



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN**

Factores que determinan el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la
industria del calzado – Trujillo 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Administración

AUTOR:

Mg. Alindor Fernando Espinoza Espinoza (ORCID: 0000-0001-7391-6173)

ASESORA:

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza (ORCID: 0000-0002-4060-5667)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo Sostenible, Emprendimiento y Responsabilidad Social

LIMA - PERÚ

2020

Dedicatoria

A DIOS, mi Creador, quien me ha guiado en todo este derrotero de la vida hasta hoy. También, a mi Patty fiel y leal compañera quien es mi motivación con sus buenos sentimientos y comprensión para alcanzar este logro académico. Te amo con todo mi corazón.

Agradecimiento

A la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo – Los Olivos, por sus docentes con alta formación académica, y a mi asesora, Dra. Irma Milagros Carhuacho Mendoza, por su apoyo y respaldo en la elaboración de esta investigación.

PÁGINA DEL JURADO

Declaratoría de autenticidad

Yo, Alindor Fernando Espinoza Espinoza, estudiante de la Escuela de Posgrado del Doctorado en Administración, de la Universidad César Vallejo, Sede Los Olivos; declaro el trabajo académico titulado “Factores que determinan el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019” presentado, en 111 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Administración, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, 15 de enero del 2020



Alindor Fernando Espinoza Espinoza

DNI No 06809706

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, para elaborar la tesis de Doctorado en Administración, presento el trabajo de investigación titulado: “Factores que determina el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019”. La investigación tuvo por objetivo general, Analizar los factores que determina el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019.

El documento consta de siete capítulos, estructurados de la siguiente forma: Capítulo I: Introducción: Se presentan de forma general la tesis, los antecedentes, justificación y los objetivos de estudio. Capítulo II: Método: Se da a conocer el diseño de investigación, la categoría, subcategorías y sus indicadores, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y métodos de análisis de datos. Capítulo III: Resultados: se presenta la descripción de los resultados y la Discusión. Capítulo IV: Conclusiones, Capítulo V: Recomendaciones. Capítulo VI: Propuesta. Capítulo VII: Referencias y Anexos, así como figuras.

Los resultados generales de la investigación determinaron que los factores administrativos que limitan el crecimiento de las mypes de calzado, tienen relación con la administración propia de sus negocios. Los empresarios del sector calzado deben realizan fuertemente mejoras en el campo de la administración en general, a partir de su conocimiento operativo, una buena gestión de personas y de decisiones estratégicas para obtener mejores resultados en el tiempo.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor.

Índice

	Página
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Resumo	xii
I. Introducción	13
II. Método	21
2.1 Enfoque y Diseño	21
2.2 Escenario de la investigación	22
2.3 Participantes	22
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
2.5 Procedimiento	25
2.6 Métodos de análisis de datos	28
2.7 Aspectos éticos	28
III. Resultados	30
3.1 Descripción de la categoría de estudio	30
3.2 Determinación de los factores de mayor incidencia en las mypes de calzado	33
3.3 Incidencia de los factores administrativos de las mypes de calzado	34
3.4 Incidencia de los factores operativos de las mypes de calzado	37
3.5 Incidencia de los factores estratégicos de las mypes de calzado	40
3.6 Incidencia de los factores externos de las mypes de calzado	43
3.7 Discusión	46
IV. Conclusiones	48
V. Recomendaciones	49

VI. Propuesta	50
VIII. Referencias	53
Anexos	58
Anexo 1 Matriz de consistencia	58
Anexo 2 Guía de Entrevistas	59
Anexo 3 Entrevistas	62
Anexo 4 Artículo científico	98

Índice de figuras

	Página	
Figura 1	Categoría de Análisis	27
Figura 2	Nube de palabras de factores que determina el crecimiento de las mypes de calzado	32
Figura 3	Red de factores administrativos que determina el crecimiento de las mypes de calzado	36
Figura 4	Red de factores operativos que determina el crecimiento de las mypes de calzado	39
Figura 5	Red de factores estratégicos que determina el crecimiento de las mypes de calzado	42
Figura 6	Red de factores externos que determina el crecimiento de las mypes de calzado	45

Resumen

Teniendo en cuenta la importancia de las mypes en el desarrollo del país, a través del presente trabajo de investigación segmentada para el sector calzado, se buscó analizar qué factores son los que tienen una mayor incidencia en el crecimiento de las mypes de calzado en la ciudad de Trujillo. El estudio ha considerado como referencia el marco teórico por Okpara y Wynn (2007), quienes han propuesto unos tipos de decisiones para mantener un negocio exitoso, ubicados en: (a) operativos, (b) estratégicos, (c) administrativos y (d) externos.

La metodología aplicada en el presente trabajo se desarrolló mediante un estudio cualitativo de desarrollo de casos, donde se delimitó a 12 empresas del sector calzado, seis micro empresas y seis pequeñas empresas que tenían siete criterios para elegir a los entrevistados: (a) negocio considerado formal ante la Sunat; (b) el empresario debe ser propietario o tener la mayor cantidad de acciones; (c) antigüedad de cinco años en la industria del calzado; (d) tener mínimo cinco trabajadores en la organización, en caso aplique como microempresa; (e) jornada laboral de 48 horas semanales; (f) cargo directivo en la empresa; (g) tener ingresos rentables. Los datos recolectados se obtuvieron mediante una guía de entrevistas con sus respectivas categorías, subcategorías e indicadores respectivos para su confiabilidad.

Los resultados de la presente investigación se obtuvieron mediante el paquete para triangular información denominado Atlas Ti donde se determinó que, dentro de los factores administrativos, la administración, tiene un impacto fuerte como limitante en el crecimiento de las mypes, mientras que en los factores operativos el marketing ocupa un espacio expectante, para los factores estratégicos, tiene relevancia el planeamiento estratégico y para los factores externos es importante la competencia. Finalmente, la subcategoría administración tiene un impacto altamente significativo para el empresario del sector calzado ya que está relacionado con otras subcategorías como el planeamiento estratégico, logística, investigación de mercados, proceso productivo, tecnología, competencia, marketing en búsqueda de su crecimiento empresarial.

Palabras claves: Empresas, crecimiento, pequeñas y medianas empresas

Abstract

Taking into account the importance of mypes in the development of the country, through this segmented research work for the footwear sector, we sought to analyze which factors are those that have a greater impact on the growth of footwear mypes in the city from Trujillo. The study has considered as reference the theoretical framework by Okpara and Wynn (2007), who have proposed some types of decisions to maintain a successful business, located in: (a) operational, (b) strategic, (c) administrative and (d) external.

The methodology applied in the present work was developed through a qualitative case development study, where 12 companies from the footwear sector, six micro companies and six small companies that had seven criteria to choose the interviewees were defined: (a) business considered formal before the Sunat; (b) the entrepreneur must own or have the most shares; (c) five years old in the footwear industry; (d) have at least five workers in the organization, if applicable as a microenterprise; (e) working hours of 48 hours per week; (f) managerial position in the company; (g) have profitable income. The data collected were obtained through an interview guide with their respective categories, subcategories and respective indicators for their reliability.

The results of the present investigation were obtained through the package to triangulate information called Atlas Ti where it was determined that within the administrative factors, the administration has a strong impact as a limitation on the growth of mypes, while in the operational factors the Marketing occupies an expectant space, for strategic factors, strategic planning is relevant and for external factors competition is important. Finally, the subcategory administration has a highly significant impact for the entrepreneur of the footwear sector since it is related to other subcategories such as strategic planning, logistics, market research, production process, technology, competition, marketing in search of their business growth.

Keywords: Companies, growth, small and medium businesses

Resumo

Considerando a importância do mipo no desenvolvimento do país, por meio deste trabalho de pesquisa segmentada para o setor calçadista, buscou-se analisar quais fatores são aqueles que têm maior impacto no crescimento do tipo de calçado na cidade de Trujillo. O estudo considerou como referência o referencial teórico de Okpara e Wynn (2007), que propuseram alguns tipos de decisões para manter um negócio bem-sucedido, localizados em: (a) operacional, (b) estratégico, (c) administrativo e (d) externo.

A metodologia aplicada no presente trabalho foi desenvolvida por meio de um estudo qualitativo de desenvolvimento de caso, no qual foram definidas 12 empresas do setor de calçados, seis microempresas e seis pequenas empresas que possuíam sete critérios para escolher os entrevistados: (a) negócios considerados formal perante o Sunat; (b) o empresário deve possuir ou possuir o maior número de ações; (c) cinco anos na indústria de calçados; (d) ter pelo menos cinco trabalhadores na organização, se aplicável como uma microempresa; (e) horário de trabalho de 48 horas por semana; (f) posição gerencial na companhia; (g) ter renda lucrativa. Os dados coletados foram obtidos por meio de um guia de entrevistas com suas respectivas categorias, subcategorias e respectivos indicadores para sua confiabilidade.

Os resultados da presente investigação foram obtidos através do pacote para triangular informações denominadas Atlas Ti, onde foi determinado que, dentre os fatores administrativos, a administração tem um forte impacto como limitação no crescimento do mipo, enquanto nos fatores operacionais o O marketing ocupa um espaço expectante; para fatores estratégicos, o planejamento estratégico é relevante e, para fatores externos, a concorrência é importante. Por fim, a administração da subcategoria tem um impacto altamente significativo para o empreendedor do setor de calçados, uma vez que está relacionada a outras subcategorias como planejamento estratégico, logística, pesquisa de mercado, processo produtivo, tecnologia, concorrência, marketing em busca do crescimento de seus negócios.

Mots clés: Empresas, crescimento, Pequenas e medias empresas

I. Introducción

El sector calzado a nivel internacional es liderado por el continente asiático integrado por cuatro países como son China, India, Vietnam e Indonesia quienes afirman que la elaboración de calzado de forma total se elevó a doce mil millones de pares cada año, representando más del 50% de la producción global. China elabora en promedio 6,500 millones de calzados en forma anual y comercializa 4 mil millones a diferentes naciones. Ciceg (2019) y Urcia (2013) sostuvieron que las grandes industrias de calzado a nivel mundial presentaron diversos problemas para mantener su ritmo de crecimiento, bien sea por el precio de los productos, baja innovación, creatividad, diseño, materias primas, poca participación en las ferias y revistas especializadas; tal es el caso que Japón ha descendido su ritmo de crecimiento de calzado en 13.7% en el periodo 2012 al 2016 (ICEX, 2017).

Los autores Flores y Jiménez (2017) manifestaron que las mypes son el motor de la producción y desarrollo económico de un país. En cambio, Castelló (2017) y Garrell (2019) afirmaron que en Europa, se observó hace cierto tiempo una rápida disminución en su rendimiento por desequilibrios económicos de la región, y decidieron concentrarse en las mypes que simbolizan el 99.5% del sistema de producción y les permitió superar el problema y lograr su crecimiento vía exportación como lo realizó España. Para Mosquera, Rojas, y Robayo (2017) indicaron que, en el emporio mexicano el sector del zapato presentó variadas dificultades asociados a la innovación, escasos niveles de rendimiento y mercaderías con pequeño valor en dinero por la falta de creatividad. En América Latina, el área de calzado se desarrolla fuertemente sobre estrategias de precios más que de diferenciación.

Por otro lado, el autor Hernando (2016) sostuvo que son etapas fabriles globales y que en la zona productiva involucra a una mano de obra agresiva, el cual está determinado por los materiales, fuerza laboral especializada, activos fijos, marketing y desarrollo tecnológico; lo que significa ser un sector donde sus labores de producción están interconectadas y en secuencia con el objetivo de prosperar y mejorar sus diseños para las siguientes temporadas y según los alcances de Deloitte (2019) y Leca (2017), refirieron que todas las zonas de fabricación, se van a ver disminuidos por la fuerte competencia que representa el uso de la tecnología.

En el Perú según AMPEX (2018) manifestó que la participación de las mypes en el PBI es un 24% para el periodo 2017 y son alrededor del 96% del total de las entidades peruanas y el 46.5% simboliza a la comunidad económicamente activa. Para los conocedores Serida, Alzamora, Guerrero, Borda, y Morales (2016) sostuvieron que las leyes vigentes, la comunicación de investigación y desarrollo, y la vía al área tecnológica, así como los costos laborales, representaron las destrezas básicas, para el surgimiento de los jóvenes peruanos que se ubican en el sector de calzado. Esta información lleva a la necesidad de encontrar cuales son los factores que determinan el fortalecimiento de las mypes de calzado, de tal forma que se pueda ir alcanzando un mayor número de micro y pequeñas empresas que tiendan a su crecimiento en el estado peruano.

Caruajulca y Fernández (2017) mencionaron que el sector calzado regional no logra obtener la eficiencia adecuada debido a la falta de capacitación del personal involucrado en la fabricación de calzado, la carencia de tecnología adecuada para mejorar los procesos disminuyendo los desperdicios al producir y mejorando la calidad de los insumos, la falta de conocimiento de las normas técnicas de calidad, no cumplen con los niveles de estandarización internacionales, entre otros. Tomando en cuenta a García (2017) mencionó a la tecnología tradicional que usan los fabricantes de calzado, la falta de innovación y creatividad para sus productos y la falta de asociación para trabajar en equipo, como sus mayores dificultades para enfrentar la competencia mundial.

Desarrollando una profunda revisión de los antecedentes internacionales se localizó la contribución de los siguientes académicos como Borrayo, Mendoza, y Castañeda (2019) quienes encontraron que el crecimiento empresarial del sector calzado en varias partes del globo llamado tierra se vio representada por el alcance de sus diferentes factores que fomentaron en el éxito de la micro y mediana empresa. Así mismo Yulier y Romero (2018) mirando alrededor del mundo a los países como Australia y Nueva Zelandia, observaron que las estrategias de innovación y competitividad se expusieron con cierto énfasis como centro de la competitividad y crecimiento de las mypes en esos espacios geográficos. De acuerdo con Loor, Espinoza, Plúa, & Pine, (2015) y Moguillansky, (2006) consideraron que la investigación sobre el problema de las mypes en china se centró fuertemente en factores como: contribución a la generación

de empleo, adecuación hacia la innovación tecnológica, etapas similares, obstáculos financieros y políticas, y acciones del régimen que gobierna.

Desde el punto de vista para América Latina, las entidades industriales diversificadas y los productos de escaso valor agregado actúan de manera determinada en el accionar de las entidades e inciden en la pequeña exportación de mercancías de calzado. Así tenemos que Reyes, Aldas, Morales y García (2016) sostuvieron en su estudio, que el sector calzado presenta un intenso desafío de comercialización, teniendo en cuenta los diversos factores de éxito, aquellos que no permitieron avanzar con el crecimiento empresarial, tales como desorden, desorganización, falta de control, problemas de financiamiento y sobre todo la pérdida de eficiencia en la pequeña y mediana empresa.

El departamento de comercio internacional de la Cámara de Tarragona afirma que hoy en día tienen más demanda de inversionistas entusiasmados en esta área en la que "queda todo por hacer", donde las posibilidades de establecer vínculos comerciales son inmensas y en todos los ámbitos, turismo, activos fijos de toda índole, zona agroalimentaria, saneamiento de aguas, energías renovables o industrias dando aporte al valor agregado como el calzado y otros, todo ello sumado a sus grandes resguardos de insumos lideren la relación de los momentos buenos para los empresarios a nivel global.

En la misma línea, se examinó a los autores nacionales como Azañedo y Valverde (2015), quienes afirmaron que hay factores que restringen el crecimiento del sector de calzado en la zona Libertense. La producción peruana de calzado es mínima en comparación a lo que representa el contexto global. Uno de los retos para las empresas del sector calzado será invertir un poco más en el área de diseño, para ampliar el desarrollo de modelos propios para exportar sin necesidad de andar copiando algunas tendencias o modelos del exterior. Revisando la literatura del caso, Aranda (2015) mencionó que el sector de calzado trujillano ha creado una dinámica en toda la zona de la Libertad., considerando las fechas con actividades calendarizadas tales como el año escolar o fiestas típicas de la región, los ingresos incrementaron en un 30%, obteniendo alrededor de 300 millones de soles al mes a la economía de la zona, y para los autores Avolio, Mesones, & Roca (2007) refirieron que la producción de calzado artesanal y

mecanizada de Trujillo es de interés del país, donde su aporte es importante tanto en la economía como en la parte cultural, que el sector calzado trujillano simboliza el 50% del calzado de cuero nacional, aparte de estar apoyando a la promoción de la fuerza laboral subsecuente al sector pecuario; constituyéndose como manantial de entradas para más de cien mil personas de la zona.

El orden en el marco conceptual es que todo estudio debe tener un fundamento teórico, que proporcione el apoyo necesario para alimentar las variadas definiciones o conceptualizaciones de las variables de investigación.

Según el aporte de Chiavenato (2006) la comprensión de las organizaciones se inicia identificando su característica principal, que es una clase de sistemas sociales. Ello significa precisar las etapas que sostienen las continuidades operacionales que les permiten mantener sus ciclos en medio de ambientes dinámicos. Considerando los aportes de Spasić & Kesić (2019), De la Peña & Velázquez (2018) y Giordano (2015) sostuvieron que la teoría de sistema es un asociado de objetos, elementos, sistemas, partes, componentes, etapas, que se intercomunican para poder tener un objetivo en común, ya que para definir el crecimiento de una entidad denominada micro o mediana empresa, está determinada por diferentes unidades y procesos que se desprenden de otras unidades, con el fin de aumentar sinergias y poder progresar en el tiempo. En su investigación Hai (2017) afirmó que el crecimiento empresarial se llevó a cabo por variados factores que son el fundamento para el crecimiento, debido a que son dependientes de otras etapas relacionales, por lo que se afirmó el uso de la teoría de sistemas como sustento del estudio.

En la teoría de las relaciones humanas, Panesso (2017) sostuvo que una persona necesita la interacción con otros seres humanos para tener una convivencia social, en ese mismo orden Chávez y Vizcaíno (2017); Bauer (2012) y Hegar (2012), sostuvieron lo mismo que el autor anterior con respecto al ser humano, recalcan la importancia del individuo y de las interacciones sociales en la vida ordenada, sugieren implementar mecanismos para mejorar la satisfacción del integrante de ésta y alcanzar su potencial, considerando que los seres humanos constituyen el factor principal del éxito empresarial.

Considerando la conceptualización de las variables de investigación, se puede sustentar las diferentes categorías o conceptualizaciones de estudio.

Factores

Según Okpara y Wynn (2007) las medidas políticas y el gobierno son los que ponen obstáculos para las mypes, y éstas plantean una taxonomía fundamentada en decisiones para iniciar y mantener un negocio triunfante. Estas categorías se desarrollaron de la siguiente forma:(a) factores operativos, permiten examinar y racionar los activos en una forma equilibrada y suman puntos parecidos en temas de procesos productivos, stock y de imagen publicitaria. (b) factores estratégicos, están las referentes a la competencia de los empresarios para tener un entendimiento a largo plazo, amoldar sus bienes y servicios con la proyección de la demanda, a escoger la mezcla de mercaderías que se promoverán y a segmentar a los clientes. (c) factores administrativos, hacen historia al diseño organizacional, los ítems de atención al cliente; y también hace referencia a la obtención y determinación del personal y su preparación, el avance con que surtirán las materias primas, el análisis crediticio y la compra de activos. (d) factores externos, llevan coherencia con la tecnología, la demanda y sus vaivenes, la corrupción a todo nivel.

Para los autores Anderson, Sweeney, y Williams (2015), Jyothi & Kamalanabhan, (2010), afirmaron que los factores de crecimiento de una entidad están conformados por los mencionados Okpara y Wynn que, aunado a factores personales, se consideraron importantes de acuerdo con la diversidad de casos en el contexto empresarial. En el mismo sentido, para Ichpas (2018), Gonzalo, Federico y Kantis (2013) comentaron que los factores que incidieron en el crecimiento son el conjunto de características relevantes como: el perfil, las redes de los emprendedores, su acceso a recursos financieros, humanos, de información, etc., el desarrollo de rutinas organizacionales; y, finalmente, el proceso de toma de decisiones. De la misma manera, Kamran, Zubair, Asif, Rehman, & Saad (2013) y Gendron y Plourde (2010) describieron los factores que influyen en una organización que son fundamentales para su crecimiento, como los recursos humanos competentes, ventajas competitivas de la empresa, capacidad de producción, investigación y desarrollo, financiamiento, estrategias de marketing-mix, actitudes, participación a redes de apoyo o de contactos, posesión de informaciones estratégicas, apoyo a programas gubernamentales, y acceso a las materias primas.

Tomando en cuenta al crecimiento se analizó el aporte académico de Royston (2017), Galvis (2016) y Meierkord (2016), quienes afirmaron que el crecimiento es el proceso por el cual la entidad aumenta de tamaño o dimensión, como producto del aumento de la demanda. Este concepto afirma una interconexión entre el desarrollo de la entidad y el tamaño del crecimiento. Asimismo, la finalidad del desarrollo está fuertemente conectado con la función de utilidad de los dueños de la organización. Así mismo, Ceupe (2019) y (Muñiz, 2008) manifestaron que las empresas crecen y así pueden producir con menores costos, pero además hay otros motivos por los que las empresas deciden crecer: eliminar competidores, asegurar todo tipo de abastecimientos, afianzar la posición en el mercado frente a los clientes e incrementar beneficios y según Blázquez, Dorta y Verona (2006) argumentaron que el crecimiento empresarial depende de diversos factores que pueden ser internos o externos. Entre los factores internos están la edad, el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento, y entre los factores externos se pueden mencionar los relativos al entorno sectorial como los competidores, clientes y proveedores, y otros de nivel superior o macroentorno como la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a los créditos y el apoyo gubernamental.

