

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Factores que influyen en el crecimiento empresarial de las  
mypes del sector calzado. Caso: Manguitos Shoes

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

*Llumylka Mercedes Chavez Goñas*

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

*Brian Uben Zavala Guevara*

Asesor:

*Jorge Eduardo Mendoza Woodman*

Lima, 2024

La tesis:

**Factores que influyen en el crecimiento empresarial de las mypes del sector calzado.**

**Caso: Manguitos Shoes**

ha sido aprobada por:

---

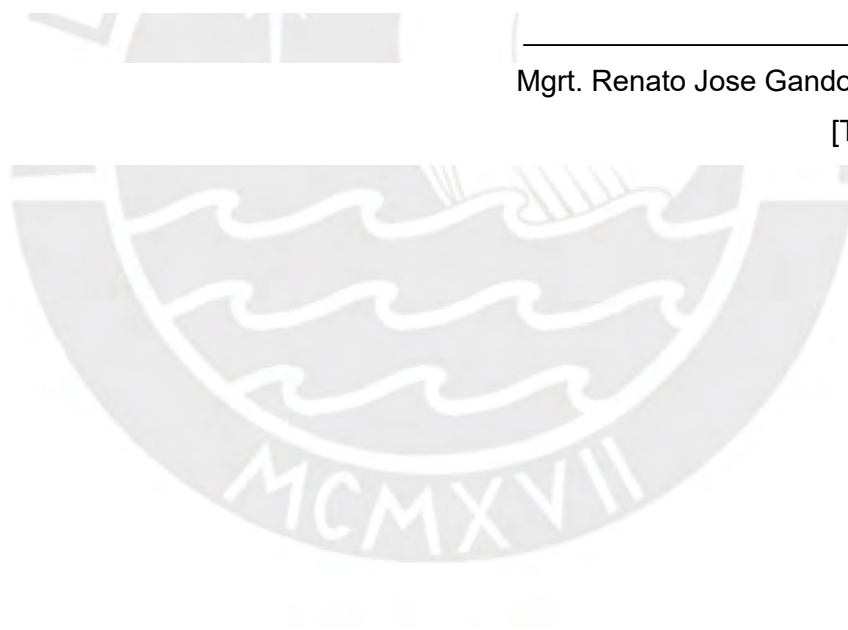
Mgrt. Luis Felipe Soltau Salcedo  
[Presidente del Jurado]

---

Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman  
[Asesor Jurado]

---

Mgrt. Renato Jose Gandolfi Castagnola  
[Tercer Jurado]




## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Jorge Eduardo Mendoza Woodman, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Factores que influyen en el crecimiento empresarial de las mypes del sector calzado. Caso: Manguitos Shoes”, de los autores Llumylka Mercedes Chavez Goñas y Brian Uben Zavala Guevara, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 08/05/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 08 de mayo de 2024

Apellidos y nombres del asesor: Mendoza Woodman, Jorge Eduardo	
DNI: 07789896	
ORCID: 0000-0001-8474-2367	

A mi mamá, Rocio Goñas Zelada, por ser mi guía y mi fortaleza, por su apoyo incondicional que me impulsó a culminar con esta bonita etapa. Gracias a ella, a mi familia y amigos que supieron motivarme y confiaron en mí.

**Llumlka Chavez**

A mi padre, Jeremias Zavala, quien me ilumina y es mi guía desde el cielo. A mi madre, Nelly Guevara, cuya fortaleza y perseverancia me enseñó a nunca bajar los brazos ante las adversidades. A mi hermana, Katherine, quien me enseñó desde pequeño lo valioso que puedo ser. A todos aquellos que me acompañaron en este camino, gracias por su apoyo incondicional.

**Brian Zavala**



## RESUMEN

Las mypes en el Perú destacan por ser el 95 % como agentes impulsores y dinamizadores de nuestra economía, debido a su contribución tanto económica como social y son las que más aportan de los tres estratos empresariales. Por muchos años, el Perú fue uno de los principales productores de calzado de América del Sur; sin embargo, producto de la pandemia y las acciones del Estado entre 2020 y 2021, muchas de las mypes, como Manguitos Shoes, sufrieron los embates que se reflejaron en la disminución de sus ventas, influyendo así en el crecimiento de esta.

De esta manera, el presente estudio busca identificar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes. En tal sentido, se agruparon variables en función a tres grupos de análisis: Emprendedor, Negocio y Entorno, las cuales fueron utilizadas para las entrevistas a los grupos de interés de Manguitos Shoes; dos especialistas de la materia; así como un formulario de encuestas en *Google* dirigido a los clientes. Dentro de los principales resultados, se concluyó que la empresa es sustentable en el tiempo por ciertos factores relacionados al perfil del dueño y la organización; sin embargo, existen factores que están influyendo negativamente en su crecimiento y también retos que Manguitos Shoes debe asumir.

Finalmente, se presentaron conclusiones para cada uno de los objetivos de investigación, así como recomendaciones para el dueño y también limitaciones para las futuras investigaciones, incentivando el estudio más profundo del sector calzado.

Palabras clave: crecimiento empresarial, mype, sector calzado

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Planteamiento del problema .....	2
2. Objetivos de la investigación.....	4
2.1. Objetivo general .....	4
2.2. Objetivos específicos .....	4
3. Preguntas de la investigación .....	4
3.1. Pregunta general.....	4
3.2. Preguntas específicas.....	4
4. Justificación.....	4
5. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO .....	6
1. Gestión del crecimiento empresarial .....	6
1.1. Enfoques/perspectivas del crecimiento empresarial.....	6
1.2. Definiciones y/o conceptos.....	9
1.2.1. Definición del crecimiento empresarial.....	9
1.3. Marco de análisis: factores de crecimiento empresarial .....	11
1.3.1. Modelo de Crecimiento de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis.....	11
1.3.2. Modelo de crecimiento empresarial de Reynolds y Camp.....	13
1.3.3. Modelo de crecimiento de Igor Ansoff.....	14
1.3.4. Modelo de crecimiento de Okpara y Wynn.....	15
1.3.5. Modelo de crecimiento de Nichter y Goldmark.....	16
1.3.6. Modelo de Boronat, Leotescu y Navarro .....	16
1.3.7. Modelo de Blásquez, Dorta y Verona.....	17
1.3.8. Modelo de Wiklund, Patzel y Shepherd.....	18
1.3.9. Modelo de crecimiento de Machado .....	19
1.3.10. Modelo Avolio, Mesones & Roca .....	20
2. Teoría de Recursos y Capacidades .....	23
2.1. Los recursos de una empresa .....	24
2.2. Identificación de los recursos .....	25
2.3. Identificación de las capacidades.....	25
3. Mypes.....	26
3.1. Definición .....	26
3.2. Retos de las mypes.....	27

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	29
1. Descripción del sector .....	29
1.1. Importaciones de Calzado.....	31
1.2. Consumo.....	31
1.3. Análisis del macroentorno PESTEL.....	31
1.3.1. Factor político-económico .....	32
1.3.2. Factor social .....	32
1.3.3. Factor tecnológico.....	33
1.3.4. Factor ecológico .....	33
1.4. Análisis del microentorno- 5 Fuerzas de Porter .....	33
1.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	34
1.4.2. Amenaza de productos sustitutos .....	34
1.4.3. Poder de negociación con proveedores .....	34
1.4.4. Poder de negociación con clientes.....	34
1.4.5. Rivalidad entre competidores.....	34
2. Perfil organizacional de la empresa .....	35
2.2.1. Segmento de clientes.....	36
2.2.2. Relaciones con los clientes .....	37
2.2.3. Canales .....	37
2.2.4. Propuesta de valor.....	37
2.2.5. Actividades clave .....	37
2.2.6. Recursos clave .....	37
2.2.7. Asociaciones clave .....	37
2.2.8. Fuente de ingresos .....	38
2.2.9. Estructura de costos .....	38
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	39
1. Enfoque, alcance y diseño metodológico .....	39
1.1. Enfoque .....	39
1.2. Alcance .....	39
1.3. Diseño Metodológico.....	40
2. Secuencia metodológica.....	40
3. Marco Analítico.....	41
4. Determinación y cálculo de la muestra.....	42
5. Técnicas de recolección de información .....	42
5.1. Entrevistas .....	43
5.2. Encuestas .....	44

6. Herramientas de Análisis.....	45
6.1. Sistematización de Información.....	45
6.1.1. Codificación de la investigación.....	46
7. Validez y fiabilidad de la investigación .....	46
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	48
1. Análisis.....	48
1.1. Emprendedor .....	48
1.1.1. Perfil del dueño o propietario del negocio.....	48
1.2. Negocio.....	51
1.2.1. Perfil de la organización.....	51
1.2.2. Administrativo .....	54
1.2.3. Innovación y desarrollo de productos.....	56
1.2.4. Operativo .....	57
1.3. Entorno .....	58
1.3.1. Dinamismo del Sector.....	58
1.3.2. Nivel de demanda.....	59
1.3.3. Relación con los stakeholders.....	60
2. Factores influyen de manera negativa en el crecimiento de Manguitos Shoes .....	62
2.1. Emprendedor: .....	62
2.2. Negocio:.....	62
2.3. Entorno: .....	63
3. Factores que influyen de manera positiva el crecimiento en Manguitos Shoes .....	63
3.1. Emprendedor: .....	63
3.2. Negocio:.....	64
4. Retos para el crecimiento de Manguitos Shoes .....	64
CONCLUSIONES .....	66
RECOMENDACIONES .....	69
LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES .....	71
REFERENCIAS .....	72
ANEXOS.....	78
ANEXO A: Codificación.....	78
ANEXO B: Marco Analítico de Investigación .....	79
ANEXO C: Guía de entrevista exploratoria.....	80
ANEXO D: Guía de entrevistas para el dueño de manguitos shoes .....	81
I. Preguntas del negocio.....	81
II. Preguntas personales.....	82



ANEXO E: Guía de entrevista para los proveedores de Manguitos Shoes .....	85
ANEXO F: Guía de entrevista para los trabajadores de manguitos shoes.....	86
ANEXO G: Guía de formulario para los clientes de manguitos shoes .....	87
ANEXO H: Guía de entrevista para los especialistas .....	88



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de crecimiento empresarial .....	22
Tabla 2: Marco analítico de la investigación .....	42
Tabla 3: Lista de los entrevistados y sus empleos .....	44
Tabla 4: Lista de los encuestados y sus empleos .....	45



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:Modelo de Crecimiento de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis.....	13
Figura 2:Modelo de crecimiento empresarial de Reynolds y Camp.....	14
Figura 3:Modelo de crecimiento de Igor Ansoff.....	15
Figura 4:Modelo de crecimiento de Okpara y Wynn.....	16
Figura 5:Modelo de crecimiento de Nichter y Goldmark.....	16
Figura 6:Modelo de Boronat, Leotescu y Navarro.....	17
Figura 7:Modelo de Blásquez, Dorta y Verona.....	18
Figura 8:Modelo de Wiklund, Patzel y Shepherd.....	19
Figura 9:Modelo de crecimiento de Machado.....	20
Figura 10:Modelo Avolio, Mesones & Roca:.....	20
Figura 11:Categorías de zapatos líderes en ventas.....	30
Figura 12:Ventas según categorías (EN MIL MILLONES DE DÓLARES).....	30
Figura 13:Mayores importadores de calzado a nivel mundial 2022 (MILL.PARES).....	31
Figura 14:Gama de productos Manguitos Shoes.....	35
Figura 15:Estructura organizacional Manguitos Shoes.....	36
Figura 16:Business Model Canvas de Manguitos Shoes.....	36
Figura 17:Secuencia metodológica.....	41
Figura 18:¿Cuáles son los factores por los que decide comprar en Manguitos Shoes?.....	60

## INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas (mypes) son consideradas como agentes económicos muy importantes, que probablemente pueden cooperar en el desarrollo tanto económico como social de un país. Específicamente en el Perú, se podría afirmar que casi el 99,5% de los agentes impulsores y dinamizadores de nuestra economía son mypes, de igual manera, aportan en el desarrollo social de nuestro país, a través de la generación de empleo, es así que la microempresa es la que más aporta de los tres estratos empresariales (Ministerio de Producción, 2019).

Asimismo, el cuarto mayor productor de calzado en América del Sur es Perú. Para el 2018, en el mercado competían aproximadamente sesenta marcas, donde cuarenta de estas eran de origen peruano. Además, para este mismo año (2018), existían 3669 empresas dedicadas a la fabricación de calzado en nuestro país, de las cuales el 88 % del total de las empresas del sector eran mypes y concentraban el 24 % de la producción (ICEX, 2019).

Sin embargo, el valor de las exportaciones de calzado, entre enero y julio del año 2020, disminuyó en -33.12 %, en contraste al periodo similar del 2019. Asimismo, un análisis del sector a nivel mensual mostró que en el mes de marzo se registró una disminución del 52.63 % del valor exportado, todo ello debido al inicio de la pandemia y cuarentena decretada por el gobierno peruano.

De acuerdo a lo mencionado, el presente trabajo de investigación tiene por finalidad determinar los factores que limitan el crecimiento empresarial de las mypes del sector calzado para el caso: Manguitos Shoes, mediante un marco de análisis que nos permitan identificar estos factores, a través de este estudio de caso, que a pesar de esta problemática ha logrado mantenerse en el mercado.

Motivo por el cual, la presente investigación está estructurada en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta el planteamiento de la investigación, el cual está conformado por la situación problemática y el enfoque teórico, los objetivos, las preguntas, la justificación y la viabilidad del estudio. En el segundo capítulo se muestra el marco de referencia teórico que comprende el estado del arte de las principales teorías y enfoques sobre crecimiento empresarial; la revisión de la literatura de la gestión estratégica como el que le da estructura y dirección al crecimiento empresarial; un breve repaso de la gestión del crecimiento empresarial enfocado a las mypes para el estudio de sus modelos y factores; y finalmente se detallan los conceptos del comercio minorista y los elementos que lo conforman. En el tercer capítulo se precisa el contexto en el que se desarrollan las mypes del sector calzado, especialmente, Manguitos Shoes. En el cuarto capítulo se expone cómo se llevará a cabo la metodología de la investigación que abarca el tipo, enfoque y alcance, así como la exposición de las técnicas que se utilizarán para analizar las variables de nuestro marco de análisis.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se muestran cuatro partes claves del estudio de caso de Manguitos Shoes. En primer lugar, el planteamiento del problema, el cual desarrolla el contexto del sector calzado y la dificultad de las empresas para incrementar su demanda, planteado desde una perspectiva de gestión estratégica relacionada al crecimiento empresarial. En segundo lugar, el objetivo general y los objetivos específicos presentados en el siguiente orden: teóricos, contextuales y empíricos. En tercer lugar, la justificación, la cual se centra desde la utilidad teórica, académica y la relevancia social. Por último, la viabilidad, que hace una reflexión acerca de los principales retos para llevar a cabo la presente investigación.

## 1. Planteamiento del problema

Las mypes en el Perú son unidades económicas que cuentan con capacidades de gestión para desarrollar distintas actividades que producen valor en esta (Rivero et al. 2000, citado en Tunal, 2003). Estas unidades, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), ejercen un papel fundamental en el desarrollo económico peruano, ya que representan el 95 % de las empresas y proporcionan empleo al 26.6 % de la población económicamente activa y producen el 40% del PBI, por ejemplo, contribuyen, principalmente, en el desarrollo económico de regiones como La Libertad, Lima y Arequipa (como se citó en Cosavalente, 2019).

De acuerdo con la actividad empresarial, las mypes se agrupan en tres sectores fundamentales: comercio, servicios y producción (Sociedad de Comercio Exterior [Comex], 2020). Respecto al sector comercio, este representa el 35 % del total de mypes en el país, siendo el rubro de los negocios de venta al por menor, denominado también comercio minorista el más predominante (Produce, 2019). Para el 2019, el ingreso al mercado peruano de productos, en su mayoría, subvaluados que desplazaron a la producción nacional, significó un daño a alrededor de 7 mil mypes nacionales pues estas fueron afectadas por 13,4 millones de pares de calzado a menos de US\$ 5 el par provenientes de 25 países, de los cuáles los más relevantes fueron Brasil, Malasia, Indonesia y China. Respecto a este último, las importaciones se concentraron principalmente en zapatillas (26,7%), calzado casual (23,7%), sandalias (18,1%), y pantuflas (11,5%). Es así que, el impacto de la importación de calzado al mercado peruano se encontró estrechamente relacionado al retroceso de la producción en nuestro país (SNI, 2019).

Con la llegada de la pandemia, las mypes fueron afectadas aún más por diversos factores, dentro de los más significativos, por el lado externo, están la informalidad, corrupción y el acceso a tecnología; y por el lado interno, están los aspectos operativos, administrativos y estratégicos (Avolio et al., 2011). Referente al ámbito externo, la barrera de la informalidad

se presenta como uno de los males más representativos en la gestión de los negocios pequeños como las mypes. Es así, que el crecimiento de esta tasa ha puesto al Perú como el país con la más alta tasa en América Latina (Gestión, 2023). Y esto deriva de diferentes razones, que pueden ir relacionados tanto a los sobrecostos que significan las regulaciones establecidas por el Estado hacia el negocio (Perú21, 2023), como por una cuestión sociocultural basada en la educación que se ha ido recibiendo (BCR, 2008). Igualmente, en relación al ámbito interno, resulta relevante mencionar el cómo las empresas suelen gestionar de una manera más eficiente los tres aspectos mencionados en un negocio. Dado que, en índices, la mortalidad de empresas del tamaño de las mypes en Perú se dirige a un máximo de 42 meses de supervivencia (Avolio et al., 2011). Esto señala el punto en el cual empresas mypes suelen encontrarse con carencias que resultan insatisfactorias para evaluar un crecimiento sostenible en ellas. Es así que entra en evaluación Manguitos Shoes.

Es así que, Manguitos Shoes no fue ajena a ello, sino que, como consecuencias, entre los años 2020 y 2021, dejaron en crisis muchas de sus operaciones para competir en el mercado. Según palabras del gerente, la empresa ha tenido que diversificar sus métodos de venta para poder adaptarse a los nuevos cambios, como vender a través de medios electrónicos, aunque en modalidades muy básicas. A pesar de esos esfuerzos, aún la cantidad de clientes que esperaba obtener resulta ser insuficiente, dejándolo con una cartera limitada de clientes que, si bien parece positivo, no permite desarrollarse a largo plazo (García, 2022).

En función a la problemática presentada, la empresa Manguitos Shoes ha mantenido su competitividad desde el inicio de sus operaciones gracias a la labor de su gerente Carlos. Sin embargo, ha enfrentado muchas adversidades tanto internas como externas, que han ocasionado ciertos problemas como la disminución de ventas, pues estas bajaron respecto al mismo periodo del año anterior en un 50 %. Según palabras del mismo, la falta de productividad, planeamiento estratégico, diversificación en venta por otros canales y la dura competencia actual que tiene en el mercado le ha generado barreras en el crecimiento de su empresa reflejadas en pérdidas económicas, reducción de operaciones, decrecimiento de clientes, así como de posicionamiento en su mercado (García, 2022).

Al respecto, relacionado con los problemas que enfrentan las mypes mencionadas previamente, autores sugieren una relación significativa para la elaboración de un análisis que permita identificar variables basadas en modelos que estudien empresas con problemáticas similares, para así generar resultados positivos a la empresa en cuestión a través de las conclusiones y recomendaciones que se realicen.

De esta manera, la presente investigación tiene como sujeto de estudio Manguitos Shoes, y como objetivo analizar los factores que influyen en su crecimiento, a partir de la teoría del crecimiento empresarial.

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo general**

Analizar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico de Manguitos Shoes en los siguientes aspectos: recursos y capacidades.
- Examinar la situación actual de las mypes del sector calzado en Perú.
- Analizar los factores que influyen tanto de manera positiva como negativa en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes.
- Determinar los retos a los que se enfrentará Manguitos Shoes.

## **3. Preguntas de la investigación**

### **3.1. Pregunta general**

¿Qué factores influyen en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes?

### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los recursos y capacidades que tiene Manguitos Shoes?
- ¿Cuál es la situación actual de las mypes del sector calzado en Perú?
- ¿Cuáles son los factores que influyen tanto de manera positiva como negativa en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes y los retos para esta mype?
- ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentará Manguitos Shoes?

## **4. Justificación**

Por un lado, respecto al ámbito de aporte en la formación académica, el presente trabajo promueve la capacidad de análisis como gestor y la búsqueda e indagación de recursos académicos. Igualmente, desarrolla tanto competencias como habilidades blandas, por ejemplo, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones.

Adicionalmente a estas competencias se le añade la capacidad de síntesis, orden y claridad en la redacción y presentación de la información en el presente trabajo.

Por otro lado, en relación al aporte teórico, la investigación presenta un resumen de la revisión de literatura acerca de crecimiento empresarial, señalando características relevantes de cada modelo mostrado, aunque es verdad que, muchas de las teorías mostradas han sido planteadas en décadas pasadas, en los últimos años nuevas investigaciones han ido evolucionado y se han ido adaptando a modelos de diversos autores en un contexto en particular. Igualmente, se realiza una reflexión y análisis relacionado a las propuestas planteadas por los autores. De tal modo, se contribuye con aportes críticos

propios.

Por último, a partir del ámbito social, la investigación se enfoca en un sector con el que usualmente se interactúa diariamente, por lo que el presente trabajo pretende resaltar el aporte del sector calzado en la sostenibilidad económica, aparato productivo y social del Perú, empatizando con los actores que formarán parte de la investigación. Igualmente, el aporte del sector calzado.

## **5. Viabilidad**

En primer lugar, en relación a las fuentes de información disponibles, se tiene acceso a fuentes bibliográficas, dado que se ha encontrado investigaciones que evalúan los factores que influyen en el crecimiento en las microempresas y de la gestión del negocio en sector calzado, asimismo, existen reportes e indicadores relacionados con el aporte del sector calzado en la sostenibilidad económica del país.

En segundo lugar, existen datos cuantitativos de parte de las entidades del estado que ayudan a conocer el contexto e indicadores claves del sector calzado. Además, se encontraron estudios relacionados con el crecimiento empresarial aplicadas a las empresas del sector fabricación de calzado.

En tercer lugar, se ha decidido estudiar a Manguitos Shoes, por el criterio de acceso a la información a esta; y especialmente, porque cumple con las características necesarias para analizar los factores de crecimiento empresarial, que tengan esta problemática e intención de crecimiento. Uno de los investigadores tiene contacto directo con el dueño de la empresa Manguitos Shoes.

Por último, cabe destacar que la investigación puede solicitar datos sensibles que necesitan cláusulas de confidencialidad, principalmente, asociadas a las operaciones internas de la empresa Manguitos Shoes, así como a ratios o ingresos económicos.

En resumen, este primer capítulo ha descrito la base para la presente investigación, en la cual se ha identificado que el problema principal es que la empresa Manguitos Shoes tiene dificultades para incrementar su demanda. En ese sentido, para entender y desarrollar esta problemática se ha propuesto el marco de análisis sobre la base de los factores que sustentan modelos teóricos de crecimiento acorde al contexto de Manguitos Shoes. De acuerdo con ello, se han propuesto cinco objetivos específicos, los cuales se desarrollarán en los siguientes capítulos.



## **CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO**

En este capítulo se plantea, en primer lugar, el estado del arte precisamente desarrolla los principales y primeros estudios respecto al crecimiento empresarial, mediante las teorías, su evolución y enfoques. En segundo lugar, se expone la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual demuestra que el análisis interno de la organización es un aspecto prioritario y, por tal motivo, resulta esencial identificar y desarrollar los recursos y capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible. Por último, se presenta la definición de mypes y los retos a los que se enfrentan estas.

### **1. Gestión del crecimiento empresarial**

En el siguiente apartado primero se exponen los enfoques, definiciones, modelos y variables del crecimiento, en líneas generales, basados en estudios teóricos y empíricos de los pequeños negocios, esto permitirá comprender la importancia de conocer los factores que influyen en el crecimiento empresarial.

#### **1.1. Enfoques/perspectivas del crecimiento empresarial**

El estudio del crecimiento empresarial ha sido abordado desde diversas perspectivas dada la complejidad que la distingue (Correa, 1999). Es así que, a lo largo del tiempo, no solo se plantearon propuestas, sino también se desarrollaron diferentes enfoques y teorías han ido transformando y construyendo su estado actual, aun cuando no se llegue a un consenso (Dasí & Martínez, 2011).

A partir del enfoque de la teoría clásica, Erauskin (2011) plantea que el crecimiento de una organización es producto de la búsqueda de una eficiencia mínima de las operaciones/actividades para perdurar y ser competitivos en el mercado, en el sector al que pertenezca. También, afirma que las empresas de mayor tamaño tienen mayores dificultades que enfrentar para poder crecer, respecto a las pequeñas que crecen rápidamente hasta lograr el tamaño mínimo eficiente.

Partiendo de la perspectiva del ciclo de vida o configuración del crecimiento de una empresa es producto de una evolución por fases (Greiner, 1998) y cada fase es consecuencia de la realización de la anterior, de modo que se origina una curva de crecimiento con algunas interrupciones por la manifestación de eventos no contemplados o mal ejecutados. La perspectiva de Greiner (1998) nos menciona que, para cada fase, la organización debe adoptar una realización de actividades específicas según su estrategia, entorno, tamaño y estructura de su organización; con la finalidad de diferenciarse de sus competidores e innovar hasta llegar a su última etapa (como se citó en Forcadell, 2004).

En cambio, de acuerdo a la perspectiva evolutiva, el crecimiento está condicionado por la combinación de diversas fuerzas internas y externas durante un periodo de tiempo; por lo cual, el crecimiento de estas requerirá de circunstancias únicas donde se desarrolle, sin importar una secuencia de etapas para este objetivo o pasos secuenciales para la consecución de esta (como se citó en Vinnell et al., 1999). Por tal motivo, un factor decisivo para las organizaciones será su tamaño y posicionamiento en el mercado, así como también los sucesos que puedan acontecer en su entorno para pasar de un estado a otro, saltándose etapas como las propuestas de Greiner (1998).

Desde el enfoque estocástico, el crecimiento empresarial para las mypes evolucionó según la “Ley del efecto proporcional”, que propone que esto es un fenómeno descriptible, con factores específicos inexistentes, sino más bien fomentado por cuantiosos e intrascendentes factores que actúan de manera aleatoria y equilibrada para impactar en el crecimiento, en otras palabras, el crecimiento solo se manifiesta cuando diversos factores actúan de forma proporcional al tamaño de la organización, teniendo así la misma oportunidad de crecer sin importar la dimensión de estas (Gibrat, 1931). Es así que, no hay variables que expresen el crecimiento de las organizaciones en relación al tamaño de estas y que toda organización cuenta con la misma probabilidad de crecer mientras se desenvuelven dentro de la misma industria (Becchetti & Trovato, 2002).