Mypes

Considerando la conceptualización de las variables de investigación, OECD (2019) sostuvo que las mypes son el centro principal de los países en desarrollo, por el comportamiento de apoyo y responsable al ofrecer oportunidades de mano de obra formal. Revisando la literatura, E-Mypes (2019) refirió que las mypes son unidades económicas que tienen objetivos principales tales como: la extracción, fabricación, transformación, marketing y generación de bienes y servicios, y de acuerdo con la Sunat (2019) éstas tienen las siguientes características para ser consideradas como micro empresa: (a) número de trabajadores, de uno hasta diez trabajadores, y (b) ventas anuales, hasta un monto de 150 unidades impositivas tributarias. Con respecto a la pequeña empresa: (a) número de trabajadores, de uno hasta 100 trabajadores, y (b) ventas anuales superiores a 150 unidades impositivas tributarias y hasta el monto máximo de 1,700 unidades impositivas tributarias. El monto de la unidad impositiva tributaria (UIT) para 2019 es de S/ 4,200 nuevos soles.

Tomando en consideración el fundamento teórico, el presente estudio analiza tales factores, con el objetivo de incrementar sus probabilidades de éxito, disminuir las tasas de mortalidad de estas empresas y aumentar sus posibilidades de supervivencia en el largo plazo.

Para ello se formula el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son los factores que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado en la ciudad de Trujillo en el año 2019?

Los problemas específicos son: (a) ¿Como los factores administrativos inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado de la ciudad de Trujillo en el año 2019?, (b) ¿Cómo los factores operativos inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado de la ciudad de Trujillo en el año 2019?, (c)¿Cómo los factores estratégicos inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado de la ciudad de Trujillo en el año 2019?, (d)¿Cómo los factores externos inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado de la ciudad de Trujillo en el año 2019?.

Para la formulación del objetivo general se plantea lo siguiente: Analizar los factores que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado de la ciudad de Trujillo en el año 2019.

Los objetivos específicos son: (a) analizar los factores administrativos que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado en la ciudad de Trujillo en el año 2019, (b) analizar los factores operativos que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado en la ciudad de Trujillo en el año 2019, (c) analizar los factores estratégicos que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado de la ciudad de Trujillo en el año 2019, y (d) analizar los factores externos que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado de la ciudad de Trujillo en el año 2019.

Para la justificación teórica el estudio se sustenta en la teoría de sistemas que es un conjunto de subsistemas, que se interconectan entre sí para tener una finalidad en común y la teoría de las relaciones humanas donde se reafirma el valor de la persona y de las conexiones sociales en la vida organizada, al incrementar la satisfacción del integrante de ésta y alcanzar su potencial. Sitharam & Hoque (2016) permitió ver el trabajo qué criterios son fundamentales para el crecimiento de las mypes. En el sector de calzado, es posible como país especializarse con un precio un poco menor en contraposición al resto de naciones, o diferenciándonos por su diseño y calidad, generando fuentes de trabajo, más pago de impuestos y por lo tanto mayor crecimiento del país.

Para la justificación metodológica el presente trabajo ha afianzado la elaboración de cuatro factores que determinan el crecimiento de las mypes de calzado en la ciudad de Trujillo y su aplicación mediante entrevistas en profundidad para cada uno de los factores, situaciones que pueden ser investigadas por la ciencia, una vez que sean demostradas su confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación

Para la justificación práctica, esta investigación es importante porque va a beneficiar a tres actores comprometidos durante la etapa productivo del sector calzado, entre los que tenemos: (a) utilidad directa a las mypes, que les va a permitir tener información real de los factores que miden el crecimiento económico; (b) beneficio a los empleados, porque el crecimiento empresarial del sector va a permitir la elaboración de nuevas fuentes de trabajo, y (c) beneficio al gobierno, al promover a través del empleo, la mejora de los procedimientos de eficiencia y mayores beneficios por impuestos.

II. Método

2.1 Enfoque y Diseño

Según el aporte de Cañadas & Concepción (2018), Hernández, Fernández & Baptista (2014) y Monje (2011), afirmaron que el enfoque cualitativo tiene un estudio profundo de manera subjetiva; que permitirá profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su espacio laboral y en relación con el contexto. En la investigación que se realizó el interés es comprender los significados que los empresarios presentan, es decir, toman sentido por las experiencias de su trayectoria empresarial.

El método de investigación que se aplicó en la presente investigación es el estudio de caso que necesita comprender la situación y significado de los empresarios al ser entrevistados. Los estudios de casos son descripciones de sistemas simples tales como un individuo, un programa, un grupo o una comunidad. (Marradi, Archenti, & Piovani, 2007)

Se debe entender el diseño de investigación cualitativa, como el proceso por el cual se da forma a una investigación mediante fases específicas, lo que repercute también en la toma de decisiones que el investigador realiza previamente, durante y después del estudio, luego de haber recopilado la información durante el proceso de investigación práctica.

Para los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2014), sostuvieron que los estudios cualitativos manejan varios tipos de estudio, que se pueden acomodar según la propia decisión del indagador. Los tipos de trabajos son: (a) etnográfico cultural, (b) etnográfico básico, (c) fenomenológico, (d) Teoría fundamentada, (e) historia familiar, (f) biografía, (g) estudio de casos, y (h) grupo de enfoque.

En ese mismo sentido, para Díaz (2018) expuso que dichos procesos abarcan las siguientes fases: (a) fase de la formulación del problema de investigación; (b) fase de planeamiento donde aparece la importancia de la investigación, su estrategia metodológica y escritura del proyecto; (c) fase de entrada, donde aparecen los informantes y la aplicación de los instrumentos; (d) fase productiva y análisis preliminar; (e) fase de salida de campo y análisis extenso; y por último, (f) fase de escritura. Por otro lado, se debe considerar que hay

decisiones las cuales están fuertemente influenciadas por factores éticos e ideológicos, contenidos para configurar el problema de investigación.

2.2 Escenario de estudio

Los aportes de los autores en investigación: Hernández, y Mendoza (2018) y Gómez (2012) sostuvieron que el grupo de trabajo está representado por una mezcla de objetos que guardan conexión con los hechos de la investigación. Además de tener las siguientes características como lugar, espacio, tamaño, fecha y cantidad. Divakaran (2014) afirmó que el estudio se encuentra interrelacionado y que puede servir en parte para responder el estudio.

El presente trabajo de investigación corresponde a 12 casos de empresarios de la pequeña y microempresa del sector calzado y tres personas especialistas en el rubro de calzado, que será desarrollado en la segunda parte del año 2019. El sitio de su ejecución corresponde a la zona de La Libertad (Trujillo), específicamente en el distrito de El Porvenir, donde se ha generado una verdadera industria del calzado a través de las micro y pequeñas empresas, que han dado un gran dinamismo a la economía regional, donde se concentra la mayoría de micro y pequeños empresarios del rubro de calzado, lugar que se destaca por que la mayoría de su gente actúa directa o indirectamente en el negocio de calzado. En el Porvenir las pequeñas y micro empresas de calzado son en un 98% familiares. En sus diversos lugares el ambiente es olor a cuero.

En el Departamento de La Libertad hay alrededor de unas cinco mil mypes de calzado formales, pues si ampliamos a las informales es un número mayor, muchas ubicadas en el cerro El Presidio del distrito El Porvenir. Cada una de ellas produce 60 pares de calzado al día. Esto viene a ser alrededor de 14,400 pares al año, ya que se trabaja cinco días a la semana: de martes a sábado. Sus 165 mil habitantes viven de la fabricación, distribución y venta del calzado directa e indirectamente. Hecho que ha llevado al distrito El Porvenir a recibir el título de ‘Capital del calzado del Perú’.

2.3 Participantes

Son 12 micro y pequeños empresarios del sector calzado de Trujillo (operativa y administrativa) que han alcanzado a permanecer en el rubro de los cueros y pieles,

afirmando que estos empresarios han permanecido durante un tiempo de convivencia liderando la empresa. Las micro y pequeñas empresas en Perú son componentes muy importantes del motor de nuestra economía. Es indudable que las mypes abarcan varios aspectos importantes de la economía de nuestro país, entre los más importantes cabe mencionar su contribución a la generación de empleo, que si bien es cierto muchas veces no lo genera en condiciones adecuadas de realización personal, contribuye de forma creciente en aliviar el alto índice de desempleo que sufre nuestro país.

Para el desarrollo del estudio entrevistamos a 12 micro y pequeños empresarios del sector calzado, pero por asuntos de privacidad no usaremos sus nombres pero si sus características interesantes: Entrevistado uno, es director de una empresa SRL, de 30 años de edad, con seis años de experiencia y solo con estudios secundarios, Entrevistado dos, es director de una empresa EIRL, de 32 años de edad, con siete años de experiencia y de profesión contador público, Entrevistado tres, es director de una empresa SAC, de 45 años de edad, con 17 años de experiencia y con estudios secundarios, Entrevistado cuatro, es director de una empresa EIRL, de 43 años de edad, con 22 años de experiencia y con estudios técnicos, Entrevistado cinco, es director de una empresa EIRL, de 43 años de edad, con 22 años de experiencia y con estudios técnicos, Entrevistado seis, es director de una empresa EIRL, de 28 años de edad, con sesenta años de experiencia y con estudios secundarios, Entrevistado siete, es director de una empresa SAC, de 46 años de edad, con 20 años de experiencia y con estudios universitarios de administración de empresas, Entrevistado ocho, es director de una empresa SRL, de 40 años de edad, con 18 años de experiencia y con estudios universitarios de contador público, Entrevistado nueve, es director de una empresa EIRL, de 34 años de edad, con 11 años de experiencia y con estudios técnicos, Entrevistado diez, es director de una empresa SAC, de 38 años de edad, con 13 años de experiencia y con estudios universitarios de ingeniería industrial, Entrevistado once, es director de una empresa SAC, de 37 años de edad, con 11 años de experiencia y con estudios universitarios de administrador de empresas y Entrevistado doce, es director de una empresa SRL, de 60 años de edad, con 40 años de experiencia y con estudios secundarios.

Se ha considerado siete criterios para elegir a los entrevistados: (a) empresa formal ante la Sunat; (b) el empresario debe ser dueño o tener la mayor cantidad de capital social;

(c) tener cinco años en el sector del calzado; (d) tener mínimo cinco trabajadores en la entidad, en caso aplique como microempresa; (e) jornada laboral de 48 horas semanales; (f) cargo directivo en la empresa; (g) beneficios rentables.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación, la recolección de datos se procederá mediante entrevistas semiestructuradas, durante los meses de setiembre y octubre del año en curso. Estas se llevarán a cabo en los negocios de los empresarios, serán grabadas y transcritas. Se utilizará una guía de preguntas, Este enfoque fue usado, de acuerdo con Creswell (2005) y permitirá captar las experiencias de empresarios involucrados, recoger las vivencias de ellos a través de las entrevistas y desarrollar una investigación cualitativa en los negocios de los empresarios

2.4.1 Ficha técnica del instrumento

Autor:	Mg. Alindor Fernando Espinoza Espinoza Estudiante del Doctorado en Administración
Fuente:	Instrumentos de elaboración propia
Lugar de aplicación:	Trujillo, en el distrito de El porvenir y en el Centro comercial de la Avenida España.
Administración:	Se aplicará a dos directivos de la Sociedad Nacional de Industrias relacionado con el sector calzado, al Presidente de Citeccal Trujillo y a 06 micro y 06 pequeños empresarios del sector calzado.
Duración:	Los instrumentos se aplicarán en un promedio de tiempo de 90 minutos a 120 minutos
Propósito:	Evaluar los diferentes factores que limitan el crecimiento de las mypes de calzado de Trujillo
Descripción:	El instrumento consta de 17 preguntas, cinco preguntas para factores administrativos, cinco para factores operativos, tres para factores estratégicos y cuatro para factores externos.
Validez:	La validez la realizaron nuestros entrevistados, 12 empresarios, 3 directivos el instrumento medirá exactamente la categoría y subcategoría

Confiabilidad:	Mediante la triangulación obtenemos fiabilidad en el instrumento Al aplicar el Software Atlas ti n 8.
Categorías:	El instrumento recoge información que se codifica categorías: Factores de crecimiento empresarial.
Subcategorías:	Administrativos, operativos, estratégicos y externos.
Indicadores:	17 preguntas.

2.5 Procedimiento

Para el procedimiento de la obtención de la información de los empresarios del sector calzado, se consideraron varios puntos Estos puntos serán el cimiento para tomar en cuenta los siguientes aspectos: (a) diferenciación del negocio formal; (b) contratación de mano de obra; (c) observar oportunidades de costo y gastos; (d) grado de lealtad; (e) diferenciar de las empresas que utilizan tercerización para la elaboración de sus productos.

El entrevistador, tiene una guía de preguntas, los cuales ya han sido anteriormente auditadas, buscando que no generen confusión. Asimismo, he de considerar que el entrevistado puede comentar opiniones a favor y en contra, en concordancia con la interpretación que amerite la pregunta realizada. El investigador busca que el entrevistado tenga claridad del tema y preste atención durante su ejecución.

La entrevista tiene determinada asumir los siguientes aspectos, los cuales se tienen que cumplir: (a) El entrevistado debe cumplir con los requerimientos asumidos. B) El acuerdo con el entrevistado es para responder las preguntas presentadas. C) Llevar un conjunto de preguntas anteriormente validadas. Se empieza considerando las preguntas de aspecto sociodemográfica y de tipo encuesta, considerando que son preguntas cerradas. En seguida se desarrolla el grupo de preguntas claves para ser contestadas con fundamento al problema inicial planteado por el investigador. La entrevista termina con el agradecimiento del entrevistador. Una vez terminada la entrevista se procede con la recopilación y consolidación de la información de forma inmediata, incluyendo su transcripción, se procede a utilizar el software Atlas. Ti 8 con el objetivo de canalizar el análisis.

Categoría de Análisis

De acuerdo con Okpara y Wynn (2007) las categorías que afectan al crecimiento de las mypes se distribuyen de la siguiente manera:(a) factores operativos: el marketing, proceso productivo y la logística (b) factores estratégicos: el planeamiento estratégico, desarrollar investigación de mercados y contar con la infraestructura necesaria (c) factores administrativos: la administración general, gestión de recursos humanos y los aspectos contables - financieros (d) factores externos: la informalidad, la competencia y el uso de la tecnología.

Todo este análisis se muestra en la siguiente figura.

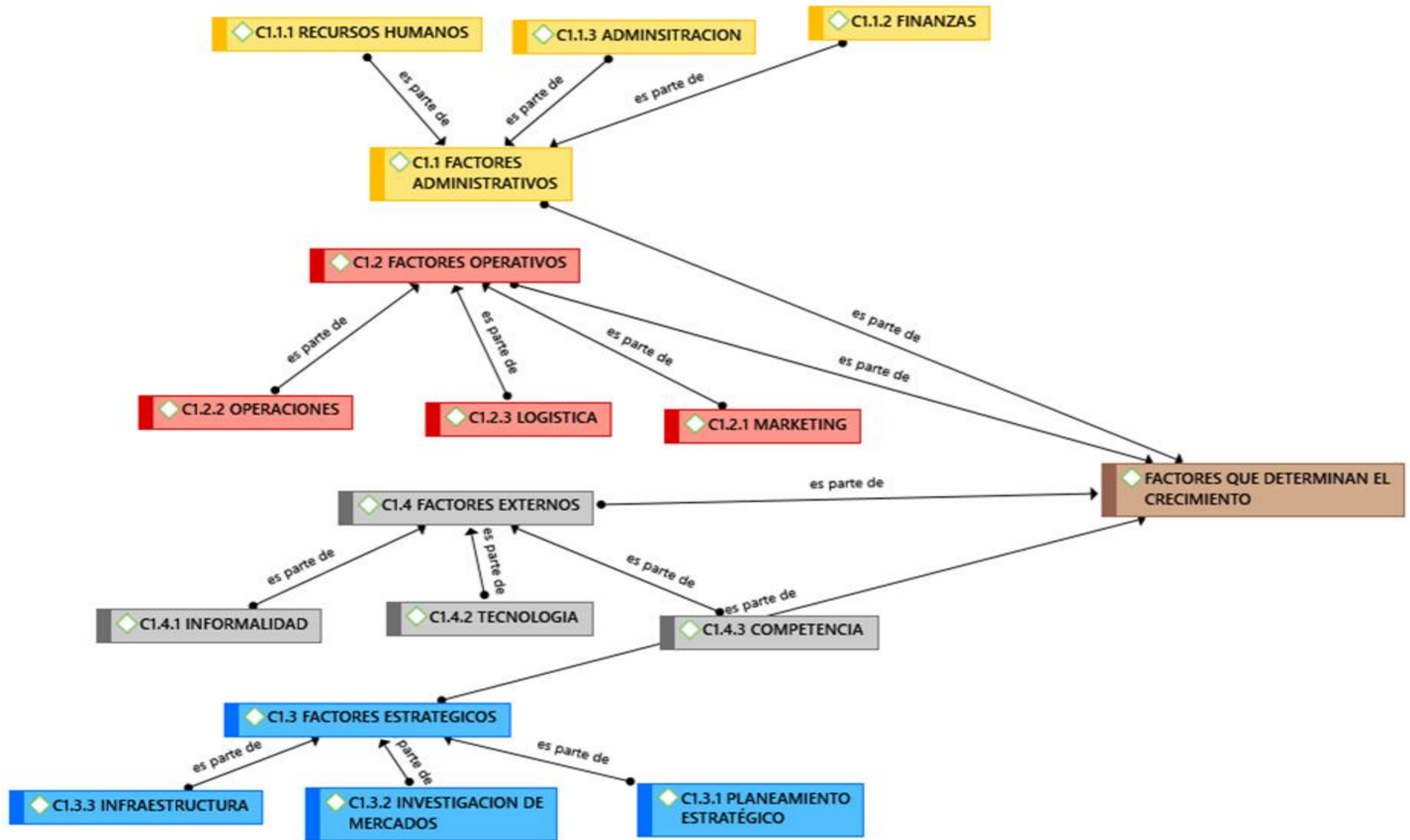


Figura 1. Categoría de Análisis, Fuente: Atlas ti 8 (2019).

2.6 Método de análisis de información

Dzul (2019) y Hernández, Fernández, y Baptista, (2014) afirman que se debe tener en consideración los siguientes aspectos para cada caso de investigación: (a) subir en un software las transcripciones de las entrevistas; (b) identificar y componer las marcas en los principales párrafos de la transcripción para cada caso; y por último (c) tamizar los elementos identificados utilizando el uso de entrega de códigos. Se utilizaron dos tipos de fuentes de evidencia: la observación directa y las entrevistas en profundidad, siendo éstas las más utilizadas. Se hicieron visitas de campo a los negocios de los empresarios y se va a observar directamente la rutina diaria a través de la cual estos dirigen sus negocios. La información recolectada fue procesada mediante un software.

En el estudio que se lleva acabo se optó por un enfoque cualitativo, empleándose dos técnicas, categorización y análisis de contenido; la categorización se utilizó para ordenar la información y reducirlos a categorías, luego después desarrollar el análisis del contenido. Sin dejar de lado el estudio analítico profundo, se aplicó el software Atlas Ti 8, como programa de apoyo al investigador de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018).

La triangulación dentro de métodos es la combinación de dos o más recolecciones de datos, con similares resultados en el mismo para medir una misma variable. Usando el método cualitativo existe la posibilidad de tener al alcance una serie de informaciones relativas a las interacciones de los sujetos entre sí y con el propio investigador, sus actividades y los contextos en que tienen lugar, la data proporcionada por los sujetos, bien a iniciativa propia o a requerimiento del investigador, o por los documentos u objetos materiales que utilizan en su labor diaria.

2.7 Aspectos éticos

Considerando los aspectos éticos a nivel empresarial se optó por el cuidado de la información personal que transgredan alguna reglamentación vigente sobre la protección de la información según la ley 27658. Además, se tomará en cuenta los siguientes aspectos: (a) confidencialidad: la data de cada empresario no será compartida, respetando la identidad; (b) consentimiento informado: se adjunta la declaración jurada de acuerdo de la

entrevista a los 12 empresarios del sector calzado de la ciudad de Trujillo; y (c) anonimidad: se aplicó desde el principio del presente estudio.

III. Resultados

3.1 Descripción de la categoría de estudio

El trabajo de investigación, en concordancia con el estudio de investigación de Okpara y Wynn se ha logrado establecer cuatro factores que tienen incidencia con el crecimiento de las mypes de calzado en Trujillo.

Según diversos autores, argumentaron que el crecimiento empresarial depende de diversos factores. Los empresarios del sector calzado de Trujillo deben realizar fuertemente mejoras en los diversos factores, ya que una buena administración del negocio tiene que ver con buenas decisiones estratégicas, la gestión de personas la parte operativa de como producir los diversos productos de calzado, el área de marketing, donde conjugan el precio, el producto, la plaza y la promoción la gestión contable financiera, el buen uso de la tecnología y la innovación, conducen siempre a mejores resultados en el tiempo.

Estas categorías se determinaron de la forma siguiente:(a) factores operativos, permiten analizar y graduar los activos en una manera equilibrada y suman aspectos similares en temas de procesos productivos, stock y de imagen publicitaria, procesos de producción que se desarrollan de una manera eficiente y una buena comunicación con el área de proveedores para que nuestra logística actúe de una manera adecuada (b) factores estratégicos, están los relacionados a la habilidad de los empresarios para tener un conocimiento de largo plazo desarrollando un plan estratégico para la entidad, adecuar sus productos y servicios con la proyección de la demanda, a elegir la mezcla de mercaderías que se promoverán y a segmentar a los clientes con un buen estudio de mercado y complementando con la adquisición de infraestructura necesaria para poder cumplir con nuestros clientes. (c) factores administrativos, hacen historia al diseño organizacional y a la habilidad innata de obtener y desplegar los aspectos a favor, deseosos para la organización de forma tal que admitan extender el accionar positivo, las etapas de trabajo y comunicación, los conductos y los puntos de atención al cliente; y por otra parte hace mención a la obtención y selección del personal y su preparación, el avance con que abastecerán las materias primas, el análisis crediticio y la compra de activos fijos, considerando los ítems de capitales y gerencia, y (d) factores externos, llevan coherencia con la tecnología, que nos permite estar acorde con el avance a nivel global y el uso de las redes sociales, la demanda y sus

intermitentes, la competencia que cada vez es más complicada porque nos exige presentar innovación y diseños de acuerdo a la moda y la informalidad que genera precios bajos debido a falta de contribución con tributos al gobierno.

Dichos factores presentados que influyen en una organización que son fundamentales para su crecimiento, son los que vamos a desarrollar sobre el análisis transversal de datos. En una población de estudio, en estadística, son un tipo de datos recopilados mediante la observación de muchos sujetos (como individuos, empresas,) al mismo tiempo, o sin tener en cuenta las diferencias en el tiempo. El análisis de los datos transversales suele consistir en comparar las diferencias entre los sujetos.

3.2 Determinación de los factores de mayor incidencia en las mypes de calzado.

Con respecto a los factores administrativos que limitan el crecimiento de las mypes de calzado de Trujillo, los aspectos identificados que tienen mayor incidencia para poder desarrollarse son todo lo relacionado con la administración general de los negocios, en menor proporción lo relacionado con la gestión de recursos humanos y los aspectos contables - financieros.

Los factores operativos que limitan el crecimiento de las mypes de calzado, para poder competir y mantenerse en el mercado están muy identificados con el marketing, operaciones de producción y la logística y se aprecia que desde el inicio las mypes de calzado y con el caminar de los años, se percibe que la competencia les exige desarrollar estrategias para permanecer en el mercado, buscando mejoras en la calidad del producto, diferenciación en productos y calidad de servicio, segmentación de mercado, políticas de precio, variables importantes para su desarrollo.

Teniendo en cuenta a los factores estratégicos, los temas más resaltantes están relacionados con contar con un planeamiento estratégico, desarrollar investigación de mercados y tener el respaldo con la infraestructura necesaria para permitir el crecimiento de las mypes de calzado. De todos los entrevistados, la mayoría conoce y ha desarrollado un plan estratégico de negocios que le sirvió de guía para tener una visión, misión y objetivos de largo plazo, sus proyecciones a un año, cómo atender sus campañas requieren hacer uso de investigación de mercados y se perciben estrategias ambiciosas para compra de activos fijos e infraestructura que impulsen el crecimiento de sus negocios.

Considerando los factores externos, algunas de las barreras que impide a estas empresas su crecimiento está relacionado con la informalidad, la competencia y la tecnología. En relación con el tema de la informalidad, las mypes de calzado operan en el mercado, primero con la competencia formal y además con la competencia informal, aquella que no quiere pagar impuestos, generando una competencia desleal. Esto a su vez permite que las mypes formales tengan dificultades para demostrar ante las entidades financieras mejores movimientos económicos y estén limitadas a obtener mejores condiciones crediticias en tasas y mayores montos, como los mismos entrevistados lo indican en las entrevistas realizadas.

3.3 Incidencia de los factores administrativos en el crecimiento de las mypes de calzado

Los micro y pequeños empresarios del sector calzado de la ciudad de Trujillo manifiestan que, dentro de los factores administrativos, el factor que más limita su crecimiento es el de la administración general con una frecuencia de 187 veces, los aspectos contables financieros le siguen en orden descendente con una frecuencia de 50 veces y continúa los recursos humanos con una frecuencia de 37 veces. “

El área de administración general es la de mayor incidencia para las mypes de calzado de Trujillo ya que permite ordenar a la empresa, hacer planes y desarrollarlos con los empleados, desde generar la marca para la empresa hasta desarrollar estrategias de mercadeo para satisfacer a los diversos clientes que tiene la empresa, pasando por la etapa de los productos que necesitan los clientes, como los quieren, la calidad de los insumos, los precios que estos demandan, que se basan en el mercado y los costos que tiene la empresa, la calidad de servicio que le ofrecemos a los clientes. “Mi experiencia en el rubro de calzado y mis estudios en la universidad sobre Administración me han ayudado a caer bien, porque el negocio te enseña. Por ponerte un caso, cuando las ventas bajan, doy promociones y rebajas para mover la mercadería y obtener liquidez sacrificando un poco de mi rentabilidad, y así no recurrir frecuentemente a crédito bancario. He aprendido que solo en caso de fuerte necesidad debo solicitar un préstamo”. (Entrevistado 7).

En el rubro de recursos humanos las mypes de calzado de Trujillo comentaron que ellos son muy cuidadosos para buscar su personal, ya que desean que estén bien capacitados y les permita incrementar la productividad en las empresas, ellos consideran al personal una herramienta fundamental que les permita mirar el éxito. De acuerdo con los entrevistados, afirman que los recursos humanos influyen en el crecimiento, vía la capacitación a sus trabajadores, pero esta se lleva a cabo frecuentemente al empezar la relación laboral. Al respecto, uno de los informantes mencionó: “El Señor permita que podamos internacionalizarnos y para eso necesitamos generar un consorcio. Esto llevará a ser más eficientes en el proceso productivo del negocio sin descuidar a los proveedores y para eso necesitamos personal idóneo y calificado para dar ese salto. El negocio tiene que crecer, porque yo al menos ya estoy un poco para el retiro”. (Entrevistado 12).

La parte financiera es también importante porque nos relaciona con la forma de obtener financiamiento para seguir atendiendo el negocio, como otorgar créditos a nuestros clientes, como determinar los precios de nuestros productos, la compra de insumos para

hacer interesante el negocio de calzado, ordenar la casa en números azules ya que la contabilidad es tomada en cuenta solo para fines tributarios. “El factor que me limita avanzar más es el acceso al crédito, ya que los bancos cuando nos financian colocan tasas muy altas, ese es el principal obstáculo” (Entrevistado 2). “Más dinero para seguir avanzando y no quedar estancado” (Entrevistado 6). “El contar con más capital nos ayudaría a adquirir maquinaria con tecnología más moderna, que ahorraría tiempo en los procesos de producción y desarrollaremos productos más elaborados” (Entrevistado 10).

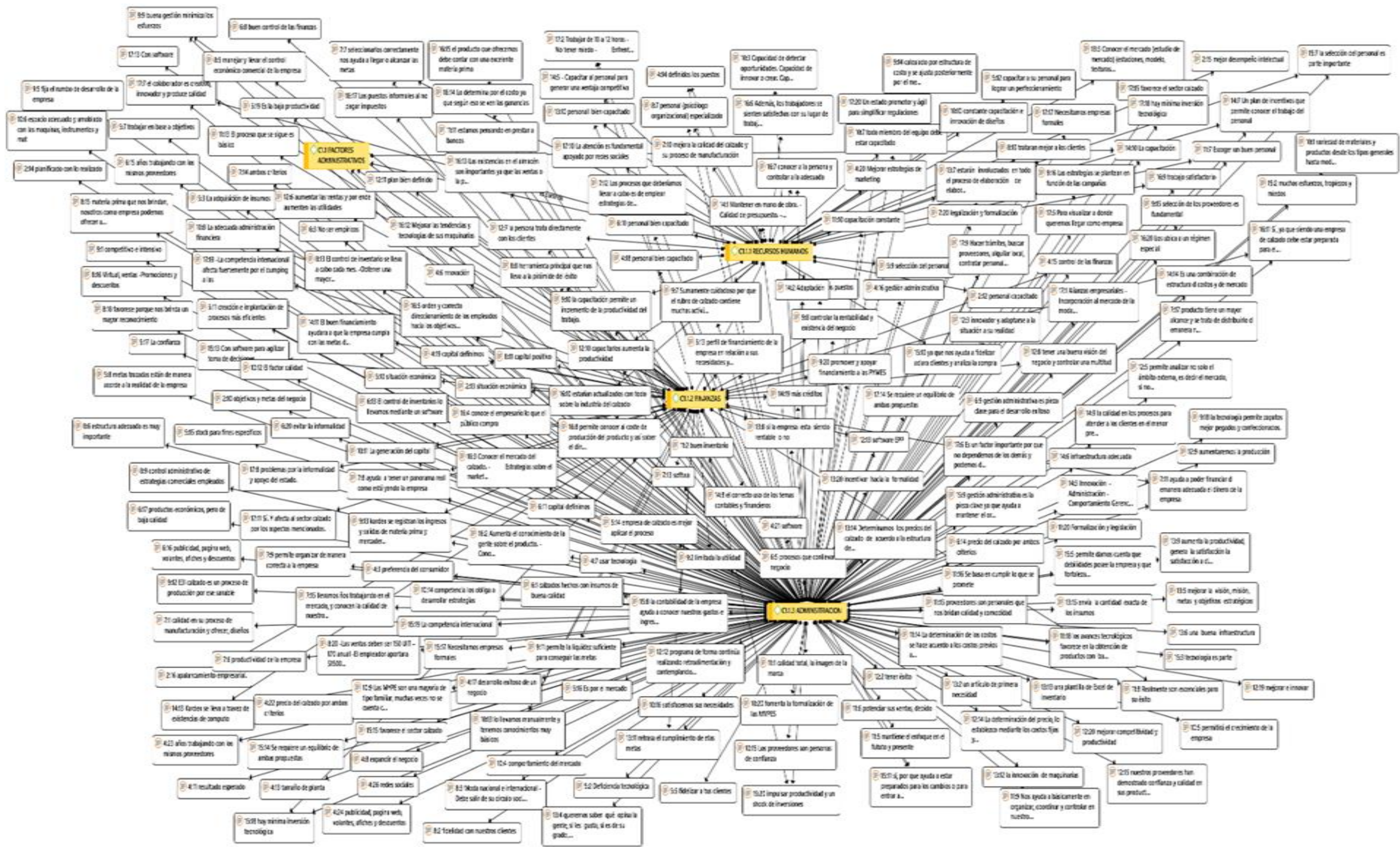


Figura 3: Red de factores administrativos que determina el crecimiento de las mypes de calzado. Fuente: Atlas ti 8 (2019).

3.4 Incidencia de los factores operativos en el crecimiento de las mypes de calzado

En los factores operativos podemos encontrar que los micro y pequeños empresarios del sector calzado de Trujillo opinan que los factores que más limitan su crecimiento están relacionados con el marketing con una frecuencia de 54 veces, continúan en orden de prioridad el factor logístico con una frecuencia de 32 veces y el factor operaciones con una frecuencia de 31 veces.

Los empresarios manifiestan que se debe dar un mayor impulso al marketing para alcanzar sus objetivos empresariales desde el diseño del logotipo, decoración y ambientación de la tienda física hasta diseñar los diferentes modelos que se van a producir, presentando diseños innovadores y calidad de insumos, promociones y servicio post venta que les permitan permanecer en el mercado. “Uno siempre debe buscar identificar qué cosas nuevas puede ofrecer al mercado en esta temporada” (Entrevistado 4). “La competencia siempre va a estar allí, yo vivo con la experiencia, y todo lo que estoy haciendo es gracias a mis conocimientos y mi esfuerzo para tranquilidad de mi familia” (Entrevistado 7).

Esto es congruente con el factor de logística que en concordancia para los empresarios y en relación con el control de inventarios, tenemos un stock adecuado para cubrir nuestras cuotas de mercado y buscamos fidelizar de la mejor manera a nuestros proveedores, la mayoría de los empresarios entrevistados poseen conocimientos necesarios sobre la materia; llevan los inventarios en un programa de Excel por computadora, generando el registro de los movimientos de entrada y salida de las materias primas. “En realidad, nuestro control es bien practico, lo llevamos nosotros mismos, no necesitamos de software sofisticados, sabemos cuánto material tenemos en el almacén y cuánto vamos despachando” (Entrevistado 2).

En relación con el factor operativo o de proceso productivo que limitan el crecimiento de las mypes de calzado, para poder competir y mantenerse en el mercado, los empresarios desarrollan estrategias respecto al planeamiento de las operaciones de producción, la relación con las personas que proveen las materias primas se basa en un nivel de confianza, referente a los precios lo conocen bien, determinan sus porcentajes de utilidad, asumen un control de sus egresos en forma computarizada y cada periodo de tiempo semestral revisan con personal contable cuánto tienen en el banco, en caja y en mercaderías. “Mi preparación

para dirigir mi negocio es sobre la base de la experiencia, de lo que conozco en la cancha”.
(Entrevistado 1) “Tengo secundaria completa, me he formado en el trabajo; me gusta porque tengo habilidad para diseñar los modelos y me he rodeado de gente amiga y profesional”.
(Entrevistado 12) “Tengo secundaria completa y estoy estudiando comercio exterior. La carrera me agrada y la estoy culminado no para buscar trabajo sino para desenvolverme y poder aplicarlo a mi negocio”. (Entrevistado 6)

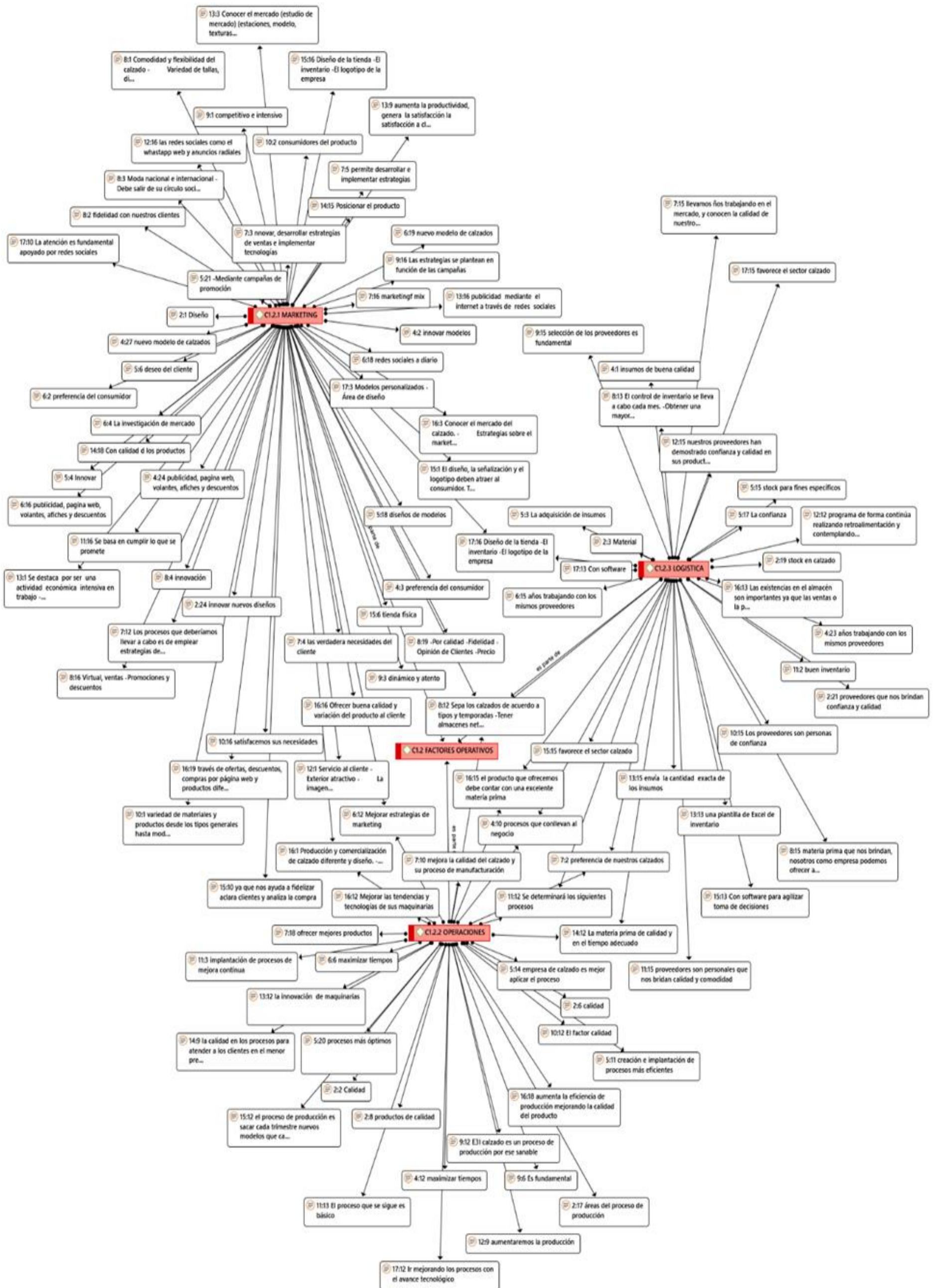


Figura 4: Red de factores operativos que determina el crecimiento de las mypes de calzado. Fuente: Atlas ti 8 (2019).

3.5 Incidencia de los factores estratégicos en el crecimiento de las mypes de calzado

Con respecto a los factores estratégicos, los micro y pequeños empresarios del sector calzado de la ciudad de Trujillo opinan que el factor más limitante para su crecimiento es el factor planeamiento estratégico con una frecuencia de 66 veces, le sigue en orden de prioridad la investigación de mercados con una frecuencia de 43 veces y finalmente está la infraestructura con una frecuencia de 16 veces.

Los empresarios manifiestan que se debe dar un fuerte impulso al planeamiento estratégico para alcanzar su sueño empresarial, la mayoría de entrevistados dicen conocen un plan estratégico de negocios y afirman que es la mejor manera de llevar a la organización a cumplir con sus objetivos empresariales; el sueño de expandir el negocio para internacionalizarse se debe basar en un crecimiento sostenido y debemos estar preparados para ello, ofrecer calidad de los productos, tener unas finanzas sanas y comprometido a nuestro personal con las metas serán fundamentales para que se haga realidad lo planificado, desarrollando alianzas estratégicas y participando activamente en el mundo de la moda a través de las ferias nacionales e internacionales, pensar en atender mercados foráneos donde hay que ser más competitivos significa tener una marca posicionada con calidad no solo frente a la oferta, sino también con respecto a la demanda del producto. Se les hizo la pregunta: ¿Cómo ven sus negocios más adelante, a futuro? “En eso estamos, planificando todo para asegurar el éxito del negocio” (Entrevistado 7). “Anhelo cumplir mis sueños, espero estar más tranquilo en algunos años” (Entrevistado 4). “Contento, esperando que el negocio siga creciendo gracias a la preferencia de nuestros productos” (Entrevistado 10).

Además, la investigación de mercados es un aporte necesario e importante para poder fidelizar a nuestros clientes, innovación permanente en nuestros modelos y colores, implantando proceso de mejora continua está permitiendo ganar más presencia del producto peruano a nivel internacional obteniendo preferencia por nuestros productos y generando nuevas oportunidades lo cual permite incrementar las ventas y utilidades. “Estoy buscando identificar qué cosas nuevas puedo ofrecer a mis clientes referente a diseños, modelos y colores” (Entrevistado 4). “La competencia es muy fuerte, lo que estoy sacando me está costando porque voy a ferias y estoy en contacto permanente con lo que pasa en el mercado internacional.” (Entrevistado 5).

La infraestructura adecuada es un paso importante para tener en cuenta en nuestro progreso empresarial ya que tendremos un espacio físico para atender las necesidades de nuestros clientes con tranquilidad desde la tienda física, la ambientación acogedora para ofrecer nuestra variedad de productos, desarrollar la comercialización respectiva y ofrecer el servicio de post venta para tener una satisfacción plena de nuestros clientes y si asumimos al exportación también ayudará a generar tranquilidad a nuestros clientes externos para una visita cuando sea necesaria. “Para crecer, un indicador que limita es no contar con infraestructura necesaria, los bancos, es la principal traba, no nos acompañan en el sueño que tenemos” (Entrevistado 9). “Para seguir creciendo, un local propio donde tener tranquilidad en el trabajo y más capital para seguir trabajando” (Entrevistado 12).