Seguidamente, Perroux (1963), mediante estudios cualitativos más que cuantitativos propone la teoría de la dimensión estructural, detalla que la estructura organizacional, ya sea simple o compleja, es el impulsor fundamental del crecimiento empresarial, es decir, se debe entender la organización como una unidad total influenciado por las partes internas.

Asimismo, De Ravel (1972), propone que el aumento de la cantidad a comercializarse está directamente relacionado con el crecimiento empresarial, esta tiene una clara connotación cuantitativa, debido a que su estudio está basado en el estudio de volumen de los productos y/o servicios a comercializar, sin embargo, es un proceso voluntario, pero las que no se dirijan bajo esta regla “biológica” empresarial estarán destinados a estancarse, debido a diferentes factores como la entrada de nuevos competidores, cambio de la tecnología, nuevas oportunidades y diversificación de los mercados.

Al contrario, el enfoque determinista, según Smallbone et al. (1995), plantea que hay algunos factores específicos que impactan sobre el crecimiento de las empresas, clasificándolos en dos: internos y externos, con el fin de explicar este fenómeno en las mypes, ya sean estrategias, perfiles, o modos de llevar a cabo sus actividades; tendrán un impacto sobre ellas. Además, Jean Pierre Seclen (2016), plantea que el crecimiento empresarial es impulsado por el desarrollo de ciertas variables observables como el dinamismo del sector, la competencia, el entorno, las estrategias, recursos, motivaciones, entre otras.

Con base en la perspectiva basada en recursos, el crecimiento está centrado en que

existen recursos con capacidad sobrante, que se pueden emplear en distintas y nuevas áreas de trabajo promoviendo así decisiones de crecimiento empresarial. Para Forcadell (2004), es importante la existencia de una relación entre los recursos de la organización y su estrategia. Asimismo, se puede dar un crecimiento solo cuando hay recursos específicos excedentes; entre mayor conocimiento se tenga de los recursos excedentes mayor será el desarrollo de la empresa; cuando se empieza a crecer se manifestarán deficiencias para llevar a cabo la estrategia elegida; los procedimientos elegidos tendrán una influencia determinante de forma que se efectúe o no el crecimiento; si las estrategias tienen éxito se incrementará la diferenciación respecto a sus competidores, a través de la elección de las actividades creadoras de valor. Por tal motivo, Dasí et al. (2011) puede concluir que el crecimiento está definido por el manejo de los recursos que tenga la empresa y/o pueda conseguir.

En función de la perspectiva basada en la motivación, el crecimiento es conocido desde la actuación y/o aversión al riesgo del empresario o gerente en circunstancias específicas para tomar decisiones y emprender centrándose en sus actitudes individuales para producir un cambio. Charan (2004) plantea que tener los recursos y/o la capacidad para hacer efectivo el crecimiento, e incluso las oportunidades en el mercado para crecer, no son los únicos elementos que lo certifiquen; sino que también implica al compromiso y motivación que tengan la parte directiva, la junta de accionistas, los equipos de trabajo y todos los integrantes de la organización para que se genere un crecimiento empresarial.

Teniendo en cuenta el enfoque de las contingencias, el crecimiento está afectado por el entorno donde se desarrollan, debido a que, de este ecosistema dependerá que acciones, medidas, visiones tendrá la organización para lograr sus objetivos según cada situación y marco regulatorio existente (Lawrence y Lorsch, 1967). También, el entorno y la influencia que este tiene sobre el diseño organizacional explicarán el crecimiento empresarial.

Luego la perspectiva del aprendizaje, este se enfoca en que las organizaciones que son solo eficientes son aquellas las que se mantienen y crecen en el mercado, agregando así variables, tales como el tiempo que lleva la empresa operando y la industria donde se desenvuelve, debido a que alega que esta va aprendiendo (recolecta, analiza y mejora) mediante todos los que conforman la organización, para tomar mejores decisiones, evidenciado en los resultados. Por lo tanto, la probabilidad de crecer es proporcional a la experiencia adquirida en el mercado (Machado, 2016).

Tomando en consideración el enfoque empírico, el crecimiento empresarial es desarrollado debido a que es la causa más directa y determinante del desarrollo de la competitividad de las organizaciones. Por lo tanto, la constante necesidad de identificar y determinar las causas que influyen en el crecimiento empresarial ya sea en niveles, dimensiones o clasificaciones de los modelos que la expliquen (Blázquez et al., 2006).

## **1.2. Definiciones y/o conceptos**

Las definiciones y/o conceptos han ido cambiando en torno a las perspectivas/enfoques que se han adoptado para diversos estudios; no obstante, como plantea Penrose (1962), todo se simplifica a la búsqueda del beneficio impulsado por una constante necesidad racional. En otras palabras, cambiar a una situación mejor, mediante aumentos en la riqueza y renta percibida tanto para la organización, como para el “individuo” quien la controla.

### **1.2.1. Definición del crecimiento empresarial**

Para Cardona y Cano (2005), el contar con capital económico y humano, así como una organización y estructura apropiada influyen en el proceso intangible del crecimiento empresarial es relevante. También, esto se evidenciaría en una mayor aceptación de los servicios/productos de la empresa en el sector donde se desarrolla. Por tal motivo, se comprenderá al crecimiento empresarial como el proceso que se desarrolla de adentro hacia afuera, que logre un posicionamiento externo cada vez mayor que le permita crecer, mediante los recursos con los que cuenta.

En esa misma línea, Ortiz (2005) indica que el crecimiento empresarial puede depender de ciertas condiciones que la pueden limitar o impulsar, explicada esta como fuente de sostenimiento e impulso de las relaciones con consumidores, mercado financiero y de capitales y proveedores. En otras palabras, que esta es una disposición también mediante la mejora de las partes involucradas en la organización; y estas dependen de variables que pueden impulsarse o retrasarse como es la tecnología, los marcos legales, las condiciones volátiles del país, las especulaciones, las tendencias y la falta de profesionalismo.

De igual manera, Charán y Sánchez (2004) señalan que el crecimiento empresarial es un proceso disciplinario social y creativo que constantemente enlaza y desenlaza las áreas de la organización con el objetivo de obtener un incremento constante de sus ingresos. En otras palabras, la organización no es ente rígido, que con la consecución o aplicación de algún molde logrará siempre beneficios; sino más bien, que el constante trabajo, la adaptación y los cambios dentro de la misma de manera no convencional tendrá mayor oportunidad de cumplir con las exigencias del mercado, lo cual se traduce en mayores ingresos.

Por su lado, Blázquez et al. (2005) exponen que el crecimiento es un proceso promovido por las constantes exigencias del entorno y/o las necesidades de la parte directiva de la organización para adaptarse y mantenerse vigente a través del desarrollo de sus capacidades técnicas, estratégicas, administrativas, operativas para aprovechar eficientemente los recursos, con las capacidades económicas con las que se cuenta para mantener su competitividad a largo plazo.

De la misma manera, Fernández et al. (1998) definen que el crecimiento empresarial es el incremento de las capacidades y actitudes para mejorar las probabilidades técnicas, comerciales y financieras en mercados altamente competitivos donde permanentemente se enfrentan a un contexto volátil, con innovaciones tecnológicas, fusiones, adquisiciones e inversiones para generar mayores recursos y aprovecharlos para sobrevivir en el mercado.

En el ámbito latinoamericano, se encuentra el estudio realizado en México *“Factores que determinan la permanencia de las micro y pequeñas empresas: estudio de caso en Santa Ana Chiautempan, Tlaxcala”*. Este estudio considera factores internos y externos, así como la combinación entre ellos. El enfoque de la investigación es de tipo mixta, explicativa y descriptiva. Entre los factores que se consideran se encuentran los aspectos financieros y administrativos, las características del personal, el uso de la tecnología y los estímulos externos, donde se concluye que los factores que ponen en riesgo la permanencia de estas empresas son los aspectos financieros y el nivel de capacitación del personal (Delgado, 2021).

En el ámbito local se ha encontrado la tesis para obtener el grado de doctor en la Universidad César Vallejo titulada *“Factores que determinan el crecimiento de la micro y pequeña empresa en la industria del calzado – Trujillo 2019”*. Esta investigación analiza los factores que tienen mayor influencia en el crecimiento de las mypes de calzado en la ciudad de Trujillo, para la cual considera como referencia el marco teórico de Okpara y Wynn (2007), quienes proponen tipos de decisiones para mantener un negocio exitoso, ubicados en (a) operativos, (b) estratégicos, (c) administrativos y (d) externos (Espinoza, 2020).

En esa misma línea, en el ámbito local también se encontró la tesis para obtener el grado de Bachiller en la Universidad San Ignacio de Loyola *“Factores que limitan el crecimiento de las mypes de Lima Metropolitana en el 2019”*, la cual revela que los factores externos son los que limitan en mayor medida el crecimiento de las mypes de Lima Metropolitana; dentro de ellos, la alta competencia en el sector y la informalidad. En lo que respecta a los factores internos, los problemas con el proveedor y la baja productividad del personal fueron los más influyentes en el crecimiento.

Por último, el estudio local publicado por CENTRUM católica fue realizado por Avolio et al. (2016), titulado *“Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)”*. Esta investigación se realizó considerando once casos de mypes en Lima Metropolitana, tiene un enfoque cualitativo y examina los factores administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. El modelo de crecimiento escogido como referencia es el de Ansoff, utilizado y adaptado por Okpara y Wynn (2007), sobre la base de esto se plantean diecinueve factores que posteriormente se analizan, concluyendo que los factores administrativos y estratégicos son los más relevantes.

Varias de estas definiciones miden el resultado y otras, como la consecución y

mejora de ciertos aspectos de la organización, están caracterizadas por tener en cuenta la importancia del entorno donde se desarrollan y los limitantes que intervienen en su funcionamiento. Por lo cual se concluye que el crecimiento empresarial es dinámico y son estudiados de manera cuantitativa (incremento de dinero, producción, cuota de mercado, entre otras) y también de manera cualitativa (cambios estructurales, directivos y de control).

### **1.3. Marco de análisis: factores de crecimiento empresarial**

Dada la información mencionada anteriormente, se inicia desde que el objetivo principal, en la actualidad, de toda organización es el crecimiento empresarial. Por tal motivo, se expondrán diferentes modelos de crecimiento con sus factores correspondientes con el objetivo de entender las principales características, y las que se adecúen para analizar a Manguitos Shoes, mype del sector calzado.

#### **1.3.1. Modelo de Crecimiento de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis**

En 1931 los autores plantean un modelo que se caracteriza por pasar por cinco fases a lo largo de toda su vida: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez. En otras palabras, muestran que las organizaciones se desarrollan progresivamente en etapas sucesivamente diferenciadas. De tal manera, Churchill y Lewis (1983) proponen un marco importante para las mypes, debido a que estas presentan problemas comunes en ciertas etapas similares durante el desarrollo de su ciclo de vida. A continuación, revisaremos lo que implica cada etapa:

Primera etapa: Existencia, esta expone que la finalidad es obtener clientes, debido a que la planificación y formalización de procesos no está tan desarrollada o es inexistente. Por lo cual, sus ingresos y cantidad de clientes están fuertemente comprometidos, con la posibilidad de salir del mercado si no logran obtener una cuota mínima que admita seguir operando. De igual manera, el dueño del negocio es el encargado de llevar a cabo todas las actividades relevantes y supervisar a los trabajadores (Churchill & Lewis, 1983).

Segunda etapa: Supervivencia, debido a que se cuenta con una cantidad mínima de clientes fidelizados, por tal motivo ya presentará un margen mínimo de ingresos que permita minimizar sus costos y eludir pérdidas. En otras palabras, evidenciará que es una organización comercial viable con la capacidad de satisfacer a sus clientes mediante sus productos y/o servicios al retenerlos. También, debe contar con una cantidad limitada de colaboradores, que aún se encontrarán bajo la dirección directa del dueño del negocio (Churchill & Lewis, 1983).

Tercera etapa: Éxito, en esta fase el dueño debe elegir entre las opciones de crecer (expandirse) o mantenerse (no tomar ningún riesgo) mejorando la base de su negocio. En el

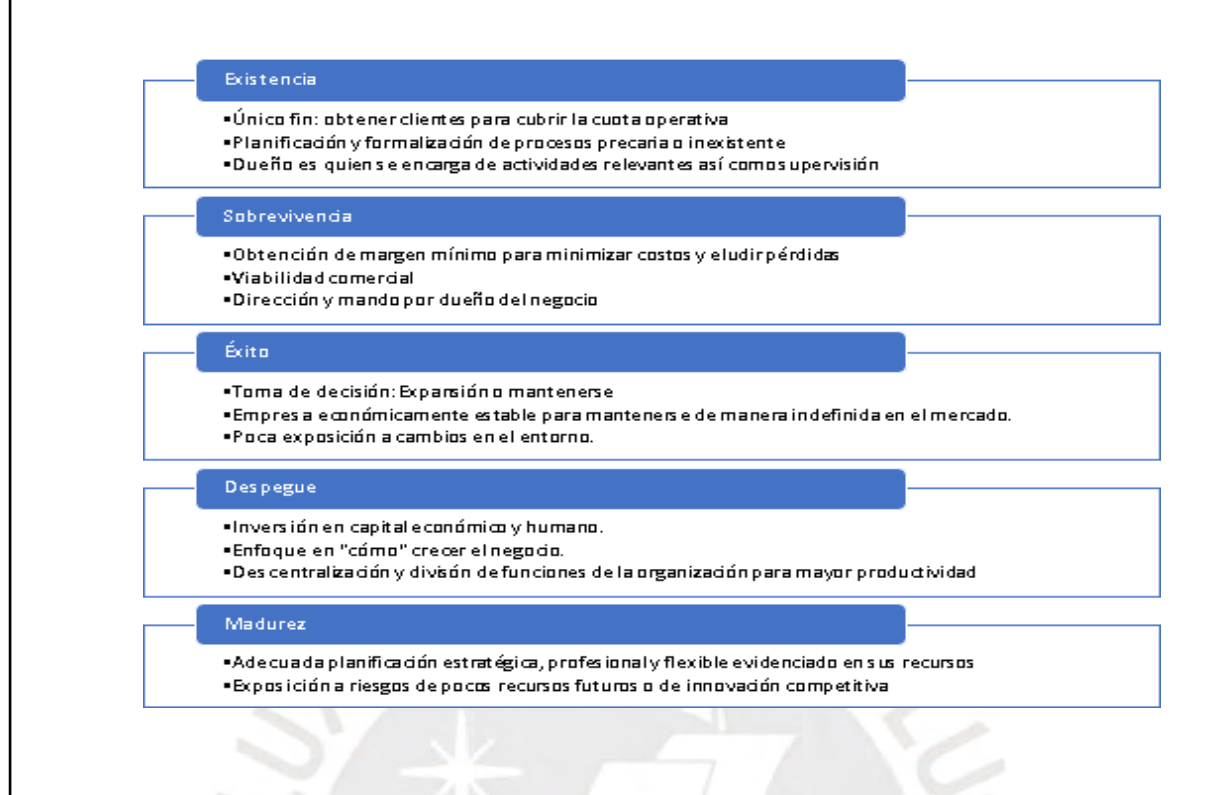
caso que se incline por crecer, se debe considerar que necesitará contar con una base de financiamiento para obtener una mayor rentabilidad. En tal punto, la organización es económicamente estable, con la capacidad de mantenerse de manera indefinida en el mercado, teniendo en consideración que no está expuesta a cambios en su entorno o decisiones que afecten su capacidad. Igualmente, se deben evidenciar excedentes de recursos que puedan ser almacenados y utilizados para crecer empresarialmente. (Churchill & Lewis, 1983).

Cuarta etapa: Despegue, trata de invertir para conseguir una mayor delegación, generando así el crecimiento; sin embargo, para que esto se ejecute se debe contar con una buena gestión del capital económico y humano, así como también con la competencia necesaria para afrontar un entorno complejo y nuevo dado el crecimiento. En otras palabras, la organización se debe enfocar en que todos sus esfuerzos respondan el “cómo” crecer y financiar de tal forma que sea sólida. Igualmente, la estructura organizacional debe ser mejor organizada mediante la división y descentralización de la parte comercial y productiva, en general (Churchill & Lewis, 1983).

Quinta etapa: Madurez, esta fase se caracteriza por contar con una adecuada planificación estratégica, profesional y flexible en las actividades que se ejecuten, dado su sector de aplicación, lo cual deberá estar evidenciado en los recursos (económicos y humanos) que se utilice. En otras palabras, el control de sus grandes ingresos dado su rápido crecimiento y mantener sus ventajas; no obstante, estos están expuestos a los riesgos de no contar con “mayores” recursos para seguir creciendo o innovaciones para mantener su competitividad (Churchill & Lewis, 1983).

Basándose en estas fases, se puede comprender el crecimiento como una constante evolución natural de la organización determinada por las decisiones y motivaciones del dueño o propietario del negocio, y los obstáculos que este y la organización necesita enfrentar para la consecución de las metas establecidas de manera jerárquica, mediante una serie de etapas consecutivas con particularidades en cada una de estas que deben ser gestionadas.

**Figura 1: Modelo de Crecimiento de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis**



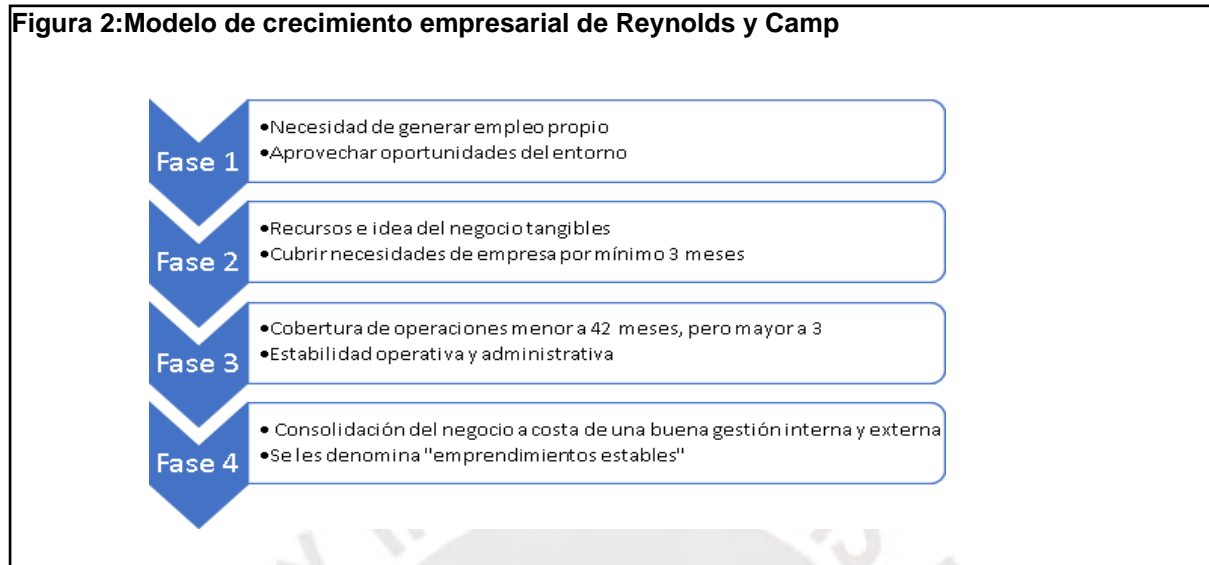
### **1.3.2. Modelo de crecimiento empresarial de Reynolds y Camp**

Según Sérida et al. (2005), los autores plantean un modelo compuesto que posee cuatro fases o etapas, comenzando con el estudio del grado de relación entre el crecimiento económico de un país y el emprendimiento, del cual se pueden desglosar ciertos factores y características que impactan en el desarrollo de las mypes. En la primera fase, el inicio de las operaciones de la organización está dado por la necesidad de generar su propio empleo o impulsado por el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno; no obstante, en esta etapa es crucial diferenciar a los que ya comprometieron sus recursos de los que aún no lo hacen, pero tienen una idea de emprendimiento. En la segunda fase, los recursos y la idea que están comprometidos ya son tangibles, como el hecho de haber pagado los sueldos de los empleados al menos por un periodo de tres meses. La tercera fase, corresponde a los emprendedores que están operando y cubriendo sus necesidades como las de sus partes interesadas por un tiempo mayor a tres meses, pero menor a cuarenta y dos meses. Por último, en la cuarta fase, el negocio se ha consolidado y puede mantenerse en el tiempo siempre y cuando exista una buena gestión de sus procesos internos y externos, lo cual los califica de emprendimientos estables.

La propuesta de metodología comparativa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es de alcance global; en otras palabras, se utiliza de manera estándar para todos los países participantes en el estudio, por tal motivo, no es la más factible para responder cuestiones



concretas de un sector determinado como es el caso de las mypes del sector calzado. Pero brinda un panorama bastante general y amplio para entender algunas bases del crecimiento empresarial, y el impacto de este en el crecimiento económico de un país.



### **1.3.3. Modelo de crecimiento de Igor Ansoff**

El presente autor, Ansoff (1965), plantea que el principal desafío que enfrentan las organizaciones es la gestión de sus recursos de manera eficaz de tal forma que cumplan sus objetivos propuestos. Por tal razón, propone un modelo que permita a las empresas gestionar sus procesos según tres categorías o factores: operativo, estratégico y administrativo, comprendidos como factores que influyen en el crecimiento empresarial, debido a que estas agrupan las dimensiones de los problemas que enfrentan las mypes. La primera examina como variables de estudio la fijación de los precios, la cantidad y la calidad de su producción, estrategias de *marketing* y operaciones, y la dirección y la gestión de la investigación y desarrollo. La segunda examina la sostenibilidad y la proposición de los objetivos y metas, así como evaluar los segmentos a los que se atenderán, su diversificación y la mejor forma de obtener los mayores beneficios a partir de su posición actual en el mercado, respecto a los productos que se ofrecen. La última examina los factores como la responsabilidad, las relaciones de poder, la información, la capacitación, el financiamiento, la adquisición de activos y el desarrollo de estos, y los canales de distribución.

**Figura 3: Modelo de crecimiento de Igor Ansoff**



#### **1.3.4. Modelo de crecimiento de Okpara y Wynn**

Este modelo se basa en un estudio del crecimiento de pequeñas empresas realizado en Nigeria, para identificar cuáles eran los factores que tienen impacto; por tal motivo, el autor se basó en el modelo antes mencionado, de Ansoff (1965), con la finalidad de examinar las dificultades similares que enfrentan estos negocios e identificar qué decisiones se tomaron para mantener sus negocios de forma óptima. Basándose en este, plantea un nuevo modelo con las siguientes dimensiones: administrativo, operativo, estratégico y externo; para clasificar los problemas o limitaciones que enfrentan las mypes. El factor administrativo desarrolla las variables financieras, el manejo de capital humano y de índole gerencial; el factor operativo, las variables de *marketing*, logística y de operación, los cuales son identificados en las áreas funcionales de la empresa; el factor estratégico, las variables de investigación de mercados y planeación. En este sentido, según Harris y Gibson (2006), el dueño del negocio tiene la capacidad para ofrecer los productos y/o servicios que la demanda del ambiente externo exija. Por último, los factores externos que se determinaron en algunas pequeñas empresas como la corrupción, la baja demanda, la infraestructura y la tecnología (Ansoff, 1965).

**Figura 4: Modelo de crecimiento de Okpara y Wynn**



### 1.3.5. Modelo de crecimiento de Nichter y Goldmark

Los autores Nichter y Goldmark (2009) plantean que el crecimiento empresarial puede ser explicado en base a cuatro factores, cabe mencionar que este estudio fue realizado en los países en desarrollo: Primero, se centra en el perfil del dueño o propietario del negocio, y las variables examinadas son el género, experiencia laboral y su educación; segundo, en el perfil de la organización como la edad de la misma, su grado de formalización y su capacidad para permitir a financiamiento; tercero, con los factores relacionales como la influencia que tiene su cadena de valor y las redes sociales; y, cuarto, los factores contextuales que examinan el entorno donde se desenvuelve la organización.

**Figura 5: Modelo de crecimiento de Nichter y Goldmark**

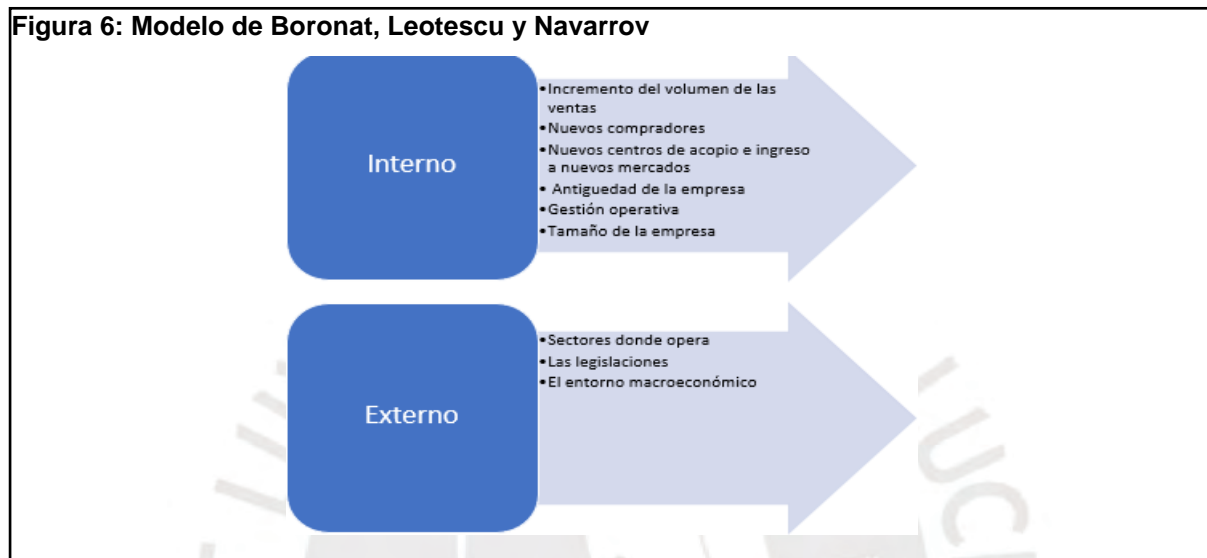


### 1.3.6. Modelo de Boronat, Leotescu y Navarro

Boronat et al. (2017) plantea que el crecimiento empresarial es alcanzable en función de dos factores: el factor interno está relacionado directamente con el incremento del volumen de las ventas y el nivel de inversión realizados en compras de bienes para desarrollar la capacidad productiva rentable, así como la obtención de nuevos comprados, nuevos

centros de acopio e ingreso a nuevos mercados. Igualmente, examina la antigüedad de la empresa, su gestión operativa y el tamaño de la empresa.