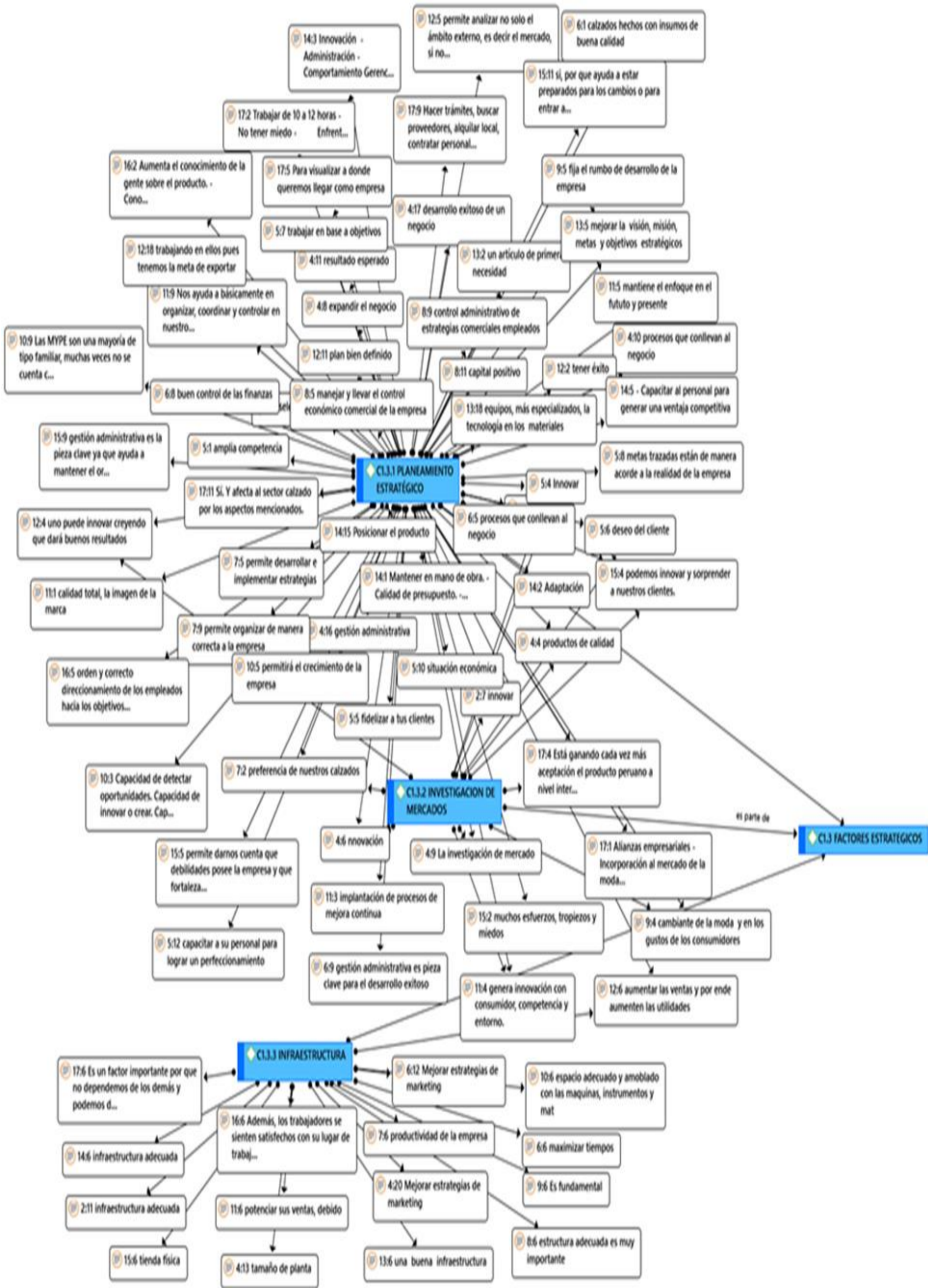


Figura 5: Red de factores estratégicos que determina el crecimiento de las mypes de calzado. Fuente: Atlas ti 8 (2019).

3.6 Incidencia de los factores externos en el crecimiento de las mypes de calzado

Con respecto a los factores externos se puede afirmar que los micro y pequeños empresarios del sector calzado de Trujillo opinan que los factores que más limitan su crecimiento están relacionados con la competencia con una frecuencia de 43 veces, continúa en orden de afinidad a la competencia el factor tecnología con una frecuencia de 42 veces y el factor informalidad con una frecuencia de 24 veces.

Los empresarios están de acuerdo que se debe dar un mayor impulso para utilizar de la mejor manera la tecnología que es la actual forma de tener argumentos válidos para hacer frente a la competencia, el uso de las redes sociales como el Facebook, el wasap y las tiendas virtuales son elementos que uno tiene que innovar en su portafolio de opciones para mejorar su presencia con los clientes, el uso de la tecnología para hacer publicidad es otro medio interesante que pone a nuestro alcance para presentar nuestros productos al mercado. “El conocimiento y uso de la tecnología sobre el negocio es un factor que ha limitado mi crecimiento, el tiempo te enseña y de qué manera. Por asumir un caso, cuando yo no importaba, los colores de mis zapatos para varones eran siempre tradicionales, en el mercado internacional los colores juegan un papel importante para hacer negocios. (Entrevistado 1).

Es en el factor de la competencia donde tenemos la posibilidad de mejorar nuestra calidad, innovar en variedad de productos y colores y ofrecer precios competitivos. El dumping es una competencia desleal para cualquier sector empresarial y en especial para el calzado. Una forma saludable es innovando nuestros productos, buscando nuevas alternativas de producción para ofrecer precios más adecuados. “La competencia por venderte a unos soles menos venden productos de menor calidad y con el tiempo no generas credibilidad para tu negocio”. (Entrevistado 8). “Si todos compiten en igualdad de condiciones, normal se tributa, pero en una competencia desleal donde uno paga y el otro no, entonces no se puede competir”. (Entrevistado 5).

Además, el gobierno debe preocuparse por combatir la informalidad y así poder ampliar su base tributaria. Porque si todos pagaran los impuestos de acuerdo con la Ley, estoy convencido que sería bueno para el país, para el negocio, para la familia y a todos nos iría mejor. De buenas intenciones uno no siempre vive, y en el negocio más aún todavía. El problema es que uno dice: yo voy a pagar impuestos y los demás no, y por eso es que ellos venden más barato y rotan más rápido sus mercaderías. Si soy formal, pago mis impuestos,

lo normal en el corto tiempo, yo voy a fracasar por precios, porque mi competencia no paga impuestos y de manera lógica pueden vender más barato que yo “El Estado no es un buen propulsor, a todos los que estamos organizados no nos apoya, en cambio los ambulantes están felices. (Entrevistado 4). “Hay bastante informalidad en el sector calzado, no están acostumbrados a pagar los impuestos y venden barato, y uno paga todos sus impuestos y por supuesto el precio es mayor”. (Entrevistado 3).

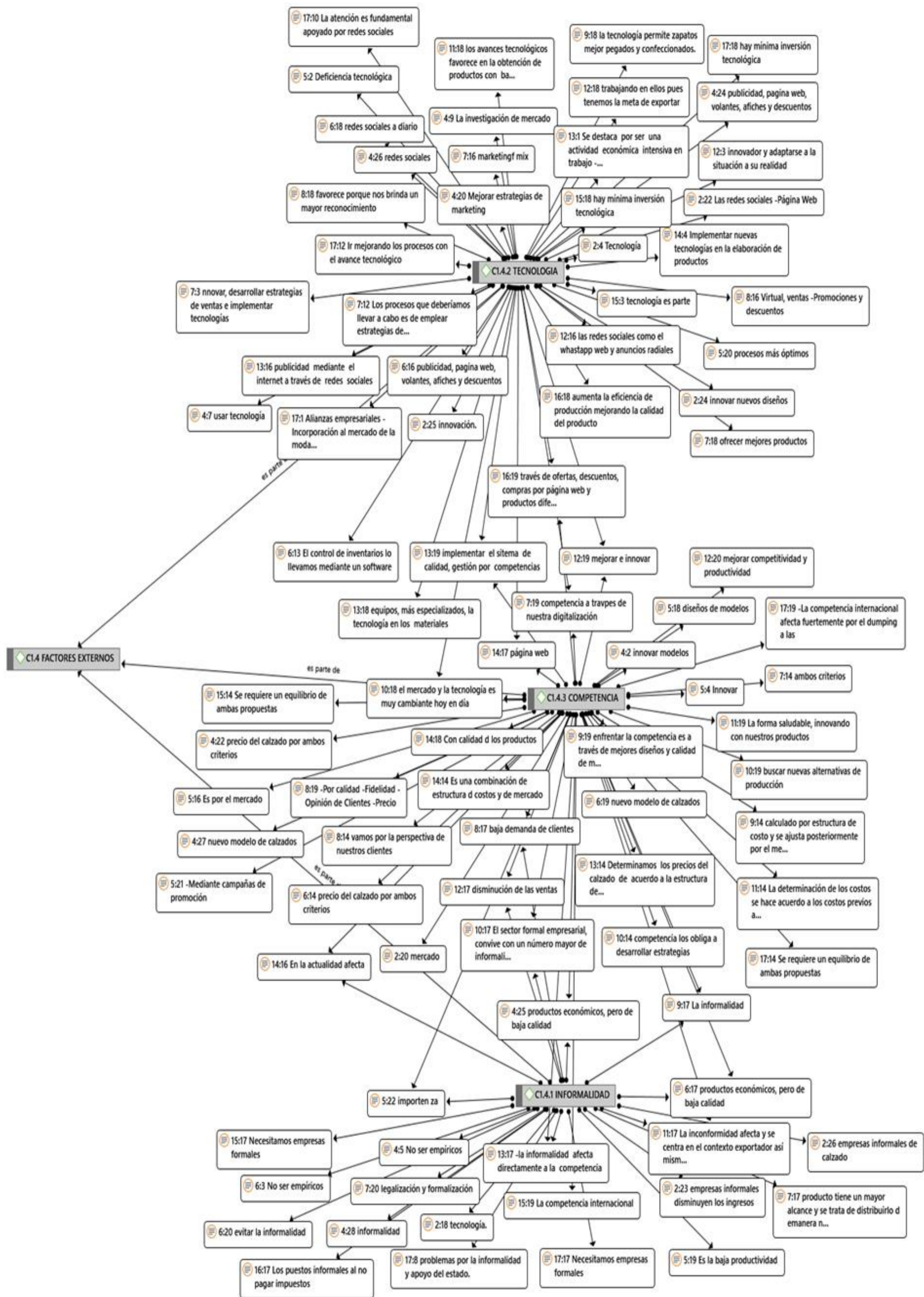


Figura 6: Red de factores externos que determina el crecimiento de las mypes de calzado. Fuente: Atlas ti 8 (2019).

3.7 **Discusión**

El presente trabajo de investigación ha permitido clarificar los siguientes factores que tienen incidencia con el crecimiento de las mypes de calzado de la ciudad de Trujillo. Como antecedentes, para Anderson, Sweeney, y Williams (2015), Jyothi & Kamalanabhan, (2010), afirman que los factores de crecimiento de una entidad según Okpara y Wynn que se ha utilizado en el presente estudio, aunado a factores personales, se consideran incidentales por ser muy fundamental, de acuerdo con la diversidad de casos en el contexto empresarial.

Con relación a los factores administrativos que limitan el crecimiento de las mypes de calzado de la ciudad de Trujillo, el factor que incide fuertemente para su crecimiento es el de la administración general y según Blázquez, Dorta y Verona (2006) argumentan que el crecimiento empresarial depende de diversos factores que pueden ser internos o externos entre los que se menciona la importancia de la gestión del conocimiento para dirigir un negocio y también coincide con Avolio, Mesones, & Roca (2007) quienes refieren que la producción de calzado de Trujillo es de interés del país basado en su aporte a la economía y aporte cultural.

Respecto con los factores operativos que más limitan el crecimiento de las mypes de calzado de la ciudad de Trujillo, opinan que el factor marketing, donde hay que presentar productos innovadores, con precios competitivos, desarrollando estrategias de comunicación persuasivas e invitándolos a visitar las tiendas físicas y culminar con un buen servicio post venta. Coincide con Hernando (2016) quien sostiene que en la parte operativa compromete una mano de obra intensa; quiere decir que es un sector donde sus actividades de producción están interconectadas y adecuadas con el fin de incrementar y mejorar sus diseños para las nuevas temporadas y también de la misma opinión son Mosquera, Rojas, y Robayo (2017) quienes indicaron que en el país mexicano el sector del calzado presentó variadas dificultades relacionadas a la innovación, escasos niveles de eficiencia y bienes con poco valor dinerario por la falta de creatividad.

En relación con los factores estratégicos, los micro y pequeños empresarios del rubro de calzado de la zona de Trujillo están de acuerdo que el factor más limitante para su crecimiento es el factor planeamiento estratégico, relacionado directamente con la administración general, consolidando un factor de gerencia. Para Serida, Alzamora,

Guerrero, Borda, y Morales (2016) sostienen que las leyes vigentes, la transmisión de investigación y desarrollo, y el acceso a la inversión tecnológica, así como los costos de mano de obra, representan las condiciones mínimas para el nacimiento de los jóvenes peruanos que se ubican en el sector de calzado, y también de acuerdo con Flores y Jiménez (2017) quienes afirman que las mypes son la fuente de la producción y desarrollo económico de un país y eso deviene de una planeación estratégica.

Con respecto a los factores externos se puede decir que los micro y pequeños empresarios del sector calzado de Trujillo opinan que el factor que más limita su crecimiento está relacionado con la competencia, donde se manifiesta la competencia desleal, desde el punto de vista de la informalidad o del dumping. Continúa en orden de afinidad a la competencia el factor informalidad, relacionado con negocios que no están constituidos legalmente y no contribuyen con sus impuestos al estado peruano. Para Ceupe (2019) y (Muñiz, 2008) se puede decir que las empresas crecen y así pueden producir con menores costos, pero además hay otros motivos por los que las empresas deciden crecer: eliminar competidores y en línea con el trabajo de investigación García (2017) mencionó a la tecnología tradicional que usan los fabricantes de calzado, la falta de innovación y creatividad para sus productos, son sus mayores dificultades para enfrentar la competencia mundial.

Este trabajo de investigación tiene resultados parecidos con el estudio de Caruajulca y Fernández (2017) quienes mencionan que el sector calzado regional no logra obtener la eficiencia adecuada debido a la falta de gestión administrativa, de capacitación del personal involucrado en la fabricación de calzado, la carencia de tecnología adecuada para mejorar los procesos disminuyendo los desperdicios al producir y mejorando la calidad de los insumos, la falta de conocimiento de las normas técnicas de calidad, no cumplen con los niveles de estandarización internacionales, entre otros.

IV. Conclusiones.

- Primera:** En relación con los factores de éxito que limitan el crecimiento de las mypes de calzado, para poder competir y mantenerse en el mercado, los empresarios consideran que es el factor administrativo el que tiene una incidencia fundamental para poder alcanzar las metas propuestas, ya que contar con personal idóneo, pensar en internacionalización, mejorar el proceso productivo eficientemente y estar al tanto con modas y diseños requiere un liderazgo asertivo y para eso se necesita conocimiento actualizado y competencias y habilidades para una administración eficaz.
- Segunda:** Dentro de los factores administrativos que limitan el crecimiento de las mypes de calzado, los temas identificados más importantes tienen relación con la administración propia de sus negocios. Los empresarios del sector calzado deben realizar fuertemente mejoras en el campo de la administración en general, a partir de su conocimiento operativo, una buena gestión de personas y de decisiones estratégicas conducen a mejores resultados en el tiempo.
- Tercera:** En relación con los factores de carácter operativo que limitan el crecimiento de las mypes de calzado, para poder competir y mantenerse en el mercado, los empresarios consideran que deben desarrollar más estrategias relacionadas con el marketing, calidad de los productos y precios justos para generar un posicionamiento en el mercado. En menor escala, en logística conocimientos básicos respecto a las operaciones de producción y el control de inventarios, la relación con los proveedores se basa en un nivel de confianza y calidad.
- Cuarta:** En cuanto a los factores de carácter estratégico, los empresarios tienen muy claro en desarrollar planes estratégicos que les sirvan de guía para la gestión de sus empresas, además, no existe un patrón definido que haya permitido el crecimiento de las mypes de calzado. Los empresarios están de acuerdo que el planeamiento estratégico es esencial para consolidar a la organización en un lugar expectante del sector y así permitir lograr su crecimiento empresarial.
- Quinta:** Respecto de los factores externos, la tecnología y la competencia son las barreras que limitan más a estas empresas su crecimiento y un poco menos la informalidad. El rol del Estado es insuficiente, al no desarrollar mecanismos y programas que promuevan la formalización y capacitación.

V. Recomendaciones

- Primera:** Fortalecer la actuación gerencial de los empresarios de las mypes del sector calzado de Trujillo para lograr su crecimiento, por lo que se sugiere promover talleres, seminarios, cursos y programas de capacitación integral con apoyo de la Cámara de Comercio.
- Segunda:** Generar un mecanismo adecuado que permita a las mypes de calzado acceder a préstamos con menos burocracia en las diferentes entidades financieras y con tasas de interés justas tanto para capital de trabajo como para activos fijos, que fortalezcan su crecimiento empresarial.
- Tercera:** Permitir acceder a la tecnología apropiada por parte de las mypes del sector calzado de Trujillo con apoyo de COFIDE en los diferentes procesos de producción puede colaborar con su crecimiento, ayudar a reducir costos en el proceso productivo y estar acorde con el avance de la moda a nivel global.
- Cuarta:** Coordinar con Citeccal para ver todo lo relacionado con aprender a desarrollar la investigación de mercados en cueros y pieles para ver la tendencia sobre qué es lo quieren los clientes ahora y en el futuro.
- Quinta:** Obtener mecanismos en coordinación con un Estado más proactivo y dinámico que colabore para que las mypes de calzado puedan operar dentro de la formalidad ampliando la base tributaria, lograr una competencia más equilibrada en el sector y no generar más distorsión en el mercado de calzado.
- Sexta:** Este trabajo permite que más adelante se pueda profundizar o ampliar la línea de investigación generando información cuantitativa que puede ser valiosa para futuras decisiones empresariales en el sector calzado.

VI. Propuesta

Mecanismos para fortalecer factores de éxito que ayuden al crecimiento empresarial de las mypes de calzado de la ciudad de Trujillo.

Resumen

En un ambiente actual donde los cambios están al orden del día, y los empresarios necesitan saber cómo dirigir sus empresas del sector calzado y llevarlas a un crecimiento sostenido en el tiempo, desarrollamos la siguiente propuesta que tiene por objetivo fortalecer sus habilidades gerenciales y relaciones con instituciones de apoyo para alcanzar los resultados deseados.

Se busca presentar un programa de capacitación que acceda a fortalecer habilidades gerenciales, orientado a mejorar dos indicadores importantes: Toma de decisiones empresariales y relaciones con instituciones de apoyo. Se aplicará una metodología de investigación-acción que aborde los problemas identificados y que conlleve a sus soluciones, aplicando herramientas de observación e instrumentos adecuados.

Palabras clave: Factores de éxito: habilidades gerenciales y relaciones con instituciones de apoyo.

1. Introducción

Las mypes de calzado ubicada en el distrito del porvenir, fabrican calzado para todo tipo de personas: niños, jóvenes y adultos tanto para varones como para damas. Los empresarios en su gran mayoría profesionales y técnicos, tienen experiencia; pero les falta las habilidades gerenciales para alcanzar sus objetivos. “es la habilidad, el talento de la persona para convertir un problema en oportunidad” (Robbins y Coulter, 2014).

El desarrollo del presente programa de intervención es de mucha utilidad para el crecimiento de las mypes de calzado de Trujillo, asimismo posee un valor científico dado que se aplicaron métodos científicos de investigación y la información está avalada por autores reconocidos, pudiendo ser utilizada como consulta en estudios similares. Es factible llevarlo a cabo, dado que se cuenta con el apoyo y facilidades de los empresarios, que comprende que la aplicación de dicho programa traerá beneficios a la empresa.

El desempeño se encuentra asociado a la instalación de metas; utilizar esfuerzos y canalizar la atención promueve el desarrollo de las estrategias y de la persistencia (Whetten & Cameron, 2016).

2. Objetivos

El objetivo general del presente programa es fortalecer las habilidades gerenciales y relaciones con instituciones de apoyo de los empresarios del sector calzado para alcanzar los resultados deseados

3. Justificación de la propuesta

La propuesta se realiza, debido a que el estudio desarrollado se detectó un conjunto de factores limitantes para su crecimiento empresarial, relacionado con las habilidades gerenciales y relaciones con instituciones de apoyo, buscando fortalecer dichos aspectos que les ayude a lograr el crecimiento empresarial.

4. Metodología

La propuesta desarrolla técnicas que demandan insumos y recursos que están dentro del presupuesto y las demandas institucionales. El objetivo es optimizar las capacidades existentes y construir un trabajo articulado entre empresarios, cámara de comercio, Citeccal y el estado para afrontar estas situaciones complicadas.