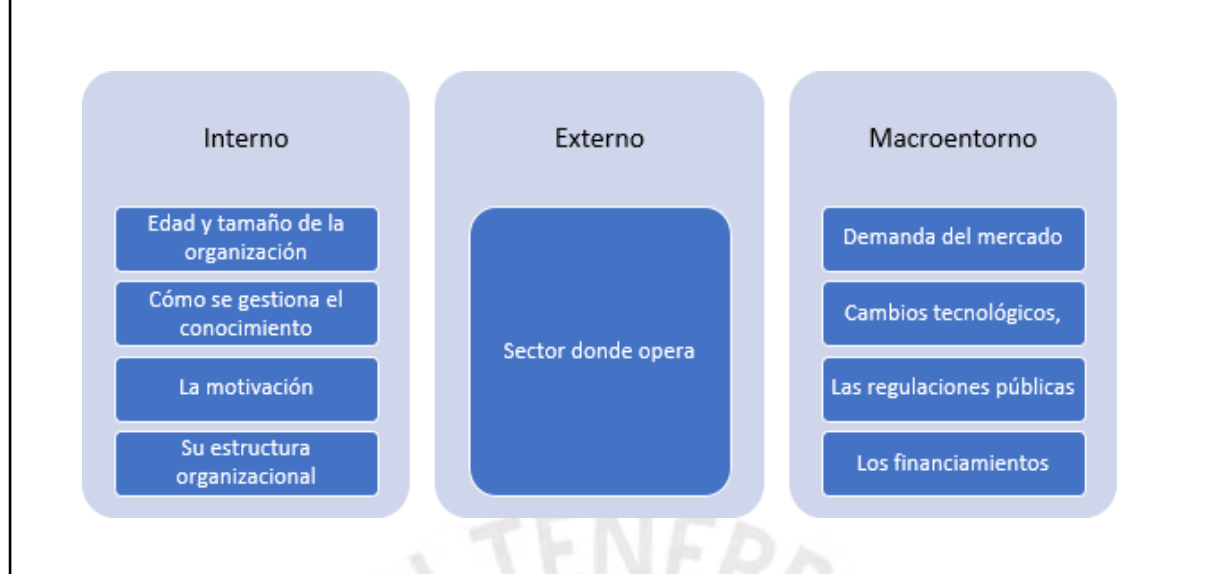
El factor externo que puede ser comprendido como las vinculaciones y adquisiciones que desarrolle con otras empresas, con implicancias en las participaciones de estas; las variables comprendidas son los sectores donde opera, las legislaciones y el entorno macroeconómico.



### 1.3.7. Modelo de Blásquez, Dorta y Verona

Blásquez et al. (2006) proponen un modelo de crecimiento con el supuesto de que las organizaciones anhelan crecer, por tal motivo la alineación de su posicionamiento y dirección estratégica estará plasmada en políticas compartidas por todos los integrantes de la organización hacia la consecución de la misma, es decir, proponen el supuesto de ser un proceso para cumplir ciertos propósitos; mientras que, también señalan que el crecimiento se da de acuerdo con una gestión adecuada de la empresa, esto es, el crecimiento empresarial como un fin en sí mismo. Por tal motivo, su modelo está compuesto por tres factores: en primer lugar, interno, que considera las variables de la edad y tamaño de la organización, cómo se gestiona el conocimiento, la motivación y su estructura organizacional; en segundo lugar, externo relacionado al sector donde opera, involucrando a los competidores, proveedores y clientes; en tercer lugar, el macroentorno que implica la demanda del mercado, los cambios tecnológicos, las regulaciones públicas y los financiamientos.

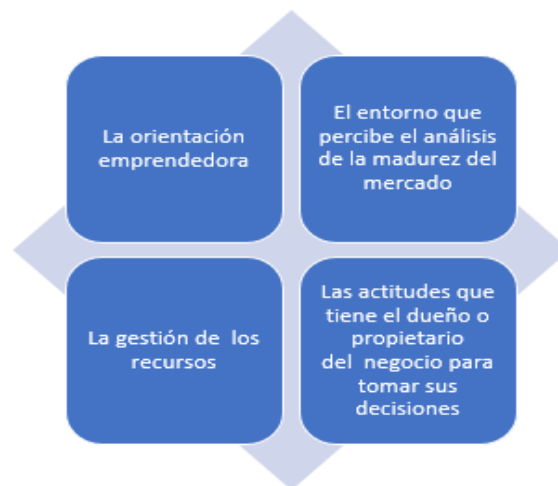
**Figura 7: Modelo de Blásquez, Dorta y Verona**



### **1.3.8. Modelo de Wiklund, Patzel y Shepherd**

Wiklund et al. (2007) plantea un modelo para los pequeños negocios que expliquen las causas del crecimiento empresarial basado en cuatro factores. Primero, la orientación emprendedora que consiste en examinar la dirección estratégica de la organización, para una adecuada toma de decisiones, esta incluye la voluntad de “reinventarse” o “renovarse” para mantenerse competitivos en el mercado, mediante el mejoramiento de su oferta, capturando riesgos en el proceso de producción para lanzar y testear productos, servicios, diversificación de productos, nuevos mercados, y/o estar a la vanguardia para aprovechar las oportunidades. Segundo, el entorno que percibe el análisis de la madurez del mercado, la ubicación de la empresa y la tasa de crecimiento del sector. Igualmente, tiene en cuenta el contexto VUCA, la competencia agresiva y la particularidad de los ambientes donde opera la empresa. Tercero, la gestión de los recursos, ya que la capacidad que tenga la empresa para usarlos y adquirirlos será un determinante para que pueda mantenerse competitiva en el mercado, lo cual impacta en el crecimiento de la organización. Cuarto, las actitudes que tiene el dueño o propietario del negocio para tomar sus decisiones, como sus metas personales, económicas y sociales.

**Figura 8: Modelo de Wiklund, Patzel y Shepherd**



### **1.3.9. Modelo de crecimiento de Machado**

La propuesta del modelo de Machado (2016) está centrada en entender el fenómeno del crecimiento empresarial de las pequeñas empresas, ya que, su comprensión minimiza la probabilidad de salir del mercado. Por tal motivo, indica que este fenómeno es causado por una serie de factores y actividades que permitan lograrla, al gestionar sus capacidades y recursos de manera óptima. En otras palabras, es un modelo integrador que asocia sus variables en tres dimensiones: el agente, que debe ser entendido como todo aquello que haga referencia al dueño y/o gerente de la organización, por tal razón, se mencionan las variables como el nivel de educación y experiencia, la edad, aversión a los riesgos, objetivos, motivaciones, expectativas, aspiraciones e intención de crecimiento; el negocio, entendida como la empresa analizada comprende el tamaño y edad de la empresa, su ubicación geográfica, la misión y compromiso de la empresa, fusiones, adquisiciones, alianzas, gestión de sus procesos, aprendizaje e innovación; y, el entorno, donde se desarrolla y contextualiza la organización contempla las variables de las condiciones del mercado, la relación con sus *stakeholders*, los recursos financieros y humanos, inversiones y capital de riesgo, dinamismo del sector y las políticas nacionales y locales.

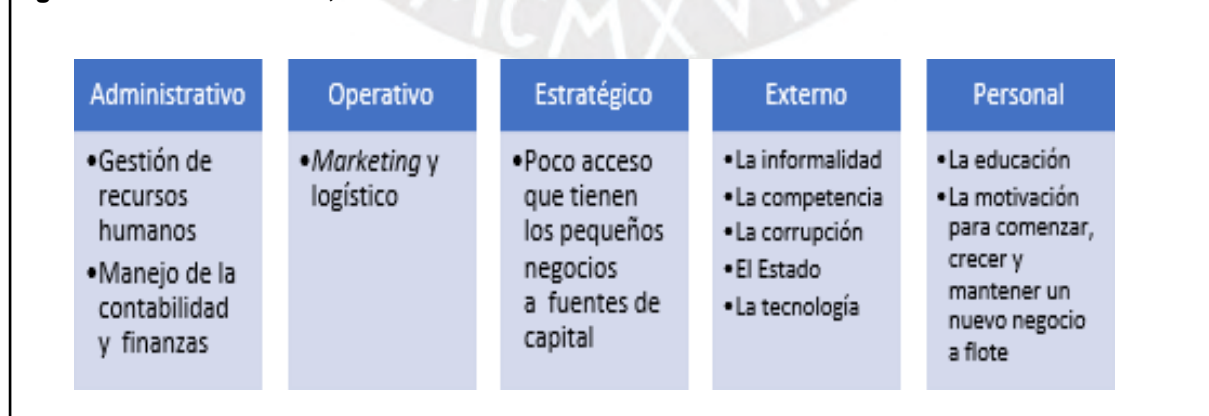
**Figura 9: Modelo de crecimiento de Machado**



### 1.3.10. Modelo Avolio, Mesones & Roca

Por último, a nivel nacional, autores como Avolio et al. (2011) plantean una sucesión de cinco factores que repercuten en el crecimiento de los empresarios y limitan su consolidación de las mypes. En primer lugar, el administrativo que impacta en la gestión de recursos humanos, así como el manejo de la contabilidad y finanzas; en segundo lugar, el operativo, en relación al tema del *marketing* y logístico; en tercer lugar, el estratégico respecto al poco acceso que tienen los pequeños negocios a fuentes de capital pocas o nulas; en cuarto lugar, el externo, como la informalidad, la competencia, la corrupción, el Estado y la tecnología; en quinto lugar, el personal que hace hincapié en la educación y la motivación para comenzar, crecer y mantener un nuevo negocio a flote. De tal manera, destacan las dimensiones antes mencionadas (internos, externos y agentes), debido a que son una combinación de características que deben tener estas organizaciones (Machado, 2016).

**Figura 10: Modelo Avolio, Mesones & Roca:**



De acuerdo a las teorías y/o enfoques, existen variaciones en lo que respecta a la literatura sobre el crecimiento empresarial, por lo cual no se ha podido tener una definición exacta, unánime y precisa que comprenda la complejidad de este fenómeno, motivo por el cual han surgido diferentes estudios que han continuado con tales investigaciones, pero con nuevas o versiones mejoradas, mediante la construcción de modelos de crecimiento explicados bajo la influencia de ciertos factores en la organización.

Ciertos autores plantean una automatización de los problemas comunes que suelen enfrentar las pequeñas empresas, como la propuesta de Ansoff (1965) y Okpara y Wynn (2007), de modelos de crecimiento respecto a factores que hacen alusión a las áreas funcionales de una organización. En primer lugar, se encuentran las decisiones operativas, conocidas como aquellas que se especializan en distribuir los recursos de manera eficiente y se toman en cuenta los problemas relacionados a las operaciones, a la logística y *marketing*.

En segundo lugar, están las decisiones estratégicas de los empresarios, de manera que se logre la alineación entre productos y/o servicios con la demanda del mercado, como las cantidades a producir y el mercado a atender. En tercer lugar, están las decisiones administrativas, respecto a la estructura administrativa y a las habilidades necesarias para poder conseguir y desarrollar las herramientas necesarias para la organización de tal manera que estas le permitan tener un desempeño óptimo. De igual manera, esta se distribuye en dos categorías: por un lado, la estructura jerárquica, la ubicación de los servicios, los canales, los flujos de información y trabajo, y las responsabilidades; por el otro lado, el reclutamiento del talento humano, su capacitación, los recursos financieros para operar y compra de equipos, así como también los temas gerenciales y financieros. Así como también de los factores externos como la continua evolución de la tecnología y su acceso a la misma, corrupción, infraestructura, competencia, Estado y la baja demanda.

Es así que, a diferencia de Ansoff que clasifica los factores de crecimiento en solo tres (administrativos, operativos y estratégicos) a nivel interno, Okpara y Wynn opinan que estos factores están influenciados por otros aspectos que deberían ser tomados en cuenta (externos). De acuerdo con lo mencionado, tenemos una primera conclusión, la cual es reforzada por Blázquez et al. (2006), así como por Boronat et al. (2017), quienes afirman que los factores de crecimiento se organizan en solo dos: internos y externos.

No obstante, otros autores plantean que el crecimiento es influenciado en diversos niveles o dimensiones. Machado (2016) alude la existencia de tres dimensiones: agente, que engloba las actitudes y el capital humano; empresa, que hace hincapié en sus recursos, características emprendedoras y crecimiento; y entorno, la industria donde se desarrolla. De igual manera, Nichter y Goldmark (2009) plantean las mismas dimensiones, no obstante, aumenta el factor de las relaciones, que comprende la cooperación intra empresarial, las redes sociales y la cadena de valor. Este nuevo factor es aludido debido a que para los



pequeños negocios contar con una extensa red social es un activo muy importante y valioso; ya que ayuda a obtener acceso a la información de sus actuales clientes y de los potenciales, así como también marcar las oportunidades aprovechables y un acercamiento a mejores y nuevos recursos. De esta manera, Davidsson et al. (2010) pueden concluir que los factores de crecimiento pueden clasificarse en tres grandes ejes para un mejor análisis de las pymes: interno, externo y agente.

De modo que, bajo los precedentes anteriores y referencias para pequeños negocios como es en nuestro caso el de Manguitos Shoes, se empezará a mencionar la teoría y los autores respectivos para el desarrollo del marco teórico sobre el cual se basará la investigación, de esta manera al final se pueda indicar cuál es el modelo más conveniente para determinar los factores que influyen en el crecimiento.