5.. Fundamentación del problema

Las herramientas que se utilizarán para solucionar el problema de los empresarios del sector calzado de la ciudad de Trujillo son dos: los talleres prácticos y un programa de apoyo con el estado. Así tenemos: a) los talleres prácticos que contribuyen a fijar el aprendizaje y son muy beneficiosos para lograr las metas de corto plazo; b) los programas de apoyo con el estado que busca canalizar y fortalecer el programa de compras con el estado, acceder a fuentes de financiamiento y obtener “capital semilla” a través de COFIDE.

La propuesta se aplicará a partir del mes de marzo del 2020.

6. Desarrollo

La propuesta se desarrollará con la aplicación de las actividades y cronograma para cada factor. La propuesta estará enfocada en habilidades gerenciales y relaciones con instituciones de apoyo.

Problema 1	Bajo nivel de habilidades gerenciales	Objetivo	Aumentar nivel de habilidades gerenciales
Problema 2	Poca relación con instituciones de apoyo	Objetivo	Aumentar relación con instituciones de apoyo

N°	Actividad	Inicio	días	Fin	Logro parcial	Responsable	Autofinanciado
01	Formar ONG Ave fénix y convenio con cámara de comercio	01.03.20	5	05.03.20	Firmar convenio para capacitación	Promotor y ONG Ave Fenix	300
02	Taller Formalización empresarial	08.03.20	3	10.03.20	Participación del 30% de mypes formales	Promotor y ONG Ave Fenix	250
03	Taller Las 5 eses	11.03.20	2	12.03.20	Participación del 60% de mypes formales	Promotor y ONG Ave Fenix	350
04	Taller Diseños y modas	15.03.20	10	30.03.20	Participación del 75% de mypes formales	Promotor y ONG Ave Fenix	500
05	Taller Flujo de Caja	01.04.20	3	03.04.20	Participación del 40% de mypes formales	Promotor y ONG Ave Fenix	250
06	Taller Investigación de mercados	04.04.20	10	15.04.20	Participación del 50% de mypes formales	Promotor y ONG Ave Fenix	300
07	Taller Planeamiento estratégico	16.04.20	10	30.04.20	Participación del 60% de mypes formales	Promotor y ONG Ave Fenix	450
08	Taller Uso de redes y plataforma virtual	01.05.20	3	03.05.20	Participación del 75% de mypes formales	Promotor y ONG Ave Fenix	500
09	Convenio con COFIDE	04.05.20	10	15.05.20	Firmar convenio	Promotor y ONG Ave Fenix	300
10	Financiamiento para mypes de calzado para activos fijos y para "capital semilla"	01.06.20	120	31.12.20	Participación del 75% de mypes formales	Promotor y ONG Ave Fenix	

VII. Referencia

Agarwal, R., & Goenka, R. (2016). *Business: The Emami Way*. New York: Harper Collins.

AMPEX. (12 de Mayo de 2018). <http://www.peruchamber.com>. Obtenido de

www.peruchamber.com:

http://www.peruchamber.com/stdwww.cfm?reg_id=14&org_id=106&x1=Mx46d

Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2015). *Essentials of Modern Business Statistics with Microsoft Excel*. Boston: Cengage Learning.

Aranda, W. (03 de 10 de 2015). Industria del calzado Trujillano. *La republica*.

Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2007). *Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)*. Lima: Centrum Católica.

Azañedo Roldan, M. y. (2015). *Oportunidad de negocio en el mercado canadiense para la exportación de calzado de la empresa Calzados Kattia EIRL de la Region La Libertad, año 2015*. La Libertad.

Bauer, T. (2012). *Compare and Contrast Scientific Management and Human Relations Theory*. Edinburgh: GRIN Verlag.

Blazquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. *Innovar*.

Borrayo, R., Mendoza, M., & Castañeda, M. (2019). Productividad y eficiencia técnica de la industria manufacturera regional de México, 1960-2013: un enfoque panel de frontera estocástica. *Estudios Económicos*, 25 - 60.

Cañadas, I., & Concepción, S. (2018). *Análisis de datos en investigación. Primeros pasos*. Madrid: Universitas Miguel Hernández.

Caruajulca, S., & Fernández, K. (2016). *Plan estratégico para la creación de valor en una empresa de fabricación de calzado en la libertad - 2016*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Castelló, I. (2017). *Análisis del sector del calzado en la Ciudad Valenciana y estudio de propuesta de internacionalización*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Ceupe. (14 de Julio de 2019). <https://www.ceupe.com>. Obtenido de www.ceupe.com:
<https://www.ceupe.com/blog/las-estrategias-de-crecimiento-empresarial.html>

- chavez, E., & vizcaino, A. (04 de 2017). Talento Humano; una contribucion a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 07 - 20.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Ciceg. (29 de Marzo de 2019). <http://www.ciceg.org>. Obtenido de www.ciceg.org: http://www.ciceg.org/boletines/editorial_luis_gerardo/edit14.pdf
- Creswell, J. (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. *liberabit*.
- De la Peña, G., & Velázquez, R. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 14.
- Deloitte. (12 de Marzo de 2019). <https://www2.deloitte.com>. Obtenido de <https://www2.deloitte.com>: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>
- Diaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. *Revista General de Información y Documentación*.
- Divakaran, P. (2014). *Research Methodology*. Bhopal: Horizon Books.
- Dzul, M. (19 de Enero de 2019). www.uaeh.edu.mx. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx>: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES39.pdf
- E-mypes. (2 de Julio de 2019). <http://www.e-mypes.com>. Obtenido de www.e-mypes.com: <http://www.e-mypes.com/comercio-exterior/que-es-una-mype.php>
- Flores, J., & Jiménez, L. (2017). *El sector del calzado a nivel internacional y los factores criticos de éxito*. Distrito Federal: Pegasus.
- Galvis , Y. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, 46.
- Garcia Ramis, e. v. (2017). *creatividad e innovacion en los equipos d etrabajo*. linkedin.

- Gendron, L., & Plourde, L. (2010). Los factores del éxito de las pymes del Saguenay y que se desempeñan en el sector del aluminio. *scielo*.
- Giordano, P. M. (2015). Avatares del cambio en la Teoría General de la Acción de Talcott Parsons. *Scielo*.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Tlalnepantla: Red tercer milenio S.C.
- Gonzalo, M., Federico, J., & Kantis, H. (2013). Crecimiento y adaptación en un contexto de crisis internacional: . *Programa de Desarrollo Emprendedor* .
- Hai, S. (2017). *Data Analytics in Digital Humanities*. Manhattan: Springer.
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal: McGraw-Hill.
- Hernando, C. (2016). *Modelo de negocio para la empresa Calzado Betts*. Medellín: Universidad EAFIT.
- icex. (2017). *El mercado de calzado en japom*. España: Oficina comercial de España en Tokio.
- Ichpas, M. (2018). *Análisis de los factores que limitaron el crecimiento económico de las micro y pequeñas empresas (Mypes) de confecciones de prendas de vestir en San Juan de Lurigancho en los últimos 5 años*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Jyothi, P., & Kamalanabhan, T. (2010). A study on the critical success and failure factors affecting the development of small business. *ProQuest*, 1-25.
- Jyothie, P. . (2010). A Study on the critical success and failure factors affecting the development of small business. *Word Conference Proceeding* (págs. 1-25). www.sbaer.uca.edu.
- Kamran, S., Zubair, M., Asif, M., Rehman, K., & Saad, S. (2013). Obstacles to Small and Medium Enterprises in Pakistan. Principal Component Analysis Approach. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 1325-1334. doi:DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2013.13.10.1186

- Leca, S. (2017). El branding made in Spain: la marca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda. *Docfradis*, 65.
- Loor, M., Espinoza, P., Plúa, D., & Pine, W. (2015). Estrategias comerciales para fortalecimiento de la industria del calzado de cuero en Guayaquil, a partir de la instauración de salvaguardias en el año 2015. *Eudmed*, 20.
- Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. (2007). *METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS SOCIALES*. Argentina: Grupo Interuniversitario Postdata.
- Meierkord, T. (2016). *Analysis of growth strategies. Organic vs. inorganic growth*. Colonia: Grin Publishing.
- Mesones, A., Roca, E., & Avolio, B. (2010). Factores que Limitan el Crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Academia*, 70-80.
- Moguillansky, G. (2006). Australia y Nueva Zelandia: la innovación como eje de la competitividad . *CEPAL*, 64.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Bogota: Universidad Surcolombiana.
- Mosquera, F., Rojas, S., & Robayo, O. (2017). Orientación al Mercado en las Pequeñas Empresas del Sector Calzado en Cuero de la Ciudad de Bogotá. *Redalyc*, 17.
- Muñiz, E. (2008). La investigación “Factores de éxito y su relación con el Crecimiento Empresarial,. *Economía y organización de la empresa*.
- OECD. (2019). *América Latina y el Caribe 2019 Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del pacífico y países participantes de america del sur*. Caracas: OECD Publishing.
- Okpara, J., & Wynn, P. (2007). *SAM Advanced Management Journal*. NewYork: Journal.
- Panesso, K. y. (2017). *La Autoestima, Proceso humano*. Medellin, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Reyes, J., Aldas, D., Morales, L., & García, M. (2016). Evaluación de la capacidad para montaje en la industria manufacturera de calzado. *Ingeniería Industrial - Universidad Técnica de Ambato*, 10.

- Royston, G. (2017). *Built to Grow: How to deliver accelerated, sustained and profitable business*. Londres: Wiley.
- Samaja, J. (2018). Methodological triangulation (for a dialectic understanding of the approaches combination). *Scielo*.
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016*. Lima: Universidad ESAN.
- Sitharam, S., & Hoque, M. (2016). Factors affecting the performance of small and medium enterprises in KwaZuluNatal, South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 277-288. doi:[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14\(2-2\).2016.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14(2-2).2016.03)
- Spacic, S. .: (2019). Theoretical and Practical Perspectives on mMetrics of Physiological signal complexity. *Frontiers in Phisicological*, Belgrade 10-12.
- Spasić, S., & Kesić, S. (2019). *Nonlinearity in Living Systems: Theoretical and Practical Perspectives on metrics of Physiological Signal Complexity*. Belgrade: Frontiers in Physiological .
- Sunat. (11 de Julio de 2019). www.sunat.gob.pe. Obtenido de <http://emprender.sunat.gob.pe>: <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- Urcia, M. (2013). Capacidad de innovación empresarial de las micro y pequeñas empresas de calzado del distrito El Porvenir, Trujillo, Perú. *Revista "Ciencia y Tecnología"*, 17.
- Yulier, S., & Romero, J. (2018). Revisión del estado actual de la industria de las curtiembres en sus procesos y productos: un análisis de su competitividad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 12. doi:DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2357>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Sub categorías	Indicadores	Ítems
Factores Administrativos	Recursos humanos	1 y 4
	Finanzas	2 y 5
	Administración general	3
Factores Operativos	Marketing	10
	Logística	7 y 9
	Operaciones	6 y 8
Factores Estratégicos	Planeamiento	12
	Investigación de mercados	11
	Infraestructura	13
Factores Externos	Informalidad	14 y 17
	Tecnología	16
	Competencia	15

Anexo 2: Guía de entrevista

Objetivo de la entrevista: recabar insumos para la identificación de factores que limitan el crecimiento de las mypes de calzado en Trujillo

Recomendaciones generales

Categorías: Los factores de éxito son el conjunto de características relevantes que son fundamentales para su crecimiento.

Se clasifican en las siguientes subcategorías

- Administrativos: Colaboradores identificados, administración eficaz, capacitación constante y en temas contables financieros
- Operativos: Procesos eficientes, control de inventarios, precios de los productos, insumo de los productos y estrategias de marketing
- Estratégicos: Clientes más exigentes, quieren calidad, productos personalizados, superar las expectativas de sus clientes
- Externos: Informalidad, uso de la tecnología, como enfrentar la competencia y el rol del estado en las mypes de calzado

Preguntas generales:

1. ¿Qué características considera que tiene el rubro de calzado?
2. Para usted como empresario ¿Cómo cree que esas características han impactado su actividad empresarial?
3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

Preguntas personales

Pregunta: Todos los inicios de un negocio son difíciles, ¿cuáles cree Ud., que fueron los momentos más complejos al inicio y como salió adelante?

Pregunta: Ahora que ya tiene años en el negocio me gustaría que vea hacia atrás. Qué cosas hubiera hecho diferente y porque ¿que aprendió en estos años sobre la forma de llevar adelante la empresa?

Pregunta: ¿cómo puede un empresario aprender y desarrollar las habilidades que necesita para sacar adelante su negocio?

Preguntas según las sub categorías

a) Administrativos. Explicación: Administración de resultados. Colaboradores identificados, administración eficaz, capacitación constante y en temas contables financieros, para tener empresas consolidadas

a.1 Pregunta: Los colaboradores es un tema importante hoy en día, ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal en la empresa?

a.2 Pregunta: ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

a.3 Pregunta: ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

a.4 Pregunta: ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

a.5 Pregunta ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

b) Operativos. Explicación: Procesos eficientes, control de inventarios, precios de los productos, insumos de los proveedores, uso de estrategias de marketing de acuerdo a las demandas y necesidades del mercado

b.1 Pregunta: ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

b.2 Pregunta: ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

b.3 Pregunta: ¿La determinación de precios del calzado es por estructura de costos o por el mercado?

b.4 Pregunta: ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

b5 Pregunta: ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

c) Estratégicos. Explicación: ahora es indispensable. Clientes más exigentes, quieren calidad, productos personalizados. Se deben superar las expectativas de sus clientes, ofrecerles cosas nuevas, o mejoras a las que ya existen

c.1 Pregunta: Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados deberían llevarse a cabo para innovar en la empresa?

c.2 Pregunta: ¿Es importante el planeamiento estratégico para en el negocio?

c.3 Pregunta: ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

d)Externos. Explicación: El caso de la informalidad, el buen uso de la tecnología, como enfrentar la competencia y el rol del estado en las mypes de calzado para mejorar nuestra competitividad.

d.1 Pregunta: ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

d.2 Pregunta: ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

d.3 Pregunta: ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

d.4 Pregunta: ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

Anexo 3: Entrevistas

ENTREVISTA N° 01: Presidente SNI

1. Que características considera que tiene el rubro de calzado

- Alianzas empresariales
- Incorporación al mercado de la moda
- Profesionalización tecnológica
- Construcción de marcas

2. Como cree que esas características han impactado su actividad empresarial

- Trabajar de 10 a 12 horas
- No tener miedo
- Enfrentar desafíos

3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

- Modelos personalizados
- Área de diseño

a. ESTRATEGICOS

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

- Está ganando cada vez más aceptación el producto peruano a nivel internacional

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

- Para visualizar a donde queremos llegar como empresa

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

- Es un factor importante porque no dependemos de los demás y podemos desarrollar nuestros productos con tranquilidad y así abastecer el mercado.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

- De acuerdo, el colaborador es creativo, innovador y produce calidad.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

- Definitivamente y allí hay problemas por la informalidad y apoyo del estado.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

- Hacer trámites, buscar proveedores, alquilar local, contratar personal, pagar planillas, etc.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

-La atención es fundamental apoyado por redes sociales.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

-Sí. Y afecta al sector calzado por los aspectos mencionados.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

-Ir mejorando los procesos con el avance tecnológico

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

-Con software para agilizar toma de decisiones

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

-Se requiere un equilibrio de ambas propuestas

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

-Desabastecimiento de cueros de calidad e importación de materias primas no favorece el sector calzado

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

-Diseño de la tienda

-El inventario

-El logotipo de la empresa

d. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

-Necesitamos empresas formales

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

-Desfavorece, hay mínima inversión tecnológica

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

-La competencia internacional afecta fuertemente por el dumping a las empresas peruanas al ofrecer producto barato.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

-Un estado promotor y ágil para simplificar regulaciones, impulsar productividad y un shock de inversiones.

ENTREVISTA N° 02 - DIRECTOR SNI

1. Que características considera que tiene el rubro de calzado

-Diseño

-Calidad

-Material

-Tecnología

-Innovación

2. ¿Como cree que esas características han impactado su actividad empresarial?

-Al presentar un producto de calidad va a atraer a los consumidores y clientes.

3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

-Lo más importante es saber innovar y brindar un buen servicio a los clientes, con nuestros productos de calidad.

a. ESTRATEGICOS

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

- Si por que el 80 % de los pares de calzado importados en el 2016 provinieron de china y se dan por nuevos diseños.

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

- Si porque permite alcanzar nuestros objetivos y metas del negocio.

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

- Si porque al tener una infraestructura adecuada nos va a ayudar a incrementar nuestra producción de calzado.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

- Si es importante, porque sin ellos no se lograría hacer la producción de calzado. Se debe escoger personal capacitado para así obtener un resultado óptimo.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

-Si porque nos permite ver la situación económica de la empresa.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

- Si porque nos permite ver lo planificado con lo realizado.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

-Si para poder lograr un mejor desempeño intelectual para de esta manera Contribuir con el desarrollo de la empresa.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

-Sí. Ayuda a un buen apalancamiento empresarial.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

-En todas las áreas del proceso de producción deberían mejorarse con la ayuda de la tecnología.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

-Con un sistema de software que va a contabilizar cuanto tenemos de stock en calzado.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

-Es determinado por el mercado

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

-Si por que elegimos proveedores que nos brindan confianza y calidad para tener el producto a tiempo

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

-Las redes sociales

-Página Web

d. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

-Afecta mucho, porque al existir empresas informales disminuyen los ingresos de las empresas formales por ventas.

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

-Si para entregar a tiempo el calzado y para poder innovar nuevos diseños

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

-El rubro de calzado debe estar en constante innovación.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

-El estado no puede identificar a todas las empresas informales de calzado y esto hace que los precios del calzado sean más bajos.

ENTREVISTA N° 3 . CITECAL

1. Que características considera que tiene el rubro de calzado

La principal característica es ofrecer calzados hechos con insumos de buena calidad además de innovar modelos de acuerdo a temporadas y ofrecer precios bajos al público.

2. Para usted como empresario ¿Cómo cree que esas características han impactado su actividad empresarial?

Han influenciado en la preferencia del consumidor hacia nuestros productos ya que siempre el consumidor busca novedades, productos de calidad y sobre todo a precios cómodos, y es algo que está implementado en nuestra empresa.

3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

No ser empíricos, sino tener conocimiento de innovación, para así poder competir con el rubro. Además, tener la capacidad de atreverse de usar tecnología, que ayudara a tener un canal virtual para llegar a más usuarios y poder expandir el negocio.

a. ESTRATEGICOS

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

La investigación de mercado es importante, porque nos ayudara traer enfoque en los intereses del consumidor mercado meta.

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

Si, nos permitirá llevar a cabo todos los procesos que conllevan al negocio al resultado esperado.

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

Si, nos ayuda a maximizar tiempos, conocer nuestro tamaño de planta y así evitar tiempos muertos en la fabricación.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

Sí, hay que tener definidos los puestos creando un MOF con los perfiles para cada área establecida.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

Si, llevar un buen control de las finanzas, nos permite hacer futuros proyectos.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

Si, la gestión administrativa es pieza clave para el desarrollo exitoso de un negocio.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

Si, ya que un personal bien capacitado es un personal eficiente y productivo para una empresa.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales

Si, puesto que teniendo un capital definimos que proceso seguir.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

Mejorar estrategias de marketing, tecnologías, capacitación de colaboradores e implementación de infraestructuras modernas y en condiciones óptimas.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

El control de inventarios lo llevamos mediante un software en donde se encuentra todo calificado y que se lleva a cabo una vez al año.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

Determinamos el precio del calzado por ambos criterios, ya que sacamos el costo y nos ajustamos al bolsillo del consumidor.

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

Sí, tenemos años trabajando con los mismos proveedores y conocen la calidad de nuestros productos y se adecuan a la necesidad de estos.

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

Utilizamos publicidad, página web, volantes, afiches y descuentos.

d. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

Afecta en que ofrecen productos económicos, pero de baja calidad.

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

Si, ya que en la actualidad los usuarios frecuentan las redes sociales a diario.

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

Implementado nuevo modelo de calzados, ofreciendo variedades al gusto del cliente.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

El estado debe aplicar con rigurosidad las leyes para evitar la informalidad, así fomentar a que más microempresarios formalicen su negocio y así paguen sus impuestos a ley

ENTREVISTA N° 04 – Micro Empresa

1. Que características considera que tiene el rubro de calzado

-La amplia competencia entre productores en la zona

-Deficiencia tecnológica

-La adquisición de insumos para la elaboración de calzados lo encontramos aquí en Trujillo, no hay necesidad de importar o de adquirirlo en otras partes del país.

2. Para usted como empresario Como cree que esas características han impactado su actividad empresarial

-Innovar puede ser un fracaso muchas veces, pero cuando se tiene años en el rubro de calzados uno sabe cómo manejarlo. La deficiencia tecnológica provoca a que se deba tener más personal. Para la producción y en el caso de los insumos se tiene una ventaja ya que es más económicos conseguir en la zona.

3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

-Lo más importante es saber innovar y fidelizar a tus clientes, siempre brindar productos de calidad para evitar algún reclamo por parte de ellos.

a. ESTRATEGICOS:

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

-Sí, es útil para saber realmente el deseo del cliente y amoldarnos a la necesidad del mercado.

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

- Si, porque nos permite trabajar en base a objetivos y de este modo es más sencillo medir nuestros resultados desde un punto de vista más allá de lo económico.

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

-No necesariamente, ya que las metas trazadas están de manera acorde a la realidad de la empresa, por lo tanto, la infraestructura no es un problema como tal.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

- La selección del personal nos va permitir encontrar personas con características y capacidades determinadas como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

-Estos temas son relevantes porque nos permite saber la situación económica, sus posibilidades, beneficios o pérdidas, deudas e inversiones. Todos estos aspectos garantizan su continuidad y estabilidad para la empresa.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

- Logra la creación e implantación de procesos más eficientes, garantiza alcanzar los planeados y genera la satisfacción a clientes y empleados.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

-La empresa deberá capacitar a su personal para lograr un perfeccionamiento y actitudes privadas para el mejor desempeño de sus efectivos y futuros cargos, así adaptar a cada colaborador y poder llevar a cabo las exigencias que la empresa requiere en su entorno.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

-Mejoramiento del perfil de financiamiento de la empresa en relación a sus necesidades y características de sus activos ya que consigue estructurar un financiamiento de perfil distinto al que obtendría habitualmente obteniendo liquidez y reduce requerimiento del capital para el originador.

c. OPERATIVOS:

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

-Para mejorar una empresa de calzado es mejor aplicar el proceso internamente porque siendo una empresa de calzado regularmente tenemos que producir conforme a las especificaciones particulares en los clientes.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

-Siendo una empresa de calzado, vemos una variedad de materiales, por eso usamos el stock para fines específicos normalmente se atiende al plan u orden de producción.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

-Es por el mercado, mayormente por grandes competidores, con alto y amplios canales de distribución tanto en las tiendas reconocidas y cambio por la variedad de diseños y modelos.

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

-La confianza adquirida con el tiempo y la experiencia, y los fracasos que se hayan obtenido, pero sin dudas la confianza se adquiere gracias a la fidelidad entre cliente y proveedor.

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

-Estrategia de producto: se realizará según la indicación, requerimiento y gustos de los clientes.

También usara los diseños de modelos de pedidos anteriores como muestra y molde.

d. EXTERNOS:

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

-Es la baja productividad y en la baja ventas en consecuencia la baja utilidad.

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

-Claro por qué tenemos procesos óptimos, la optimización y mejora de los procesos de producción, organización y despacho.

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

-Mediante campañas de promoción, la idea es brindar la mejor relación calidad-precio

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

-El estado no brinda las facilidades a las empresas de calzados, por el contrario, sus políticas permiten que importen zapatos a precios más bajos siendo competencia desleal

ENTREVISTA N° 05 – Micro Empresa

1. Que características considera que tiene el rubro de calzado

La principal característica es ofrecer calzados hechos con insumos de buena calidad además de innovar modelos de acuerdo a temporadas y ofrecer precios bajos al público.

2. Para usted como empresario ¿Cómo cree que esas características han impactado su actividad empresarial?

Han influenciado en la preferencia del consumidor hacia nuestros productos ya que siempre el consumidor busca novedades, productos de calidad y sobre todo a precios cómodos, y es algo que esta implementado en nuestra empresa.

3.¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

No ser empíricos, sino tener conocimiento de innovación, para así poder competir con el rubro. Además, tener la capacidad de atreverse de usar tecnología, que ayudara a tener un canal virtual para llegar a más usuarios y poder expandir el negocio.

a. ESTRATEGICOS

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

La investigación de mercado es importante, porque nos ayudara traer enfoque en los intereses del consumidor mercado meta.

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

Si, nos permitirá llevar a cabo todos los procesos que conllevan al negocio al resultado esperado.

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

Si, nos ayuda a maximizar tiempos, conocer nuestro tamaño de planta y asi evitar tiempos muertos en la fabricación.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

Sí, hay que tener definidos los puestos creando un MOF con los perfiles para cada área establecida.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

Si, llevar un buen control de las finanzas, nos permite hacer futuros proyectos.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

Si, la gestión administrativa es pieza clave para el desarrollo exitoso de un negocio.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

Si, ya que un personal bien capacitado es un personal eficiente y productivo para una empresa.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

Si, puesto que teniendo un capital definimos que proceso seguir.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

Mejorar estrategias de marketing, tecnologías, capacitación de colaboradores e implementación de infraestructuras modernas y en condiciones óptimas.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

El control de inventarios lo llevamos mediante un software en donde se encuentra todo calificado y que se lleva a cabo una vez al año.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

Determinamos el precio del calzado por ambos criterios, ya que sacamos el costo y nos ajustamos al bolsillo del consumidor.

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

Sí, tenemos años trabajando con los mismos proveedores y conocen la calidad de nuestros productos y se adecuan a la necesidad de estos.

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

Utilizamos publicidad, página web, volantes, afiches y descuentos.

d. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

Afecta en que ofrecen productos económicos, pero de baja calidad.

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

Si, ya que en la actualidad los usuarios frecuentan las redes sociales a diario.

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

Implementado nuevo modelo de calzados, ofreciendo variedades al gusto del cliente.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

El estado debe aplicar con rigurosidad las leyes para evitar la informalidad, así fomentar a que más microempresarios formalicen su negocio y así paguen sus impuestos a ley.

ENTREVISTA N° 06 – Micro Empresa

Nombre del empresario: Máximo Carrera Rubio
Nombre del a empresa: Manufacturas de Calzado Carubi SAC
Tiempo de existencia: 17 años
Dirección física: Calle Baltazar Villalonga N° 1491 Miguel Grau
la Libertad
Teléfono: 044) 402317

1. Que características considera que tiene el rubro de calzado

Las características que tiene el rubro de calzado es brindar calidad en su proceso de manufacturación y ofrecer, diseños innovadores. Además de mejorar continuamente su elaboración, a través de la adquisición de materias primas de calidad.

2. Como cree que esas características han impactado su actividad empresarial

Han impactado la actividad empresarial mediante la preferencia de nuestros calzados, tanto para el nivel nacional e internacional (Bolivia) por encima de nuestros competidores.

3.¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

Los conocimientos que debe tener un empresario para ser exitoso en el sector calzado son la de saber innovar, desarrollar estrategias de ventas e implementar tecnologías para diversificar el producto.

a. ESTRATEGICOS

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

Si, ya que nos ayuda a saber las verdaderas necesidades del cliente, además de su segmentación para tener mayor impacto.

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

Si, pues nos permite desarrollar e implementar estrategias a través de los resultados de la investigación de mercado. Y así mantener una estabilidad para la empresa.

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

Si, ya que nos ayuda a aumentar la productividad de la empresa.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

Claro, ya que seleccionarlos correctamente nos ayuda a llegar o alcanzar las metas propuestas por la empresa.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

Por supuesto, ya que ayuda a tener un panorama real como está yendo la empresa.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

Efectivamente nos permite organizar de manera correcta a la empresa.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

Si, además mejora la calidad del calzado y su proceso de manufacturación llegando de manera óptima a los objetivos propuestos.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

Efectivamente nos ayuda a poder financiar de manera adecuada el dinero de la empresa, y así obtener buenos resultados en función a su capital.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

Los procesos que deberíamos llevar a cabo es de emplear estrategias de marketing, actualizaciones, tecnologías y capacitación de los colaboradores.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

El control de inventario interno se realiza a través de un software donde se encuentran codificados todos nuestros productos y el stock de la empresa.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

Debido a la experiencia obtenida usamos ambos criterios para fijar precios de nuestros calzados.

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

Si, ya que llevamos años trabajando en el mercado, y conocen la calidad de nuestro producto que ofrecemos, el cual se encuentra posicionado en el sector.

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

Utilizamos estrategias tanto del marketing mix como la introducción de tecnología que nos ayude a la publicidad digital.

d. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

Afecta en el momento que el producto tiene un mayor alcance y se trata de distribuirlo de manera nacional e internacional.

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

Si, ya que nos permite ofrecer mejores productos y a corto plazo para su fabricación.

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

-Enfrentamos continuamente a la competencia a través de nuestra digitalización, ya que nos da ventaja sobre otra empresa que no cuentan con un mayor alcance.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

El rol del Estado sobre los MYPES es fomentar su legalización y formalización mediante leyes y programas específicos que ayuden al desarrollo de este sector.

ENTREVISTA N° 07 – Micro Empresa

Nombre del Empresario: Alan Gutiérrez Ramírez

Nombre de la Empresa: Calzado Guayano

Tiempo de existencia: 22 años desde 1998

Dirección física: Sn Ayacucho 613-trujillo

Teléfono: 945451789

Correo Electrónico: Catalogo.guayano@gmail.com

Página Web: /catalogo guayano

1. ¿Qué características considera que tiene el rubro de calzado?

- Comodidad y flexibilidad del calzado
- Variedad de tallas, diseños y colores
- Garantía del Calzado
- Promociones por compra
- Calzado de temporada

2. Para usted como empresario ¿Cómo cree que esas características han impactado su actividad empresarial?

- A lo largo de nuestra trayectoria nuestros criterios han ido enfocándose desde el punto de vista de nuestros clientes y así se obtuvo una fidelidad con nuestros clientes.

3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

- Moda nacional e internacional
- Debe salir de su círculo social y enfocarse en el mundo panorámico-comercial para conocer inversionistas, empresarios así obtener un mejor capital y conseguir un crecimiento empresarial.

A. ESTRATEGICOS

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

- Si es importante la innovación porque permite a la empresa a desarrollar y mejorar su producto, servicio y su infraestructura.

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

- Si es importante porque permite manejar y llevar el control económico comercial de la empresa del año iniciante en adelante.

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

- Si, la estructura adecuada es muy importante y que, gracias a esto, la empresa ganara más dinero y posesión en el mercado.

- Será más seguro para los trabajadores que día a día laboran y estarán menos expuestos a peligros de incendios, etc.

B. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidado al escoger el personal de la empresa?

- Se necesita un personal (psicólogo organizacional) especializado para que derive al trabajador al área adecuada.

-Información de antepasado laboral y social.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

Si es muy importante ya que esto es la herramienta principal que nos lleva a la pirámide del éxito de la empresa y saber si está ganando o no.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

-Sí, pero también es importante llevar el control administrativo de estrategias comerciales empleados para corroborar la satisfacción del proceso.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

-Sí, ayuda mucho así ellos trataran mejor a los clientes, teniendo alternativas de comunicación para cada tipo de cliente.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

-Si porque si tenemos un resultado de capital positivo podremos invertir más y llegar a nuevos mercados.

C. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

-Sepa los calzados de acuerdo con tipos y temporadas

-Tener almacenes netamente para cada temporada de calzado

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

-El control de inventario se lleva a cabo cada mes.

-Obtener una mayor información precisa del negocio sin excesos y sin fallas

-Se realiza el registro del inventario según clasificación, proceso, tipo, estructura.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

- vamos por la perspectiva de nuestros clientes, es decir a precio del mercado

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

-Si porque gracias a los productos, materia prima que nos brindan, nosotros como empresa podemos ofrecer a nuestros clientes calzado de calidad y durabilidad

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

-Virtual, ventas

-Promociones y descuentos

D. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

-Afecta en la baja demanda de clientes (por el precio del bolsillo del cliente)

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

- Si nos favorece porque nos brinda un mayor reconocimiento rápidamente para nuestra empresa, así estar al día en todo

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

-Por calidad

-Fidelidad

-Opinión de Clientes

-Precio

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

-Las ventas deben ser 150 UIT – 170 anual

-El empleador aportara \$1500 al sis.

ENTREVISTA N° 8 – Micro Empresa

Nombre del empresario: VICTOR, SANCHES GUEVARA

Nombre de la empresa: Calzatura VISA.

Tiempo de exigencia: 30 años

Dirección física: Gamarra 138-RIMAC.

Teléfono: 917796118

Correo electrónico: vasanchezguevara@gmail.com

1. Que características considera que tiene el rubro de calzado?

El rubro de calzado es muy competitivo e intensivo en mano de obra, está constituido en casi su totalidad por micro y pequeñas empresas.

2. Para usted como empresario ¿Cómo cree que esas características han impactado su actividad empresarial?

El ser muy competitivo limitada la utilidad y crear mucha inestabilidad en la producción.

3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

Ser muy dinámico y atento a los cambios en el mercado.

a. ESTRATEGICOS

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

Si es muy importante por lo cambiante de la moda y en los gustos de los consumidores en especial de los jóvenes.

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

Es importante en la medida que fija el rumbo de desarrollo de la empresa.

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

Es fundamental, a pesar de que el calzado es intensivo en el uso de mano de obra. Acelera la producción y garantiza calidad del producto.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

Sumamente cuidadoso porque el rubro de calzado contiene muchas actividades manuales.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

Por supuesto que son importantes porque permiten controlar la rentabilidad y existencia del negocio.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

Si una buena gestión minimiza los esfuerzos y permiten alcanzar las metas en forma ordenada

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

Si, la capacitación permite un incremento de la productividad del trabajo.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

Sí, porque permite la liquidez suficiente para conseguir las metas.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

El calzado es un proceso de producción por ese sanable y cada subproceso puede ser mejorado con la automatización.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

Con el uso del Kardex se registran los ingresos y salidas de materia prima y mercadería.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

Se toma como base un precio calculado por estructura de costo y se ajusta posteriormente por el mercado. Teniendo en cuenta la calificación de los clientes.

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

La selección de los proveedores es fundamental el cumplimiento en la entrega y la calidad de los insumos permite el logro de las metas de producción.

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

Las estrategias se plantean en función de las campañas. El calzado es producto estacional.

d. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

La informalidad es unas competencias desleales que afectan los precios de los productos.

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

Si, la tecnología permite zapatos mejor pegados y confeccionados.

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

La mejor forma de enfrentar la competencia es a través de mejores diseños y calidad de materiales.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

El estado debe promover y apoyar financiamiento a las PYMES y alentarlos como proveedores.

ENTREVISTA N° 09 - Micro Empresa

- Nombre de la empresa: “EL PORVENIR DE TRUJILLO”

- Tiempo de existencia: 4 años (2013)

1. ¿Qué características considera que tiene el rubro de calzado?

El sector calzado constituye una industria muy diversificada que abala una gran variedad de materiales y productos desde los tipos generales hasta modelos más especializados.

2. ¿Cómo cree que esas características han impactado su actividad empresarial?

Mucho, al principio tenía una idea primaria en cuanto a consumidores del producto, sin embargo, observe que hoy las competencias y gustos han cambiado demasiado.

3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

- Capacidad de detectar oportunidades.
- Capacidad de innovar o crear.
- Capacidad para mirar frente a inconvenientes.
- Capacidad de dirección.
- Capacidad para tomar riesgos y decisiones.

a. ESTRATEGICOS

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

Es fundamental para poder entender el comportamiento del mercado y saber quiénes son nuestra competencia y como compiten. Es muy cambiante, constante e innovador.

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

Es un factor determinante que permitirá el crecimiento de la empresa con una visión, misión y objetivos a largo plazo.

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

Es importante contar con un espacio adecuado y amoblado con las máquinas, instrumentos y materiales para la promoción, pues el mal manejo de estos factores retrasa la operatividad.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

Por supuesto, todo miembro del equipo debe estar capacitado para cualquier función que se requiera. El proceso de selección debe ser minucioso para obtener buen talento humano.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

La adecuada administración financiera constituye uno de los grandes retos, la falta de preparación unida al nivel de informalidad genera que no se cuente con respaldo suficiente para estas operaciones.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

Las MYPE son una mayoría de tipo familiar, muchas veces no se cuenta con una capacitación adecuada. Por este motivo los microempresarios esperan que sus hijos sigan con el negocio.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

Si, la constante capacitación e innovación de diseños y formas produce que nuestra empresa compita y se mantenga vigente en el mercado.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

La generación del capital que continúe la asociación de la empresa y que sea cada vez innovador igual que los fundadores. La falta de capacitación de sus miembros constituye una bandera para sus logros.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

El factor calidad para no cometer muchos errores, una minuciosa prueba del producto para lanzar al mercado un producto adecuado e innovador.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

En relación con el control de inventarios, lo llevamos manualmente y tenemos conocimientos muy básicos, generamos mayor costo y tiempo invertido en el registro de movimientos de entrada y salida.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

Las mypes perciben que la competencia los obliga a desarrollar estrategias que lo permitan permanecer en el mercado y esto está relacionado a las políticas de precio, lo cual contribuye un principal reto para nuestro desarrollo.

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

Los proveedores son personas de confianza, los conocemos desde hace muchos tiempos, siempre entregándonos a tiempo un producto 100% de calidad. Su función es importante, pues sin materia prima no tendríamos existencia.

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

A través de encuestas y sondeos, ubicamos nuestro mercado objetivo y vemos sus gustos y preferencias, satisfacemos sus necesidades de esta manera, dándoles lo que ellos buscan.

d. **EXTERNOS**

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

El sector formal empresarial, convive con un número mayor de informalidad en cada región del país, porque aumenta y complica la competencia de las empresas legalmente constituidas.

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

Sin lugar a duda, el mercado y la tecnología es muy cambiante hoy en día, debemos estar alineados a las nuevas tecnologías y producir un producto de calidad.

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

Siempre enfocados en lo nuestro, nos preocupamos primero en mejorar nosotros, en buscar nuevas alternativas de producción para lanzarlas al mercado, la mejor forma de ser el mejor es enfocarnos como si fuéramos el número dos del mercado.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las MYPES de calzado?

El estado fomenta la formalización de las MYPES, a través de la simplificación de los diversos procedimientos de registro, de supervisión, inspección y verificación posterior además de propiciar el acceso y fortalecimiento en el mercado.

ENTREVISTA N° 10 - Pequeña Empresa

1. Que características considera que tiene el rubro de calzado

Una de las características que tiene este rubro del calzado es la calidad total, la imagen de la marca, tener un buen inventario y el diseño del local.

2. Como cree que esas características han impactado su actividad empresarial

Dando a conocer a la empresa con la calidad del producto de calzado además tener un buen inventario, genera más variedad en el producto.

3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

Con el fin de comprobar la viabilidad, es necesario examinar los negocios para enfrentar las posibles dificultades, la cual exige la implantación de procesos de mejora continua.

a. ESTRATEGICOS

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

En lo que se refiere al análisis interno de la propia entidad, la investigación sirve para ayudar a resolver problemas y así mismo genera innovación con consumidor, competencia y entorno.

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

Sí, es muy importante ya que mantiene el enfoque en el futuro y presente y refuerza los principios de la visión, misión y estrategia.

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

Si, ayuda mucho para potenciar sus ventas, debido a que necesitan las herramientas suficientes para evitar cualquier contratiempo y enfoque en aumentar su productividad.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

Escoger un buen personal es muy tedioso ya que debemos hacerlos pasar por pruebas para saber si es el indicado para poder trabajar con nosotros

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

Realmente son esenciales para su éxito, ya que además de ayudar en la toma de decisiones estratégicas es la forma de evaluar constantemente los estados financieros y garantizar su rentabilidad.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

Nos ayuda a básicamente en organizar, coordinar y controlar en nuestro negocio.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

Una capacitación constante ayuda a que el personal pueda procesar los puntos de mejora a favor de la empresa y de su desarrollo personal

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

Si, ya que estamos pensando en prestar a bancos y es muy necesario para poder cumplir las metas.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

Se determinará los siguientes procesos: corte de cuero, costura a máquina, costura a mano, montado de la suela; y para finalizar la puesta de plantilla, sobre plantilla y empaclado en caja.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

El proceso que se sigue es básico pero favorable; se inicia con la optimización del espacio, manteniendo el área organizada así mismo de verificar el flujo de caja, y el acompañamiento de las ventas.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

La determinación de los costos se hace acuerdo a los costos previos a un estudio de mercado.

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

En lo regular, los proveedores son personales que nos brindan calidad y comodidad en todo aspecto

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

Se basa en cumplir lo que se promete, ser efectivo y conocer a fondo los prospectos.

d. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

La inconformidad afecta y se centra en el contexto exportador así mismo con empresas mayoristas.

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

En parte si ya que con los avances tecnológicos favorece en la obtención de productos con bases de calidad.

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

La forma saludable, innovando con nuestros productos.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

El estado procura desarrollar las mypes a través de:

-Formalización y legislación, además se acogen a distintas leyes la que les ayuda a emitir facturas y los aportes en Es Salud a cargo del empleador.

ENTREVISTA N° 11- Pequeña Empresa

- Nombre del empresario: Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
- Nombre de la empresa: CALZATURE MAGO S.R.L
- Tiempo de existencia: 18 años
- Dirección física: Calle Sebastián Barranca N°307 urb. Los granados La libertad – Trujillo.

- Teléfono: 44213726

1. Que características considera que tiene el rubro de calzado

- Servicio al cliente
- Exterior atractivo
- La imagen de la marca

2. Como cree que esas características han impactado su actividad empresarial

Gracias a estas 3 características que tiene mi empresa he logrado tener éxito porque el diseño de la tienda atrae a las personas y cuando ingresan encuentran lo que necesitan y esto hace que se vallan satisfechos.