A continuación, se presenta una tabla resumen de los modelos de crecimiento, previamente descritos:

**Tabla 1: Modelos de crecimiento empresarial**

Factores de Crecimiento	Autores
Administrativo	Igor Ansoff
	Okpara y Wynn
Operativo	Igor Ansoff
	Okpara y Wynn
Estratégico	Igor Ansoff
	Okpara y Wynn
Externo	Okpara y Wynn
	Boronat, Leotescu y Navarro
	Blásquez, Dorta y Verona
Interno	Boronat, Leotescu y Navarro
	Blásquez, Dorta y Verona
Perfil del dueño o propietario del negocio	Nichter y Goldmark
Perfil de la organización	Nichter y Goldmark
Cadena de valor y las redes sociales	Nichter y Goldmark
Factores contextuales	Nichter y Goldmark
Orientación del empresario	Wiklund, Patzel y Shepherd

**Tabla 1: Modelos de crecimiento empresarial (continuación)**

Aptitudes	Wiklund, Patzel y Shepherd
Gestión de Recursos	Wiklund, Patzel y Shepherd
Entorno	Wiklund, Patzel y Shepherd
	Machado
Macroentorno	Blásquez, Dorta y Verona
Agente	Machado
Negocio	Machado

## 2. Teoría de Recursos y Capacidades

El análisis de las capacidades en el ámbito empresarial ha estado presente desde épocas muy antiguas como el principio de la economía industrial, debido a que la finalidad de todos los estudios de administración y dirección de empresas siempre ha sido obtener la anhelada ventaja competitiva. Por tal motivo, las diversas empresas hacían y hacen uso de sus capacidades, cabe recalcar que, el comportamiento de estas capacidades es influenciado por el entorno, el tipo de organización, etc. Para Suárez e Ibarra (2002), dado el hecho que los recursos y capacidades se han transformado en la base para la estrategia a largo plazo de la empresa se basan en dos hipótesis: primero, los recursos y capacidades internos proporcionan la dirección básica para la estrategia de la empresa, y segundo, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para la empresa.

Por su parte Wernerfelt (1984), en el Strategic Management Journal estableció la base de la teoría RBV (Resources based view), la cual se enfoca en la empresa y en la búsqueda de las capacidades distintivas de esta, debido a que, una vez identificadas y enfocadas pueden ser explotadas como oportunidades o neutralizar cualquier riesgo en el ambiente externo, produciéndose así ventajas competitivas, mejorando de esta manera la posición de la empresa en el mercado. En otros términos, este enfoque se aproxima a las rentas acumuladas con base en los recursos escasos propios de la empresa y no en las utilidades derivadas de la posición que tenga su producto en el mercado.

Para Teece et al. (1997), autores pioneros en proponer el concepto de capacidades dinámicas, la ventaja competitiva se fundamenta en los recursos idiosincráticos y que son difíciles de imitar, por tal motivo para ellos el modelo de estrategia está enfocado en la eficiencia.

La Teoría de Recursos y Capacidades expresa las causas de existencia de una empresa, la cual es muy integradora, ya que abarca diferentes áreas de conocimiento. En ese sentido, Penrose (1962), precursora de la teoría de los recursos, plantea que el

crecimiento empresarial es el resultado del aprovechamiento de una serie de recursos ociosos susceptibles a ser utilizados por la organización, ya sea, dentro de la misma o en el ambiente, para generar mayores riquezas ante la necesidad de crecer; basándose tanto en que había excedentes de recursos internos como externos para satisfacer esta necesidad.

### **2.1. Los recursos de una empresa**

La unidad fundamental de estudio son los recursos individuales que posee en una empresa; sin embargo, para analizar cómo la empresa puede generar una ventaja competitiva, se debe examinar cómo sus recursos trabajan en conjunto con la finalidad de generar capacidades. Por tal motivo, es conveniente efectuar una distinción entre recursos y capacidades, realizar un análisis de estos e indagar la importancia de los activos competitivos en relación con los de la competencia, pues cuando una empresa tiene activos competitivos básicos para su estrategia, que son mejores que los de su competencia, cuenta con una ventaja competitiva sobre estos. Si esta ventaja demuestra ser duradera, pese a los mejores intentos de los competidores por superarla, se puede decir que la empresa tiene una ventaja competitiva sustentable (Thompson et al., 2012).

Por un lado, Penrose (1959) menciona que los recursos son cosas físicas que la empresa puede comprar, arrendar o producir para su propio beneficio, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte (o toda) de la empresa. Además, según Chiavenato (1999), los recursos son medios a través de los cuáles las organizaciones realizan sus tareas y logran sus objetivos, es decir, son bienes o servicios que son utilizados en lo que respecta la ejecución de las labores de la empresa.

Para Wernefelt (1984), un recurso es todo aquello que puede verse como una fortaleza o una debilidad de la empresa, dichos recursos contemplarían los activos tangibles e intangibles que están ligados de manera semipermanente a la empresa; por ejemplo, la marca, el conocimiento de la tecnología interna, los contactos comerciales, maquinaria, entre otros.

Por su parte, Grant (1991) categorizó los recursos como físicos, humanos y organizacionales, asimismo, también los definió como entradas en el proceso de producción que abarcan equipo de capital, capital financiero, habilidades individuales de los empleados, etc.

Por otro lado, las capacidades son definidas como el conjunto de conocimientos y habilidades, hasta incluso tecnologías, que suelen surgir del aprendizaje colectivo de la organización, son una consecuencia de la combinación de recursos, la creación de rutinas organizativas y el sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo, 1993). Asimismo, las capacidades se proyectan a futuro y contribuyen a comprender cuál es el verdadero potencial que una organización puede obtener. Sin embargo, para Grant (1991), las

capacidades, desde la perspectiva de rutinas organizacionales, son la consecuencia de un conjunto de recursos que se relacionan y coordinan de forma conjunta y compleja.

## **2.2. Identificación de los recursos**

Hofer et al. (1978) y Grant (1996) coinciden en una clasificación funcional de los recursos, estos los distinguen por recursos tangibles e intangibles. Por un lado, los recursos tangibles abarcan los recursos tanto físicos como los financieros; mientras tanto los recursos intangibles comprenden los recursos humanos, el valor de la marca comercial, las patentes y los derechos de fabricación, la reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial y la tecnología, entre otros. Estos mismos son los que cada vez adquieren mayor importancia y efectividad en lo que respecta a la creación de valor y competitividad para la empresa.

Por su parte, Amit y Schoemaker (1993) comparten la distinción expuesta por Grant (1991) respecto a los recursos y capacidades, quienes mencionan que las capacidades son procesos tangibles, intangibles y basados en información, específicos para cada empresa y son desarrollados a través del tiempo por medio de las interacciones complejas entre los recursos propios.

## **2.3. Identificación de las capacidades**

Cepeda et al. (2016) distinguen dos tipos de capacidades: operativas y dinámicas. Por un lado, las capacidades operativas consisten en hacer las cosas bien, el desarrollo de estas capacidades exige la combinación de 1) el personal cualificado, 2) las instalaciones y equipos 3) los procesos y rutinas y 4) la coordinación necesaria para la realización del trabajo. Cabe mencionar que las mejores capacidades operativas son las que mejoran: la velocidad, la calidad y la eficiencia. Además, una empresa es considerada con un buen nivel de capacidades operativas cuando alcanza un buen número de mejores prácticas; su personal, en su mayor parte, está altamente cualificado; y cuenta con la tecnología punta necesaria. Por otro lado, las capacidades dinámicas consisten en hacer las cosas correctas, la adaptación, la organización y la innovación contribuyen con la empresa en construir y renovar de manera eficaz y eficiente los recursos y capacidades, estas en su gran mayoría residen en parte en los directivos de las empresas.

Por su parte, Bueno y Morcillo (1997) y Morcillo (1997) designan a las capacidades como “competencias esenciales o nucleares”, las cuales comprenden competencias tecnológicas, que no solo suponen dominio tecnológico; sino también competencias personales y organizativas, estas son elementos del saber y experiencia acumulados por la empresa, así como también las actitudes, las aptitudes y las habilidades de los miembros de la empresa y los procesos de esta.

De acuerdo a Grant (1991), la relación entre los recursos de la empresa y sus

capacidades es funcional; sin embargo, los tipos, las cantidades y la calidad de los recursos pueden limitar a las rutinas organizativas y sus normas. Además, es clave la cooperación y la coordinación entre equipos de personas en las relaciones entre los recursos y las capacidades, para ello se requiere motivación y socialización de parte de los miembros de manera que se desarrollen rutinas de funciones planas, mediante estímulos importantes como el estilo de la organización, los valores, las tradiciones y el liderazgo.

En conclusión, la Teoría de Recursos y Capacidades considera que el análisis interno de la organización es un aspecto prioritario, por ello resulta esencial identificar y desarrollar los recursos y las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible, siendo esta la idea fundamental de esta teoría; por lo tanto, es posible alcanzar una mayor rentabilidad en el largo plazo, enfocándose en los procesos dinámicos y el comportamiento organizativo.

### **3. Mypes**

En el transcurso de la elaboración del trabajo, se detalla la influencia de las mypes en los mercados que participan, dado el volumen variado presente en distintos países que genera competitividad y dinamismo entre sus miembros. Es por ello que, para que dichas organizaciones subsistan, necesitan tomar en cuenta ciertos aspectos que influyen en la supervivencia de esta y que, al mismo tiempo, utilicen como recursos teóricos para desarrollar planes a futuro que logren un crecimiento sostenible. En ese sentido, en las siguientes líneas se explicarán tanto definiciones correspondientes al término como las problemáticas que afrontan en el transcurso de su existencia.

#### **3.1. Definición**

En la siguiente sección se describe a las mypes, debido a que la presente investigación busca caracterizar a aquellos factores que influyen en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes; sin embargo, el concepto de mypes hasta la actualidad resulta ser variado en función a la región, dado que, para clasificar los términos de microempresa y pequeña empresa, se suelen tomar distintas variables y/o características. Por un lado, según Rivero et al. (2000), las mypes refieren a una pequeña unidad socioeconómica que se puede operar en aspectos de producción, comercialización o prestación de servicios, asumiendo pocas proporciones de inversión y fácil adaptación a los cambios a diferencia de empresas de mayor envergadura (como se citó en Tunal, 2003).

De igual manera, Carpintero (1998) complementa dicha definición con la diferencia que, si bien los elementos que comprenden aspectos básicos de una organización como el capital, la fuerza laboral y la tecnología están presentes, se encuentran en una situación de precariedad (como se citó en Tunal, 2003). Por un lado, los principales criterios cuantitativos

que definen a las pequeñas y microempresas (mypes), los más usados son los siguientes: número de trabajadores; capitalización; activo neto y bruto; inversión de capital, comprendida la inversión en maquinaria y equipo; valor agregado; ingreso bruto y neto; ingreso procedente de las exportaciones, y los sueldos y salarios pagados. Por otro lado, los criterios cualitativos, los que se aplican con más frecuencia, se refieren a la propiedad y la gestión independientes o a una combinación de propiedad y gestión; a un tipo de gestión personalizado; a la capacidad técnica, y a la integridad moral del propietario y de su familia (García, 2011). Además, cuatro son los factores que repercuten en el desempeño de los empresarios de las microempresas: (a) el desarrollo, (b) la motivación por el crecimiento, (c) las habilidades gerenciales para lograr dicho crecimiento, y (d) el acceso a los recursos y la demanda de mercado (Avolio et al., 2011)

Asimismo, para definir criterios específicos de una mype, Zevallos (2003) considera como los pilares aquellos que incurren en aspectos organizacionales, de informalidad, las posibilidades de desarrollo y la orientación al mercado (como se citó en Taxis et al., 2011). En regiones como Perú, según el artículo 2 de la Ley N° 28015, la mype es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Además, Silupo (2011) establece que los micros y pequeñas empresas en el contexto peruano “están inscritas en el RUC y se acogen a alguna de las modalidades de pago de tributos por ingresos derivados de rentas de tercera categoría correspondientes a negocios de personas naturales y jurídicas”. Asimismo, el concepto de una mype se basa en dos elementos que integran la estructura de unidad económica como las operaciones de una empresa: su fuerza laboral, comprendida hasta 10 trabajadores en microempresas y 50 en pequeñas; y su nivel de ventas (Miranda, 2005).

En resumen, es importante destacar que las mypes son la proporción más importante que participa en un mercado regional, lo que hace que su impacto sea, en conjunto, mucho más significativo que empresas de mayores tamaños. Eso demuestra un gran nivel de fortalecimiento que viene ocurriendo en años posteriores. Sin embargo, existen aún retos y problemáticas que deben afrontar para impulsar su economía y crecer en el mercado que se explicarán a continuación.

### **3.2. Retos de las mypes**

Según lo comprendido por Laitón y López (2018), la estructura de capital, el acceso a la financiación y la planeación estratégica forman los aspectos más problemáticos que influyen en el rendimiento de las pequeñas empresas. Para el primer punto, sostienen que muchos empresarios, entre las decisiones que más influye este factor, encuentran más

favorable gestionar sus recursos sobre la base del autofinanciamiento. Esto visibiliza dos resultados que pueden tanto perjudicar como beneficiar cuestiones financieras de la empresa en marcha, dado que puede aumentar riesgos de pérdida patrimonial a costa de un crédito fiscal adecuado. Esto conlleva al segundo punto, el cual Pavón (2016) menciona que el acceso a financiamiento genera barreras que limitan el crecimiento de las empresas, derivado en las altas tasas de interés que manejan hacia ellos (como se citó en Laitón & López, 2018). Esto también guarda relación, finalmente, con una falta de planeación estratégica, las cuales, según García et al. (2016), a causa de una carencia en el uso de métodos y herramientas de análisis, terminan por desencadenar el fracaso en dichas organizaciones (como se citó en Laitón & López, 2018). Por otro lado, según Miranda (2005), existen retos que enfrentan empresas de esta índole que participan en mercado de regiones latinoamericanas como el nacional. En primer lugar, la heterogeneidad de las mypes, que refiere a la mejora de instrumentos que permiten delimitar mejores planes de acción por entidades gubernamentales. En segundo lugar, la baja productividad que da cuenta de la capacidad operativa que gestiona el negocio, debe concebirse como fundamento para su crecimiento. En tercer lugar, la informalidad resulta ser hasta la actualidad un factor relevante a resolver que debe involucrar respuestas en la mejora de la fuerza laboral y la deducción tributaria. Por último, la inserción en el mercado externo, el cual afronta la competitividad de estas empresas en mercados más globalizados.

En síntesis, las mypes demuestran ser pieza clave en el crecimiento económico de países, los cuales brindan ventajas competitivas que son necesarias en un mercado cambiante. Aun así, persisten problemáticas y retos que estas empresas deben afrontar para generar crecimiento sostenible a través de planes de acción en colaboración con entidades públicas.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

A través de este capítulo se pretende desarrollar el marco contextual de la organización. Para ello, en primer lugar, se expone el panorama actual de la industria del calzado tanto a nivel nacional como internacional. Luego de ello, se analizará las operaciones de la empresa en el sector por medio del análisis PESTE (representando el nivel macroentorno) y mediante las cinco fuerzas de Porter (en nivel microentorno). Todas las descripciones corresponden al análisis en el periodo de 2020 y 2021.

### 1. Descripción del sector

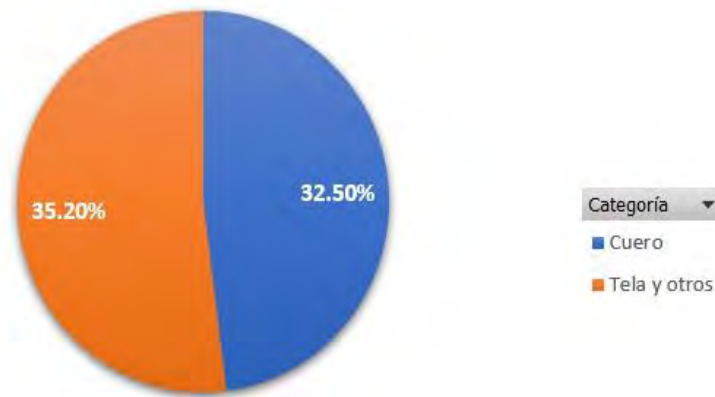
En el transcurso de las décadas, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018), la industria del calzado en el Perú ha experimentado un cambio significativo debido a la gran influencia de países asiáticos como China y Vietnam, quienes acaparan el 73,3 % de la participación en el país. Asimismo, desde un punto de vista de la región latinoamericana, el Perú se encuentra en la quinta posición entre los miembros con mayor producción de calzado, exportando 4,7 % de lo producido, por debajo de Brasil, México, Argentina y Colombia (como se citó en Cosavalente, 2019). En referencia a las exportaciones, los destinos con similares índices porcentuales que reciben los calzados peruanos son repartidos por Chile, Ecuador y Estados Unidos, cuyos valores de referencia estiman un 23% en promedio cada uno (Molina, 2019). Por último, en relación al mercado interno, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), entre los años 2017 y 2018 hubo una caída en la producción del 45 %, cuyos destinos se encuentran enfocados en la demanda final del usuario, representado en un 92,3 % de toda la demanda interna (como se citó en Molina, 2019).

El sector del calzado en el Perú se presenta como una industria significativa, distribuida en diversas regiones del país y con un impacto notable en la economía nacional. Lima Metropolitana destaca como el principal centro productor, concentrando aproximadamente el 70% de la producción nacional de calzado, gracias a la presencia de numerosas fábricas y talleres especializados (Ministerio de la Producción [MINPRO], 2020). Además, otras regiones como Arequipa, Trujillo, y Huancayo también juegan un rol relevante en la producción de calzado. Arequipa se destaca por la fabricación de calzado de cuero de alta calidad, mientras que Trujillo y Huancayo son reconocidos por su producción artesanal, ofreciendo productos únicos y tradicionales en ferias y mercados locales (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2019). En conjunto, estas regiones contribuyen a diversificar la oferta nacional y fortalecer la presencia del Perú en el mercado de calzado, tanto a nivel local como internacional.

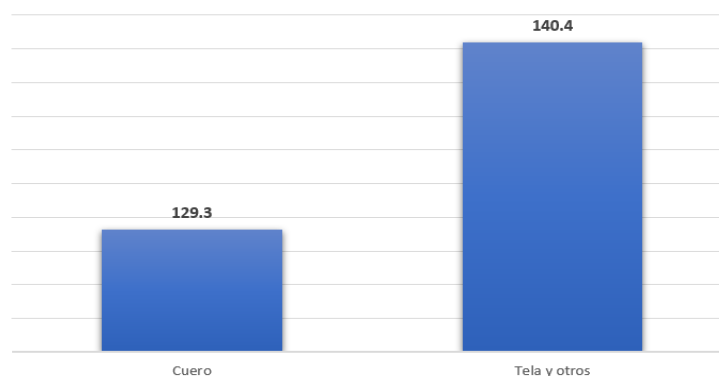


Para el 2023, las ventas mundiales en el sector calzado alcanzarían los US\$ 398.4 mil millones. Respecto a estas ventas, la categoría que lidera es la de tela y otros, la cual abarca al calzado de ciudad con parte superior textil, de caucho y/o plástico, como botas de goma, sandalias y zuecos de madera y alcanza los US\$ 140.4 mil millones en 2023, es decir representa 35.2% del total. La segunda categoría más relevante fue la del calzado de cuero y concentra el 32.5% de las ventas totales en 2023, la cual abarca botas, sandalias, calzado de ciudad, zuecos y zapatos similares que están hechos con partes superiores de cuero y alcanza los US\$ 129.3 mil millones (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales [CIEN], 2023).

**Figura 11: Categorías de zapatos líderes en ventas**



**Figura 12: Ventas según categorías (EN MIL MILLONES DE DÓLARES)**



De igual manera, los principales mercados para el calzado, a nivel de ventas, son Estados Unidos, China, India, Reino Unido y Brasil, que acumulan el 56.9% de las ventas mundiales (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales [CIEN], 2023).

### 1.1. Importaciones de Calzado

Para el 2022, si hablamos de continentes, el continente asiático logró posicionarse en segundo lugar, superando a América del Norte, con una participación total del 26.7%. No obstante, Europa lidera como principal destino de las importaciones con más de un tercio del total mundial. Por su parte, África y América del Sur, tuvieron una caída en las importaciones, respecto al año pasado.

En cuanto a países, los diez principales importadores de calzado representan el 88% de todo el calzado fabricado mundialmente. En el caso de China está alcanzó el 54.6%. Los cuatro primeros puestos fueron ocupados por países del continente asiático como India, Vietnam e Indonesia, los únicos países del continente americano en ocupar el quinto y noveno lugar fueron Brasil y México, respectivamente y el décimo lugar fue ocupado por Camboya, perteneciente al continente europeo.



### 1.2. Consumo

Por un lado, el 60% de la población mundial la tiene Asia y es esta quien representa el 53.2% del consumo mundial del calzado. Por otro lado, el consumo en América del Norte y Europa creció a 15.9% y 14.9% respectivamente. Por último, África obtuvo un 9% en lo que a consumo respecta.

### 1.3. Análisis del macroentorno PESTEL

Según la información de Carhuavilca (2019), la importancia de la industria del calzado en el país se debe a los impactos que genera en su economía. En ese sentido, se estima que

dicho sector representa el 1,2 % del PBI Industrial, generando exportaciones de más de 26 millones de dólares en exportaciones, así como 167 millones de soles en tributaciones internas, sin menospreciar los más de 57 mil empleos directos que genera. Sin embargo, con el impacto de la pandemia en la actualidad, sus valores de recuperación aún se encuentran por debajo de lo esperado, dado que, hasta finales de 2020, la industria del calzado estaba marcada en valores en rojo, tales como el 29,23 % en la producción hacia el mercado interno como externo (PRODUCE, 2021). Esto se relacionó a aspectos derivados de la incertidumbre del mercado, reducción de novedades ofertantes y las disminuciones de aforo por las políticas implementadas en ese entonces. Al mismo tiempo, se obtuvo un 2 % menos en 2021 respecto a 2019 en relación a sus exportaciones (La Cámara, 2022). Por ende, en las siguientes líneas se describirán a detalle la situación actual en función al modelo PESTEL.

### **1.3.1. Factor político-económico**

En primer lugar, respecto al factor político, como parte de las iniciativas que el Estado promueve en un contexto post pandémico, el plan MyPerú se forja con el objetivo de inyectar financiamiento a empresas mypes manufactureras, las cuales incluyen al sector calzado, para mantener a flote los negocios y puedan seguir operando en el mercado (La Cámara, 2022). Apoyado a esto, se encuentra en apoyo a las micro empresas el aumento en la cobertura de garantías con el programa Impulso MyPerú con el objetivo de mantener los accesos a créditos aceptables en el sistema financiero (La República, 2023). De igual manera, otra de las iniciativas que se fueron implementando progresivamente hasta la actualidad es la inserción de las boletas y facturas electrónicas en mypes, esto con el fin de brindar mayores posibilidades de financiamiento a las empresas con créditos más grandes y flexibles (La Cámara, 2022).

Por otro lado, con respecto al factor económico, el BCR (2022) estima, a través de un reporte de inflación, que los precios de productos importados e internos crecerán un 5,66 % y 3,26 %, respectivamente. Esto generará un incremento en los costos logísticos y de producción que empresas de menor tamaño no puedan abordar. Sin embargo, a pesar de ello, el sector manufacturero y de comercio estiman un alza con tendencias de 2,1 % y 4,1%, respectivamente (La Cámara, 2022).

### **1.3.2. Factor social**

Una de las tendencias más importantes es el comportamiento del consumidor, quien ha ido evolucionando su forma de comprar, pasando de las compras en físico a las virtuales (ADEX, 2020). Según cifras de la Cámara de Comercio de Lima, el crecimiento esperado en las ventas por internet en 2023 sería de 16% en comparación al año anterior (La Cámara, 2023). Asimismo, otra de las tendencias las cuales han ido en crecimiento en el consumidor peruano son las relaciones entre ellos y la marca. Según una entrevista a Daphne

Beuermann, “Los consumidores buscan cada vez más un grado de empatía y afinidad entre ellos mismos y la personalidad de la marca, por lo que la fidelización debe nacer de las organizaciones y transmitirse a sus clientes” (Gestión, 2023). Esto induce a las empresas a que puedan alinear sus recursos y estrategias conforme las normas del mercado y del consumidor cambian con el paso de los años. En ese sentido, asumiendo lo mencionado como objetivos, la función de un empresario que busque emprender se encuentra en la necesidad de comprender ello y pueda gestionar de manera más eficaz el logro de sus metas (Ministerio de la Producción, 2018).

### **1.3.3. Factor tecnológico**

Según un informe de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL, 2021), entre 2010 y 2019, existe un 70 % de la población de Latino América y el Caribe que usa internet en su día a día y, a su vez, que existe una tendencia al alza en la inserción de este entre posibles compradores, con un 8 % anual. De igual manera, establecen que, con el impacto de la pandemia tanto en el marco social como económico, han generado un impulso de las organizaciones por otorgar mayor dinamismo a los canales digitales con el fin de mantener la existencia de los mismos.

Con respecto al entorno peruano, IPSOS (2021) señala que, actualmente, el 81 % de empresas que operan en el mercado cuentan con una página web, el 79 % de estos con alguna red social las cuales Facebook resulta ser la mayor dominante con un 72 %. Asimismo, basándose en los usuarios consumidores, el 80 % del Perú Urbano cuenta con una red social, cuya predominancia se encuentra en la red social WhatsApp. Estos datos demuestran la clara ventaja de los medios digitales en el crecimiento esperado de una organización, más aún en organizaciones pequeñas como mypes.

### **1.3.4. Factor ecológico**

Respecto al factor ecológico, el concepto de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente se ha vuelto un estándar más en la búsqueda de un producto atractivo para el consumidor, cuyas grandes empresas ya se encuentran compitiendo en destacar en dicho aspecto (Asociación de Exportadores [ADEX], 2023). Según cifras de IPSOS (2023), el 31% de peruanos considera que existe poco impacto en las estrategias de sostenibilidad que realizan las empresas a favor de la comunidad. En ese sentido, es un reto a realizar que tanto grandes empresas como microempresas establezcan criterios de sostenibilidad que, en el rubro calzado, puedan recibir mejor aceptación en los distintos segmentos de los consumidores.

## **1.4. Análisis del microentorno- 5 Fuerzas de Porter**

Luego de analizar el macro entorno, en este apartado se buscará analizar a la empresa a través de sus grupos de interés. Según Porter (2008), es necesario entender las

fuerzas que pueden influir en las estrategias de la empresa a través de 5 fuerzas: las amenazas de nuevos competidores y productos sustitutos; el poder de negociación con proveedores y clientes; y, por último, la rivalidad entre competidores existentes.

#### **1.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La entrada de nuevos competidores supone un riesgo latente en un mercado donde las mypes dominan sobre las grandes empresas. Es por ello que la barrera de entrada suele ser baja. Como menciona el gerente (2022), existen diversas microempresas que compiten con precios similares que, como él, pueden financiar este proyecto de manera más fiable, debido a que cuentan con una gran variedad de proveedores para distintos mercados que se encuentren en la capital, su lugar de operaciones.

#### **1.4.2. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos resulta ser baja, dado que el material que usa no recibe la misma percepción de calidad como el cuero nacional. Asimismo, uno de los factores que influyen en la preferencia del producto aparte del cuero, resulta ser los diseños propios que ofrece Manguitos, por lo que su sustitución por otros de menor estándares de calidad resulta ser menos probable para un público exigente (García, 2022).