3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

Tiene que ser innovador y adaptarse a la situación a su realidad. Aunque la situación de su país se desfavorable sabrá sobrellevarla.

a. ESTRATEGICOS

a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

Por supuesto, uno puede innovar creyendo que dará buenos resultados, pero se corre el riesgo de que no lo sea. Para ellos el estudio de mercado ayudara a tomar buenas decisiones.

a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

Es muy importante pues nos permite analizar no solo el ámbito externo, es decir el mercado, sino también el ámbito interno, es decir nuestros objetivos como empresa.

a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

Sí, porque es necesario para aumentar las ventas y por ende aumenten las utilidades.

Además, una infraestructura adecuada hará que los clientes se sientas atraídos al negocio.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

Así es, porque la persona trata directamente con los clientes y si ellos dan unos buenos servicios estos, volverán.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

Sí, porque para que el negocio funcione de manera adecuada es esencial tener una buena visión del negocio y controlar una multitud de factores y estas 2 cosas cumplen con lo dicho.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

Si, por ejemplo, al identificar errores en el proceso de producción podemos corregirlas y mejorarlas así aumentaremos la producción.

b.4 La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

Por supuesto al capacitarlos aumenta la productividad y mejora la calidad de su trabajo.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

Si siempre en cuando haya un plan bien definido y si las circunstancias lo acompañan.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

Implementar un programa de forma continúa realizando retroalimentación y contemplando nuevas ideas de logística.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

Se adquirió un software EPP De Fontana Hasta ahora nos ha ido bien, no tenemos problemas con ello.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

La determinación del precio, lo establezco mediante los costos fijos y variables además de margen de ganancia.

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

Si, hasta donde hemos trabajado con nuestros proveedores han demostrado confianza y calidad en sus productos.

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

Utilizamos las redes sociales como el wasap web y anuncios radiales.

d. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

Se corre el riesgo en la disminución de las ventas de nuestros calzados.

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

Sí, estamos trabajando en ellos pues tenemos la meta de exportar.

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

Estamos atentos a las tendencias y nos esforzamos por mejorar e innovar nuestro calzado.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

Es muy importante para mejorar competitividad y productividad, fomentar la formalidad.

Además, al invertir en obras (construcción de carreteras) ayudan a reducir los costos logísticos de las mypes, en el transporte de su mercancía.

ENTREVISTA N°12 - Pequeña Empresa

1. ¿Qué características considera que tiene el rubro de calzado?
 - Se destaca por ser una actividad económica intensiva en trabajo
 - Solo puede ser competitiva internacionalmente mientras sus costos de mano de obra sean bajos.
 - Presentan la tendencia a ubicarse en circuitos de comercialización cortos.
 - Presenta limitaciones para avances tecnológicos.
 2. Para usted como empresario ¿Cómo cree que esas características han impactado su actividad empresarial?
 - Ha impactado por lo mismo que es un artículo de primera necesidad sin embargo presenta un crecimiento lento, constante y en algunos casos sostenibles.
 3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?
 - Conocer el mercado (estudio de mercado) (estaciones, modelo, texturas, etc.
 - Minuciosa selección de trabajos.
 - Tener a sus trabajadores satisfechos en el campo laboral.
- a. ESTRATEGICOS
- a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?
 - claro, porque para un estudio mercado es saber que les gusta, conocer y poder segmentar. Ahora bien, para innovar, cuando es un producto nuevo queremos saber qué opina la gente, si les gusta, si es de su grado, ver sus precios, etc.
 - a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?
 - si, es importante para poder mejorar la visión, misión, metas y objetivos estratégicos que tenemos como empresa. El planeamiento nos brindara herramientas para alcanzar nuestros objetivos de manera creativa.
 - a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?
 - puede que si, porque como dice la frase “todo se ve por los ojos” una buena infraestructura, a primera vista llamaremos la atención de los clientes y dar a conocer nuestro gran producto de los calzados.
- b. ADMINISTRATIVOS
- b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso

al escoger el personal de la empresa?

- Definitivamente si, ya que estarán involucrados en todo el proceso de elaboración de elaboración, y si falla uno puede retrasar o hasta detener la producción de los calzados.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

-por supuesto, ya que de esta manera observamos si la empresa está siendo rentable o no y las ganancias o pérdidas que tendríamos.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

-sí, ya que mantiene las finanzas, aumenta la productividad, genera la satisfacción la satisfacción a clientes y empleados, promociona la toma de decisiones.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la Empresa?

-sí, ya que un personal bien capacitado tiene todas las herramientas para resolver un problema sin tantas dificultades.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

-Muchas veces retrasa el cumplimiento de estas metas, ya que toma un proceso de aprobación. Como también puede ser muy rápida y accesible.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

-la innovación de maquinarias en la producción de los calzados, de esta manera la producción iría en aumento.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

- lo llevan a través de una plantilla de Excel de inventario, que ayuda al negocio a controlar el stock, conocer el valor actual estimado, la marca o modelo, la talla, el precio de compra, etc.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

- Determinamos los precios del calzado de acuerdo a la estructura de costos y el mercado.

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

-sí, ya que siempre nos envía la cantidad exacta de los insumos, buen estado y en el tiempo determinado. Además, cuenta con una reputación sólida, sus directivos tienen buen tiempo en la empresa lo cual la hace estable.

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

- publicidad mediante el internet a través de redes sociales (Facebook Instagram, página web) ya que tiene mayor alcance a las personas y también a través de afiches, volantes

- la innovación que realizamos en los diseños tratando de satisfacer a nuestros clientes.

d. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

-la informalidad afecta directamente a la competencia de este sector generando así espacios de competencia desleal que de alguna manera limita la producción y su desarrollo al sector oficial porque los productos que provienen de Asia con un precio menor a los calzados hechos en Perú.

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

-claro, con equipos, más especializados, la tecnología en los materiales en relación en los colores, formas, texturas, acabados para la elaboración de los calzados.

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

-contar con el personal que reúna las condiciones requeridas para este proceso.

Capacitaciones sobre técnica de calidad.

-implementar el sistema de calidad, gestión por competencias

-proceso de mejoramiento continuo

-innovación, creatividad en la producción de los productos.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

-implementan programas para incentivar las compras a mi Perú, también incentivar hacia la formalidad a las empresas.

ENTREVISTA N° 13 - Pequeña Empresa

Recomendaciones generales

Datos clave a recabar:

-Nombre del empresario:

- Mayra Elizabeth Carranza Corcuera
- Maira Lizbeth Cisneros Ruiz
- María Carmen del Pilar Cruz Alarcón
- Giovanni André Veramendi Carreño

Nombre de la Empresa: RIBEROX CALZADO CONFORT SAC

Dirección física: Av. España 1475

1. ¿Qué características considera que tiene el rubro de calzado?
 - Mantener en mano de obra.
 - Calidad de presupuesto.
 - Modo permanente en cambio.
 2. ¿Cómo cree que esas características han impactado su actividad empresarial?
 - La palabra clave es Adaptación para poder manejar las circunstancias.
 3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?
 - Innovación
 - Administración
 - Comportamiento Gerencial
 - Emprendimiento
- a. ESTRATEGICOS
- a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?
 - Implementar nuevas tecnologías en la elaboración de productos.
 - a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?
 - Capacitar al personal para generar una ventaja competitiva.
 - Posicionar la marca.
 - a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

- La empresa cuenta con infraestructura adecuada para llevar a cabo las actividades de producción y venta, ambos se encuentran en el mismo lugar lo que permite trabajar el proyecto a niveles altos.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

- Un plan de incentivos que permite conocer el trabajo del personal, disminuir la rotación del personal y capacitación el manejo del cuero.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

-Definitivamente el correcto uso de los temas contables y financieros permitirá generar las utilidades adecuadas.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

- Mantener también la calidad en los procesos para atender a los clientes en el menor precio

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

-La capacitación en el manejo del cuero disminuirán la rotación del personal

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

-El buen financiamiento ayudara a que la empresa cumpla con las metas de la empresa.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

-La materia prima de calidad y en el tiempo adecuado e innovar permanentemente.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

-El control de Kardex se lleva a través de existencias de computo de una mercadería rápida y ágil.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

- Es una combinación de estructura d costos y de mercado

c.4 ¿Los proveedores son personas que trasmiten confianza y calidad de los insumos?

Si, son buenas personas y confiables

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

-Posicionar el producto para lograr mejor número de ventas.

d. EXTERNOS

d.1 ¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

-En la actualidad afecta porque no están en el régimen formal

d.2 ¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

-El desarrollo de la página web, una de las webs fáciles permitirá incrementar las ventas

d.3 ¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

-Con calidad d los productos y una buena comunicación de marketing.

d.4 ¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

-Debe haber más créditos para no permitir el ingreso de mercadería extranjera.

ENTREVISTA N° 14 - Pequeña Empresa

Datos clave a recabar:

Nombre del empresario: formada por un grupo de jóvenes emprendedores

Nombre de la empresa: balerinas y mas

Tiempo de existencia: 4 años

Dirección física: tienda virtual

Teléfono o cel. 999300275

Página web: balerinasymas.com/tienda/.

¿Qué características considera que tiene el rubro de calzado?

- El diseño, la señalización y el logotipo deben atraer al consumidor.
- Tener el calzado basado en la satisfacción del cliente.
- Confeccionar zapatos que no lastimen a los animales

¿Cómo cree que esas características han impactado su actividad empresarial?

- Tras muchos esfuerzos, tropiezos y miedos se logró a levantar la marca en un mercado donde exista un desconocimiento profundo sobre los productos libres de crueldad animal.

¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?

- En la actualidad como sabemos la tecnología es parte del éxito de las empresas de cualquier rubro, es por ello que aplicamos llegar diariamente a las personas a través de nuestras plataformas digitales.

ESTRATEGICOS

I. Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?

- claro que si, por que a través de la información que recabamos, nos ayuda a determinar con que ideas podemos innovar y sorprender a nuestros clientes.

II. ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?

- -Sí, permite darnos cuenta de que debilidades posee la empresa y que fortalezas.

III. ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

- es importante contar con una tienda física que llama mucho la atención del cliente, Ordenada, contar con mucha iluminación, donde el cliente pueda tener o experimentar una buena compra.

ADMINISTRATIVOS

Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso

¿Al escoger el personal de la empresa?

- la selección del personal es parte importante que la empresa siga en pie, ya que debemos escoger al personal idóneo que pueda conectarse con nuestra visión y misión.

¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

- el llevar la contabilidad de la empresa ayuda a conocer nuestros gastos e ingresos y manejar nuestro balance financiero ayuda determinar cuánto de rentabilidad mantenemos

¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

- la gestión administrativa es la pieza clave ya que ayuda a mantener el orden de nuestras operaciones y nuestro personal.

¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

- -ya que nos ayuda a fidelizar a clientes y analiza la compra.

¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

- si, por que ayuda a estar preparados para los cambios o para entrar a nuevos mercados.

OPERATIVOS

¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

- el proceso de producción es sacar cada trimestre nuevos modelos que causan tendencia.

¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

- Con software para agilizar toma de decisiones

¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

- Se requiere un equilibrio de ambas propuestas

¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

- -Desabastecimiento de cueros de calidad e importación de materias primas no favorece el sector calzado

¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

- -Diseño de la tienda
- -El inventario
- -El logotipo de la empresa

EXTERNOS

¿Cómo afecta la informalidad en el rubro de calzado?

- Necesitamos empresas formales

¿El buen uso de la tecnología nos favorece para ofrecer mejores productos?

- Desfavorece, hay mínima inversión tecnológica

¿Cómo enfrentan la competencia en el rubro de calzado?

- La competencia internacional afecta fuertemente por el dumping a las empresas peruanas al ofrecer producto barato.

¿Cuál es el rol del estado para las mypes de calzado?

- -Un estado promotor y ágil para simplificar regulaciones, impulsar productividad y un shock de inversiones.

ENTREVISTA No 15 - Pequeña Empresa

Nombre del empresario: Max Carrera Rubio

Nombre de la empresa: Calzado Carubi SAC

Tiempo de existencia: 28 años

Dirección física: Baltazar Villalonga 1491 Miguel Grau

Teléfono: 044 402317

1. Que características considera que tiene el rubro de calzado
 - Producción y comercialización de calzado diferente y diseño.
 - Es un mercado general, pero a la vez segmentado.
 - Artículo de consumo popular que satisface una necesidad básica.
 - Exclusivo para el tipo de cliente según temporada.
 2. Como cree que esas características han impactado su actividad empresarial
 - Aumenta el conocimiento de la gente sobre el producto.
 - Conocer las estrategias de sus competidores para poder mejorar.
 - Redireccionar a innovar el negocio.
 - Producto diferenciado a los clientes.
 3. ¿Qué conocimientos o rasgos personales considera usted que debe de tener un empresario del sector calzado para hacer exitoso su negocio, en una economía como la actual?
 - Conocer el mercado del calzado.
 - Estrategias sobre el marketing que se debe emplear para el producto.
 - Idea y capacidad de emprendimiento.
 - Pasión por el negocio.
- a. ESTRATEGICOS
- a.1 Considerando que la innovación es un tema importante hoy en día, ¿La investigación de mercados debería llevarse a cabo para innovar en la empresa?
 - Si, porque gracias a ello conoce el empresario lo que el público compra y lo que le gusta y ayuda a la dirección que quiere tomar la empresa.
 - a.2 ¿Es importante el planeamiento estratégico para el negocio?
 - Si, permite el orden y correcto direccionamiento de los empleados hacia los objetivos empresariales para que el trabajador sepa a donde ir y se comprometa con los objetivos de la empresa.
 - a.3 ¿Ayuda a cumplir las metas de la empresa contar con infraestructura adecuada?

- Sí, ya que el cliente se siente más en contacto con el producto aumentando la probabilidad de compra.

Además, los trabajadores se sienten satisfechos con su lugar de trabajo.

b. ADMINISTRATIVOS

b.1 Los colaboradores es un tema importante hoy en día. ¿Se debe ser cuidadoso al escoger el personal de la empresa?

-Sí, ya que al contratar a cualquier persona esto puede perjudicar a la empresa por ello existen varios filtros de evaluación para conocer a la persona y contratar a la adecuada.

b.2 ¿Los temas contables y financieros son importantes para el éxito del negocio?

-Sí, ya que nos permite conocer al coste de producción del producto y así saber el dinero que ganamos o perdemos.

b.3 ¿La gestión administrativa produce resultados satisfactorios para el negocio?

- Sí, ya que no basta hacer un trabajo satisfactorio, es necesario que este siga métodos con resultados de excelencia.

b.4 ¿La capacitación en el personal ayuda a mejorar sus habilidades en favor de la empresa?

-Sí, conocerían más del tema a la vez que estarían actualizados con todo sobre la industria del calzado.

b.5 ¿El acceso al capital fomenta el cumplimiento de metas empresariales?

-Sí, ya que siendo una empresa de calzado debe estar preparada para el cambio de estación y porque cada vez que hay nuevas tendencias de moda.

c. OPERATIVOS

c.1 ¿Qué procesos de producción deberían llevarse a cabo para mejorar la empresa?

-Mejorar las tendencias y tecnologías de sus maquinarias para la eficacia de su producción.

c.2 ¿Cómo llevan el control de inventarios en el negocio?

-Las existencias en el almacén son importantes ya que las ventas o la producción no son estables, continuas o predecibles. En temporadas las existencias deben reducirse al mínimo gracias a la precisión en las entregas de suministro.

c.3 ¿La determinación de precios de calzado es por estructura de costos o por el mercado?

-Lo determina por el costo ya que según eso se ven las ganancias.

c.4 ¿Los proveedores son personas que transmiten confianza y calidad de los insumos?

-Sí, ya que el producto que ofrecemos debe contar con una excelente materia prima y para ello debemos confiar en nuestros proveedores y ellos deben mostrarse transparentes.

c.5 ¿Qué estrategias de marketing usan en su negocio para vender sus productos?

-Ofrecer buena calidad y variación del producto al cliente para hacerle que ofrecemos un buen producto a un bajo costo.

Anexo 04: Artículo Científico

Factores que inciden en el crecimiento de las mypes de calzado

Factors that affect the growth of shoe mypes

Alindor Fernando Espinoza Espinoza

Universidad César Vallejo – Perú

ORCID: 0000-0001-7391-6173

Email: fer.es20@hotmail.com

Carlos Oswaldo Venturo Orbegoso

Universidad César Vallejo – Perú

ORCID: 0000-0002-7465-8687

Email: cventuro2911@gmail.com

Natalia Sofía Gutiérrez Farfán

Universidad César Vallejo – Perú

ORCID: 0000-0002-4526-2309

Email: nataliasofia@yahoo.com

Oscar Jhonny Bravo Chavez

Universidad Privada San Juan Bautista – Perú

ORCID: 0000-0002-3155-2786

Email: bravochavez@hotmail.com

Autor para correspondencia: fer.es20@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo de investigación busca analizar qué factores son los que tienen una mayor incidencia en el crecimiento de las mypes de calzado en la ciudad de Trujillo, donde el empresario es un elemento importante para crear valor a la empresa. El estudio ha considerado como referencia el marco teórico por Okpara y Wynn (2007), quienes han propuesto unos tipos de decisiones para mantener un negocio exitoso, ubicados en: operativos, estratégicos, administrativos y externos. La metodología aplicada en el presente trabajo se desarrolló mediante un estudio cualitativo de desarrollo de casos, donde se delimitó a doce (12) empresas del sector calzado, seis (06) micro empresas y seis (06) pequeñas empresas que tenían 7 criterios para elegir a los entrevistados: (a) negocio considerado formal ante la Sunat; (b) el empresario debe ser propietario o tener la mayor cantidad de acciones; (c) Antigüedad de 5 años en la industria del calzado; (d) tener mínimo 5 trabajadores en la organización, en caso aplique como microempresa; (e) Jornada laboral de 48 horas semanales; (f) Cargo directivo en la empresa; (g) tener ingresos rentables.

Los datos recolectados se obtuvieron mediante una guía de entrevistas con sus respectivas categorías, subcategorías e indicadores respectivos para su confiabilidad. Los datos se examinaron mediante el paquete para triangular información denominado Atlas Ti.

Los resultados de la presente investigación muestran la significancia de la Categoría factores Administrativos, donde se observa que la Sub categoría Administración general para el empresario, tiene un impacto fuerte en el desarrollo de las mypes, mientras que la categoría factores estratégicos, donde la subcategoría Infraestructura, no es un factor significativo en una muestra de 12 empresas.

Palabras clave: Factores de éxito, crecimiento, administración, mypes, calzado

Abstract

This research work seeks to analyze which factors are those that have a greater impact on the growth of shoe mypes in the city of Trujillo, where the entrepreneur is an important element to create value for the company. The study has considered as reference the theoretical framework by Okpara and Wynn (2007), who have proposed some types of decisions to maintain a successful business, located in: operational, strategic, administrative and external. The methodology applied in the present work was developed through a qualitative case development study, where twelve (12) footwear companies, six (06) micro companies and six (06) small companies that had 7 criteria to choose were delimited to the interviewees: (a) business considered formal before the Sunat; (b) the entrepreneur must own or have the most shares; (c) Age of 5 years in the footwear industry; (d) have at least 5 workers in the organization, if applicable as a microenterprise; (e) Workday of 48 hours per week; (f) Managerial position in the company; (g) have profitable income.

The data collected were obtained through an interview guide with their respective categories, subcategories and respective indicators for their reliability. The data was examined using the package to triangulate information called Atlas Ti.

The results of the present investigation show the significance of the Category Administrative factors, where it is observed that the General Administration Sub category for the entrepreneur, has a strong impact on the development of the mypes, while the category strategists factors, where the Infrastructure subcategory is not a significant factor in a sample of 12 companies.

Finally, the General Administration subcategory has a highly significant impact for the footwear sector entrepreneur since it is related to other subcategories such as strategic planning, logistics, market research, Infrastructure, technology, competition.

Key words: Success factors, growth, administration, mypes, footwear

Introducción

A nivel mundial Asia es el mayor productor de calzados, registrando en el año 2014 una producción superior a doce mil millones de pares, que llega a ser un 60% de la exportación mundial. Autores como Ciceg (2019) y Urcia (2013) argumentan que los problemas de las entidades del sector calzado para consolidar su crecimiento es el precio de los productos,

innovación, diseño, materias primas y mínima asistencia a ferias y revistas especializadas, donde Japón ha caído su crecimiento en 13.7% en el periodo 2012 al 2016. ICEX 2017

Según, Flores y Jiménez (2017) las Mypes son el factor dinámico de la producción y desarrollo de un país. Castelló (2017) y Garrell (2019) afirmaron que, en Europa, se dio tiempo atrás una detracción en su productividad por desequilibrios económicos de la región, y se concentraron en las Mypes. Mosquera, Rojas, y Robayo (2017) indicaron que, en el mercado azteca el sector del calzado presentó varios inconvenientes relacionados a la innovación, bajos niveles de productividad y productos con bajo valor monetario.

En el contexto peruano según AMPEX (2018) refiere que la intervención de las Mypes en el PBI es de un 24% en el año 2017. Para los expertos Serida, Alzamora, Guerrero, Borda, y Morales (2016) son las normativas vigentes, la transmisión de investigación y desarrollo, y el acceso a la infraestructura tecnológica, así como los costos laborales, las condiciones básicas, para el surgimiento de los jóvenes peruanos que se ubican en la industria de calzado. Estos datos conllevan a la necesidad de reconocer aquellos factores que determinan el fortalecimiento de las Mypes de calzado, de tal manera que se pueda avanzar a un mayor número de micro y pequeñas empresas que tiendan a su crecimiento en el estado peruano. Caruajulca y Fernández (2017) mencionan que el sector calzado trujillano no logra obtener su crecimiento sostenido debido a la falta de capacitación del personal, la carencia de tecnología adecuada y la calidad de los insumos, la falta de conocimiento de las normas técnicas de calidad entre otros. García (2017) mencionó a la tecnología tradicional que usan los empresarios del sector, la falta de innovación y creatividad para sus productos y la falta de asociación para trabajar en equipo, como sus mayores limitaciones para enfrentar la competencia global.

Una elaborada revisión de los antecedentes mundiales, se encontró el aporte de Borrayo, Mendoza, y Castañeda (2019) quienes sustentan que el crecimiento empresarial de la industria del calzado, se ve reflejada por el aporte de sus diferentes factores que contribuyen en el éxito de la micro y mediana empresa. Así mismo Yulier y Romero (2018) mirando alrededor del mundo globalizado observo a los países como Australia y Nueva Zelanda, que las estrategias de innovación y competitividad son indicadores de competitividad y crecimiento para las Mypes en esos espacios geográficos.

En América Latina, las entidades productivas de bajo valor agregado intervienen de manera decidida en el desempeño de las empresas e inciden en la baja exportación de

productos de calzado. Así tenemos que, para Reyes, Aldas, Morales y García (2016) sostienen en su estudio que la industria de calzado presenta un fuerte desafío comercial, los cuales no permiten continuar con el crecimiento empresarial, tales como desorden, desorganización, falta de control, problemas de financiamiento y sobre todo la pérdida de eficiencia en la pequeña y mediana empresa.

En el mercado nacional se revisó las fuentes nacionales como Azañedo y Valverde (2015) quienes afirman que existen factores que limitan el crecimiento de calzado en la región de La Libertad. Uno de los retos para las empresas del sector calzado será invertir un poco más en el área de diseño y ampliar el desarrollo de modelos propios para exportar. Aranda (2015) menciona que la industria de calzado trujillano ha generado un dinamismo en toda la región de la Libertad, considerando actividades como el inicio del año escolar o fiestas costumbristas de la región, las ventas se incrementan en un 30%, logrando añadir alrededor de 300 millones de soles al mes a la economía liberteña, y Avolio, Mesones, & Roca (2007) refieren que la industria de calzado artesanal Trujillano debe de considerarse como interés nacional, debido a su aporte en la economía que representa el 50% del calzado de cuero nacional, además de estar promoviendo trabajo subsecuente al sector pecuario como fuente de ingreso para más de cien mil personas de la zona.

El aporte de Chiavenato (2006) para entender a las entidades se empieza determinando su aspecto principal, que es una clase de sistemas sociales. Significa precisar las partes que afirman las continuidades operacionales que les permiten sostener sus ciclos en medios dinámicos. Giordano (2015) afirma que la teoría de sistema es un conjunto de objetos, elementos, sistemas, partes, componentes, procesos, que se interrelacionan para poder tener un propósito en común. Por lo que, determinar el crecimiento de una organización, micro o mediana empresa, está conformada por varias unidades y procesos que se desprenden de otras unidades, con el objetivo de sumar sinergias. Hai (2017) afirma que el crecimiento empresarial, se puede lograr por varios factores que son la base del crecimiento, por lo tanto, se evidencia el uso de la teoría de sistemas como base de la investigación.

Panesso (2017) en la teoría de las relaciones humanas sostiene que la persona en su interactuar con otras personas, tienen una convivencia social. En en ese mismo orden Chávez y Vizcaíno (2017) recalcan el valor del individuo y de las interacciones sociales en la vida, como estrategias para elevar la satisfacción personal y alcanzar su potencial, teniendo en cuenta que los seres humanos constituyen el factor básico del éxito empresarial.

El orden en el marco conceptual debe tener una base teórica, que brinde el soporte necesario para sustentar las diferentes categorías

Para Okpara y Wynn (2007) las políticas y el gobierno ponen barreras para las Mypes, y éstas plantean una taxonomía basada en decisiones para empezar y conservar un negocio triunfante. Estas categorías se distribuyeron de la siguiente manera:(a) factores operativos, examinan y dosificar los activos en una manera adecuada y adhieren aspectos semejantes en temas operativos, almacenes y de publicidad. (b) factores estratégicos, concierne para tener un conocimiento a largo plazo, ajustar sus bienes y servicios con la demanda, a escoger la mixtura de mercaderías y a segmentar a los clientes teniendo la infraestructura adecuada. (c) factores administrativos, hacen uso del diseño organizacional y de otro lado hace referencia a la captación y selección del personal, el avance con que abastecerán los materiales, el sistema crediticio considerando los ítems de capitales y gerencia. (d) factores externos, llevan concordancia con la tecnología, la demanda y la informalidad a nivel general.

Anderson, Sweeney, y Williams (2015) sostienen que los factores de crecimiento de una organización, están conformados por los mencionados por Okpara y Wynn que, aunado a factores personales, se consideran importantes por ser muy relevantes, de acuerdo a la variedad de casos en el contexto empresarial

Para el crecimiento se revisó el aporte académico de Galvis (2016) quien afirmó que es el procedimiento por el cual la compañía crece de tamaño o dimensión, generalmente como efecto del aumento de la demanda. Este concepto establece una interrelación entre el desarrollo de la empresa y el tamaño del crecimiento. Asimismo, el objeto del desarrollo está conectado con la función de utilidad de los propietarios de la empresa. Así, (Muñiz, 2008) afirma que las empresas crecen y pueden producir con menores costos, pero existen otros motivos por los que las empresas deciden crecer: eliminar competidores, asegurar todo tipo de abastecimientos, afianzar la posición en el mercado e incrementar beneficios y según Blázquez, Dorta y Verona (2006) opinaron que el crecimiento empresarial depende de diversos factores que pueden ser internos o externos. Entre los factores internos están la edad, el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento, y entre los factores externos se pueden mencionar los relativos al entorno sectorial como los competidores, clientes y proveedores, y otros de nivel superior o macro entorno como la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a los créditos y el apoyo gubernamental.

2. Mypes

E-Mypes (2019) refiere que las Mypes son unidades económicas que tiene como actividades principales, la extracción, producción, transformación, comercialización y creación de bienes y servicios, y según la Sunat (2019) éstas tienen las siguientes características para ser consideradas como micro empresa: (a) número de trabajadores, de uno hasta diez trabajadores, y (b) ventas anuales, hasta un monto de 150 unidades impositivas tributarias. Con respecto a la pequeña empresa: (a) número de trabajadores, de uno hasta cien trabajadores, y (b) ventas anuales superiores a 150 unidades impositivas tributarias y hasta el monto máximo de 1,700 unidades impositivas tributarias. El monto de la unidad impositiva tributaria (UIT) para 2019 es de S/ 4,200 nuevos soles.

Considerando todo lo anterior, para ello se formula el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son los factores que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019?; los problemas específicos son: ¿Como los Factores administrativos inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019?, ¿Cómo los factores operativos inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019?, ¿Cómo los factores estratégicos inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019?, ¿Cómo los factores externos inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019?.

Para la formulación del objetivo general, se plantea lo siguiente: Analizar los factores que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019, los objetivos específicos son: Analizar los factores administrativos que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019., Analizar los factores operativos que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019., Analizar los factores estratégicos que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019.y Analizar los factores externos que inciden en el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019.

Para la justificación teórica, el estudio se sustenta en la teoría de sistemas que es un conjunto de sistemas, que se interrelacionan entre sí para poder tener un propósito en común y la teoría de las relaciones humanas donde se recalca el valor del individuo y de las conexiones sociales en la vida organizada, al elevar la satisfacción y alcanzar su potencial. Permitirá el trabajo ver qué elementos son determinantes para el crecimiento de las Mypes

en el rubro de calzado, y si es posible como país tender a especializarse con un precio más pequeño frente al resto del mundo, o diferenciándonos por su diseño y calidad.

Método

Según Hernández & Mendoza (2018) y Hernández, Fernández & Baptista (2014) sostienen que un enfoque cualitativo tiene un análisis profundo de forma subjetiva; que permitirá profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su espacio laboral y en relación con el contexto. El método de investigación que se aplicará en la presente investigación es el estudio de caso que se necesita comprender la situación y significado de los empresarios a ser entrevistados. Los estudios de casos son descripciones de sistemas simples tales como un individuo, un programa, un grupo o una comunidad. Marradi, Archenti, & Piovani (2007)

En este sentido, Díaz (2018) expone que dichos procesos son la fase de la formulación del problema de investigación; fase de planeamiento donde aparece la importancia de la investigación, su estrategia metodológica y escritura del proyecto; fase de entrada, donde aparecen los informantes y la aplicación de los instrumentos; fase productiva y análisis preliminar; fase de salida de campo y análisis extenso; y por último la fase de escritura. Por otro lado, se debe considerar que hay decisiones las cuales están fuertemente influenciadas por factores éticos e ideológicos, contenidos para configurar el problema de investigación.

Sub categorías	Indicadores
Factores Administrativos	Recursos humanos
Finanzas	
Administración general	
Factores Operativos	Marketing
Logística	
Operaciones	
Factores Estratégicos	Planeamiento
Investigación de mercados	
Infraestructura	
Factores Externos	Informalidad
Tecnología	
Competencia	

Divakaran (2014) sostiene que el estudio se encuentra interrelacionado y que tiene cierta particularidad para responder el estudio. El presente estudio corresponde a 12 casos de empresarios de la pequeña y microempresa de la industria del calzado y 03 personas especialistas en el rubro de calzado, que será desarrollado en el segundo semestre del 2019. El lugar de su aplicación corresponde a la región de La Libertad (Trujillo), específicamente en el distrito de El Porvenir, donde se concentra la mayoría de micro y pequeños empresarios del rubro de calzado, lugar que se destaca por que la mayoría de su gente actúa directa o indirectamente en el negocio de calzado. En El Porvenir las pequeñas y micro empresas de calzado son en un 98% familiares. Trabajan alrededor de tres mil familias dedicadas a la fabricación de zapatos, con más de 30 años en el mercado del calzado.

Se ha considerado 7 criterios para elegir a los entrevistados: (a) negocio considerado formal ante la Sunat; (b) el empresario debe ser propietario o tener la mayor cantidad de acciones; (c) Antigüedad de 5 años en la industria del calzado; (d) tener mínimo 5 trabajadores en la organización, en caso aplique como microempresa; (e) Jornada laboral de 48 horas semanales; (f) Cargo directivo en la empresa; (g) tener ingresos rentables.

Resultados

3.1. Análisis descriptivo

3.1.1. Características generales del propietario-gerente de la empresa

Considerando los resultados del grafico 1, en relación a las características resaltantes de los propietarios de las empresas analizadas son: el 80% de los mismos son de género masculino, 75% tienen más de cinco años de experiencia en el negocio y afirman no ser conservadores. Por otro lado, el 67% cuenta con estudios técnicos y universitarios.

Tabla 1.

Formación de los propietarios de las empresas

33,0	17,0	50,0
Secundaria	Técnica	Universitaria

Estos resultados obtenidos guardan cierta concordancia con el estudio realizado por OSEL Lima Norte (2014), en el cual se encontró que en el sector calzado el 41,4% de los empresarios cuenta con estudios universitarios. El principal motivo que les impulsó a emprender fue mejorar su nivel económico y el deseo de éxito personal, que de forma natural conduce la estrategia de crecimiento de la organización (Child y Keiser, 1981).

3.1.2. Características generales de las empresas

La característica que destaca en las empresas analizadas es que el 75% de las mismas tienen más de 10 años de experiencia en el mercado, lo cual en muchos de los casos es un acicate para los negocios. Es decir, a mayor tiempo en una actividad, genera habilidades y apoyan favorablemente al crecimiento de la empresa (Arregle et al., 2013).

Tabla 2. Años de funcionamiento de la empresa

25%	42%	33%	
Hasta 10 años	De 11 a 20 años	Mas de 20 años	16.83 años

Asimismo, las empresas analizadas presentan una antigüedad promedio de 16,83 años de funcionamiento, lo que demuestra una acumulación de experiencia y establecimiento de rutinas que favorecen la eficiencia y el crecimiento de los negocios (Sánchez y García, 2003).

3.2. Resultados de las entrevistas en profundidad

El trabajo de investigación ha permitido identificar los factores que tienen incidencia con el crecimiento de las mypes de calzado en el Perú.

Con respecto a los factores administrativos que limitan el crecimiento de las mypes de calzado, los temas identificados tienen relación con la administración general de los negocios, la gestión de recursos humanos y los aspectos contables - financieros.

Los factores operativos que limitan el crecimiento de las mypes de calzado, para poder competir y mantenerse en el mercado están muy identificados con el marketing, operaciones de producción y la logística.

En cuanto a los factores estratégicos, los temas más resaltantes están relacionados con contar con un planeamiento estratégico, desarrollar investigación de mercados y contar con la infraestructura necesaria para permitir el crecimiento de las mypes de calzado.

Considerando los factores externos, algunas de las barreras que impide a estas empresas su crecimiento está relacionado con la tecnología, la informalidad y la competencia.

• Las micro y pequeñas empresas del sector calzado estudiadas han determinado que los factores que tienen una mayor incidencia para su crecimiento empresarial son los que se presentan a continuación:

Tabla 3.

Factores que determinan el crecimiento del sector calzado

44%	20%	19%	17%
Administrativos	Estratégicos	Operativos	Externos

Según Blázquez, Dorta y Verona (2006) argumentaron que el crecimiento empresarial depende de diversos factores que pueden ser internos o externos. Los empresarios deben realizar fuertemente mejoras en el campo de los factores administrativos, ya que una buena gestión de personas y de decisiones estratégicas conducen a mejores resultados en el tiempo.

- Con respecto a los factores administrativos, que tiene que ver con la gestión empresarial, el estudio permitió arribar a las a las siguientes conclusiones:

Tabla 4.

Factores Administrativos

68%	18%	14%
Administración General	Contable Financiero	Recursos humanos

Los empresarios manifiestan que se debe dar un mayor impulso a la administración general para alcanzar sus objetivos empresariales. De acuerdo con los entrevistados, ellos tienen como objetivo obtener ganancias, afirman que los recursos humanos influyen en el crecimiento, vía la capacitación a sus trabajadores, pero esta se realiza mayormente al inicio de la relación laboral, los aspectos financieros constituyen uno de sus importantes retos y la contabilidad es usada solo para efectos tributarios. “Mi conocimiento sobre el negocio y mis estudios universitarios en Administración me ha ayudado a que ya no fracase, porque el negocio te enseña. Por ejemplo, cuando las ventas están bajas, daba promociones y rebajas para rotar la mercadería y obtener liquidez, y no recurrir frecuentemente a crédito bancario... sí, he aprendido que solo en momento de urgencia debo solicitar crédito”. (Entrevistado 6).

En el estudio de Avolio et al. (2011) se llegó a resultados similares, donde los factores que limitan el crecimiento en las micro y pequeñas empresas en Perú están relacionados con la gestión administrativa, aspectos contables financieros y recursos humanos.

- Con respecto a los factores operativos, que muestra el proceso productivo del sector calzado el estudio permitió arribar a las a las siguientes conclusiones:

Tabla 5.

Factores Operativos

46%	27%	27%
Marketing	Operaciones	Logística

Los empresarios manifiestan que se debe dar un mayor impulso al marketing para alcanzar sus objetivos empresariales, presentando productos mejorados en diseños innovadores y calidad de insumos, que les permitan permanecer en el mercado. “Lo que siempre busco es identificar cosas nuevas que ofrecer” (Entrevistado 4). “La competencia es fuerte, yo vivo con la experiencia, y todo lo que estoy haciendo es gracias a mi esfuerzo” (Entrevistado 5). Esto es congruente con el factor operativo y el de logística que tienen un peso igual en concordancia para los empresarios y en relación con el control de inventarios, la mayoría de los empresarios entrevistados posee conocimientos básicos; y lo llevan en un programa de Excel, generando el registro de los movimientos de entrada y salida “En realidad, nuestro control es bien práctico, lo llevamos nosotros mismos, sabemos cuánto material tenemos en el almacén y cuánto vamos despachando” (Entrevistado 2).

- Con respecto a los factores estratégicos, con el que los empresarios se basan para alcanzar sus metas y sueños empresariales, el estudio permitió arribar a las siguientes conclusiones:

Tabla 6.

Factores Estratégicos

53%	34%	13%
Planeamiento Estratégico	Investigación de mercados	Infraestructura

Los empresarios manifiestan que se debe dar un fuerte impulso al planeamiento estratégico para alcanzar su sueño empresarial. Del total de entrevistados, la mayoría de ellos conocen un plan estratégico de negocios; “¿Cómo se ven en el futuro? Allá voy, planificando todo para el próximo año” (Entrevistado 6). “Anhele cumplir mis metas, espero estar más tranquilo” (Entrevistado 4). “Optimista, esperando que el negocio siga creciendo” (Entrevistado 10). Pensar en atender mercados foráneos donde hay que ser más competitivos significa tener una marca posicionada con alta calidad no solo frente a la oferta, sino también con respecto a la demanda del producto. Además, apoyado por la investigación de mercados y la infraestructura adecuada.

- Con respecto a los factores externos, que nos permite mirar fuera de la organización, el estudio permitió arribar a las siguientes conclusiones:

Tabla 7.

Factores Externos

39%	39%	22%
Tecnología	Competencia	Informalidad

Los empresarios manifiestan que se debe dar un mayor impulso para obtener una mejor tecnología que la actual que se posee y tener argumentos válidos para hacer frente a la competencia. Es por la competencia donde tenemos la posibilidad de mejorar nuestra calidad y ofrecer precios competitivos. “La competencia por venderte a unos soles menos venden productos de menor calidad”. (Entrevistado 8). Además, el gobierno debe combatir la informalidad. “El Estado no es un buen propulsor, a todos los que estamos organizados no nos apoya, en cambio los ambulantes están felices. (Entrevistado 4). “Hay mucha informalidad, no pagan los impuestos y venden barato, y uno paga todos sus impuestos”. (Entrevistado 3). CONCLUSIONES

- Dentro de los factores administrativos que limitan el crecimiento de las MYPES de calzado, los temas identificados más importantes tienen relación con la administración propia de sus negocios, la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, y la capacitación. Los empresarios del sector calzado deben realizar fuertemente mejoras en el campo de la administración en general, a partir de su conocimiento operativo, una buena gestión de personas y de decisiones estratégicas conducen a mejores resultados en el tiempo.

- En relación con los factores de carácter operativo que limitan el crecimiento de las MYPES de calzado, para poder competir y mantenerse en el mercado, los empresarios desarrollan estrategias relacionadas con el marketing. Los conocimientos en logística son básicos respecto a las operaciones de producción y el control de inventarios, la relación con los proveedores se basa en un nivel de confianza y calidad, el tema de precios lo manejan bien. Con respecto a los factores operativos los empresarios están de acuerdo que el marketing es muy importante para generar un posicionamiento en el mercado con productos de calidad.

- En cuanto a los factores de carácter estratégico, los empresarios tienen en mente desarrollar planes estratégicos que les sirvan de guía para la gestión de sus empresas, además, no existe un patrón definido que haya permitido el crecimiento de las MYPES de calzado. En la parte correspondiente a los factores estratégicos, los empresarios están de acuerdo que el planeamiento estratégico es esencial para consolidar a la organización en un lugar expectante del sector y así permitir lograr su crecimiento empresarial

- Respecto de los factores externos, la tecnología y la competencia son las barreras que limitan más a estas empresas su crecimiento y un poco menos la informalidad. El rol del Estado es insuficiente, al no desarrollar mecanismos y programas que promuevan la

formalización y capacitación. Los factores externos han significado para los empresarios que tanto la tecnología como la competencia son aspectos que se tiene que considerar para avanzar en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas de calzado.

- El crecimiento empresarial en el Perú es un tema complejo, involucra múltiples dimensiones: política, social, cultural, ideológica y económica que, si no se aborda de una manera articulada, desde la academia, las empresas y el estado, las posibilidades de crecimiento y desarrollo del país serán limitadas.

RECOMENDACIONES

- Consolidar la preparación en la gestión de empresas del sector calzado para manejarlo mejor, por lo que se recomienda promover talleres, seminarios, cursos y programas de capacitación integral especialmente dirigidos a este sector.
- Buscar un mecanismo que permita al empresario acceder a préstamo en las diferentes entidades financieras.
- El acceso a la tecnología por parte de los empresarios en los diferentes procesos de producción está limitando su crecimiento; por lo que se recomienda el acceso a tecnología apropiada.
- Generar mecanismos en coordinación con el Estado para operar dentro de la formalidad y no generar una distorsión en el mercado.