#### **1.4.3. Poder de negociación con proveedores**

Con respecto al poder de negociación con proveedores, el gerente afirma que, al contar con una serie de proveedores indispensables para su operatividad cuya demanda es superior a lo que suele pedir, cuenta con un bajo poder (García, 2022). A pesar de ello, el gerente asegura una fidelización con ellos en su cadena logística en relación al precio, por lo que puede lo vuelve dependiente en su cadena de suministro de la empresa.

#### **1.4.4. Poder de negociación con clientes**

El poder de negociación con clientes es bajo, dado que, al haber una amplia variedad de negocios que proveen del insumo con el que se producen los calzados, la ventaja del cliente por elegir sobre todos ellos resulta desafiante para las organizaciones. Es por ello que uno de los objetivos principales del gerente es mantener su cartera fija de clientes que les permita ser sustentables en el transcurso del tiempo (García, 2022).

#### **1.4.5. Rivalidad entre competidores**

Por último, la rivalidad entre los competidores resulta uno de los factores más importantes a destacar en este panorama. En ese sentido, las empresas que compiten en este sector proveen sus productos a través de distintos elementos a tomar en cuenta como la calidad, el precio y originalidad, tal como lo hace Manguitos (García, 2022). Esto los vuelve más competitivos y genera mayores desafíos a pequeñas y micro empresas que deseen incursionar en el mercado. Por tanto, la rivalidad se considera alta entre todos los competidores.

## 2. Perfil organizacional de la empresa

Manguitos Shoes es una empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL) fundada en 2013, que opera en el sector calzado para bebés, niñas y niños, cuya sede de ventas se encuentra en el distrito de Cercado de Lima, mientras que su taller de confección se encuentra en el distrito de Comas. El dueño y representante actual de la empresa es el señor Carlos García Polo. Hasta la actualidad, la gama de productos que ofrece Manguitos Shoes comprende diseños propios que se adecúan a la temporada del año según corresponda, como se observa en la Figura 14.

Figura 14: Gama de productos Manguitos Shoes



Fuente: Página web de Manguitos Shoes (2022).

### 2.1. Estructura organizacional

Con base en lo obtenido por la entrevista al gerente (2022), la empresa divide su estructura en dos áreas funcionales. Por un lado, las administrativas, donde comprende las subáreas de ventas y *marketing*. Cabe mencionar que dichas áreas se encuentran gestionadas por él mismo. Por otro lado, el área de fabricación está compuesta por los procesos de diseño, corte y acabado, los cuales están dirigidos por un diseñador que delegará esas responsabilidades. En la Figura 15, se puede observar mejor las divisiones de la empresa.

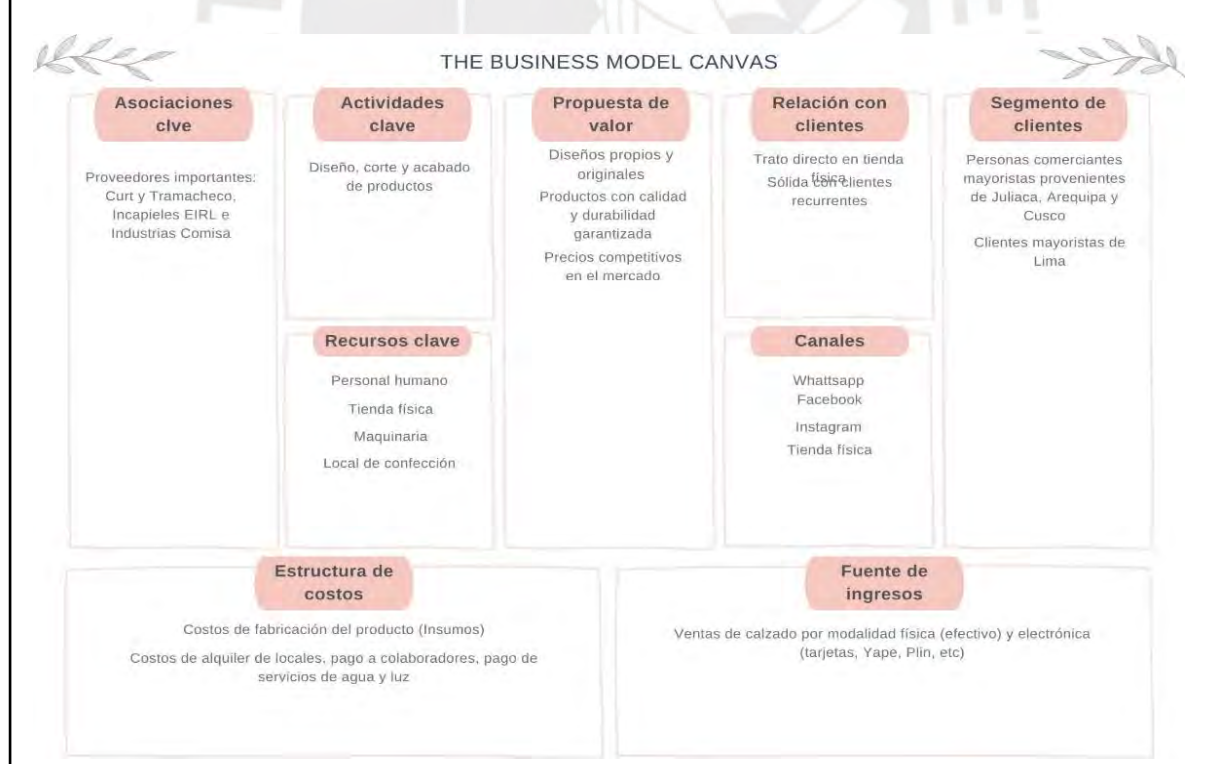
Figura 15: Estructura organizacional Manguitos Shoes



## 2.2. Modelo de Canvas

Para comprender mejor el modelo del negocio, se usará el modelo de Canvas que permite identificar todos los factores que dan valor a la empresa en función a lo descrito por el gerente Carlos (2022). En la Figura 16, se aprecia el modelo de Canvas de Manguitos Shoes y las variables descritas en cada sección.

Figura 16: Business Model Canvas de Manguitos Shoes



### 2.2.1. Segmento de clientes

La empresa cuenta con dos grandes grupos de clientes mayoristas. En primer lugar, se encuentran los comerciantes mayoristas recurrentes, ya que buscan productos en grandes

volúmenes en periodos recurrentes, cuyas proveniencias se encuentran por Juliaca, Cusco y Arequipa. En segundo lugar, son los otros usuarios mayoristas que asisten a la tienda física a adquirir volúmenes menores de productos y que pertenecen a la ciudad de Lima.

### **2.2.2. Relaciones con los clientes**

Las relaciones con los clientes recurrentes se entienden como sólidas por los años que han trabajado juntos, hecho que los coloca como una cartera fija de la empresa. Por el lado de aquellos clientes que no son parte de la cartera fija, el trato directo de manera presencial incurre en generar confianza por la calidad del producto de forma indispensable.

### **2.2.3. Canales**

La empresa cuenta con dos canales importantes. En primer lugar, su tienda física ubicada en el Centro de Lima. En segundo lugar, el canal digital, diversificado entre WhatsApp, Facebook e Instagram, de los cuales el primero resulta ser la vía principal para los clientes recurrentes, mientras que los otros dos funcionan para ambos grandes grupos de clientes.

### **2.2.4. Propuesta de valor**

La propuesta de valor de la empresa es brindar una oferta de calzados para niños con diseños únicos y originales, cuya calidad se encuentre entre los estándares de percepción del cliente en materia de cuero nacional

### **2.2.5. Actividades clave**

Las actividades clave de la empresa se encuentran sujetas a la fabricación y comercialización del calzado. Para ello, en la etapa de fabricación, según lo expuesto en su estructura organizacional, se dividen las funciones por procesos, con el objetivo de obtener mejores resultados en su producto.

### **2.2.6. Recursos clave**

Los recursos clave representan lo que la empresa cuenta para lograr sus objetivos tanto operativos como estratégicos. Por ello, su fuente principal es el capital humano, quien se encarga de fabricar y vender el producto. Asimismo, para lograr su eficiencia, también cuenta con maquinaria de confección. Finalmente, la empresa cuenta con dos locales destinados para la venta y la fabricación del producto.

### **2.2.7. Asociaciones clave**

Si bien la empresa no cuenta con financiamiento externo, dado que el gerente es quien financia con recursos propios, sus principales asociados resultan ser sus proveedores. Por ello, quienes forman parte de esta categoría resultan ser aliados como Curt y Tramacheco, Incapieles E.I.R.L. e Industrias Comisa. Dichos proveedores se encargan de suministrar insumos relacionados al cuero, las telas, las pinturas y las suelas.



### **2.2.8. Fuente de ingresos**

Sus fuentes de ingresos se encuentran establecidas por la venta de calzados al por mayor. Las modalidades de pago se encuentran divididas tanto por medios físicos como electrónicos, tales como Yape, Plin, tarjetas de débito o crédito, entre otros.

### **2.2.9. Estructura de costos**

Su estructura de costos se encuentra dividida entre las variables y las fijas. Por un lado, las variables se encuentran establecidas por los precios de los insumos que se ofrecen en el mercado, tales como el cuero. Por otro lado, con respecto a las fijas, se dividen entre el costo de los alquileres de los dos locales, el pago semanal a los colaboradores y el pago de los servicios básicos de cada local, tales como el agua y la luz.

En síntesis, el capítulo ofrece en principio un análisis del sector del calzado tanto en a nivel macro como micro. Para ello, se evaluó en función al modelo que pueda cumplir en el desarrollo del análisis, el cual es el modelo PESTEL. El primero en cuestión, sirve para aclarar aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del sector calzado; el segundo, para encontrar puntos débiles y fuertes que presenta Manguitos Shoes en el mercado en el que participa. Finalmente, se realizó una descripción de la empresa Manguitos Shoes, iniciando con el perfil organizacional, luego su estructura para concluir con identificar elementos claves de su modelo de negocio a través del modelo Canvas.

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo, en primer lugar, se detalla la secuencia de la metodología de la investigación, que está dividida en tres partes: la fase exploratoria (revisión de la literatura teórica y contextual), la fase de campo (la recolección de la información) y analítica (analizar la información); en segundo lugar, se desarrolla el enfoque, el alcance y el diseño metodológico; en tercer lugar, se muestra la selección muestral (sujeto de estudio y su unidad de análisis); en cuarto lugar, se indica las técnicas de recolección de información; en quinto lugar, se formula la manera cómo se analizarán las variables mediante la matriz de consistencia y operativización de las variables; y por último, se expone la evaluación de validez de información y confiabilidad, y la ética de la investigación.

### **1. Enfoque, alcance y diseño metodológico**

#### **1.1. Enfoque**

El presente trabajo de investigación empleará un enfoque cualitativo, dicho enfoque se basa en la recolección de datos, que no poseen medición numérica, ayuda a descubrir y/o precisar las preguntas de investigación a lo largo del proceso de interpretación del fenómeno estudiado (Hernández et al., 2010). Asimismo, este enfoque es más adaptable al instante de procesar la información, por las muestras más pequeñas, los instrumentos de medición amplios y dinámicos, hacia el logro de una comprensión e interpretación compleja de la investigación del fenómeno.

Igualmente, este enfoque estudia hechos y estudios previos con el objetivo de producir una “teoría” firme con la observación realizada de dicho fenómeno de forma sistémica (Hernández et al., 2018). Por tal motivo, dada la revisión de la literatura sobre el fenómeno estudiado, el sector al que pertenece y las investigaciones preliminares, consideramos que este enfoque destacará en mejor medida los aspectos cualitativos de los problemas que influyen tanto negativa, positivamente y retan a Manguitos Shoes para crecer a través de un profundo análisis de los factores que influyen en el crecimiento empresarial de estos negocios y teniendo en cuenta el marco de análisis de Machado (2016). Sin embargo, no solo se abordarán variables que correspondan a este modelo, sino también se considerarán variables de otros modelos de crecimiento que podrían ser las principales causas del problema.

#### **1.2. Alcance**

El presente trabajo tiene un alcance descriptivo debido a que detalla no solo las dimensiones, sino también las propiedades, las cualidades y las características del fenómeno a estudiar, sin la necesidad de que exista una conexión entre estos; con el objetivo de tener

un panorama que nos ayude a recolectar información lo más clara posible (Saunders et al., 2009). Por tal motivo, este alcance nos ayudará a entender a detalle el comportamiento del fenómeno investigado.

De tal manera que mediante este alcance se desea realizar un análisis bastante amplio y riguroso para el caso de estudio elegido, al momento de recolectar la información, debido a que tendrá que cumplir ciertas características de nuestro objeto de estudio para su debido análisis al momento de la recolección de los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes.

### **1.3. Diseño Metodológico**

El diseño metodológico que más se adecúa a nuestros objetivos de investigación es la estrategia del estudio de caso, debido a que está orientado a entender un fenómeno, basándose en un contexto propio, al abarcar todas las complejidades reales del mundo y dándoles cierto sentido (Harrison, 2002). Por tal motivo, se estudiará a fondo un caso en específico que nos ayudará a comprender de qué forma influyen los factores de crecimiento empresarial en Manguitos Shoes.

Igualmente, esta estrategia también es aplicada en los contextos en los cuales los fenómenos ocurren de manera cotidiana, debido a que, la recolección de datos involucra un análisis profundo de los actores involucrados dentro del caso; por tal motivo la información debe ser triangulada, con la finalidad de asegurar que la data demuestre lo que uno cree que debe evidenciar (Saunders et al., 2009). Sobre la base de este fundamento, este trabajo tiene la finalidad de identificar los posibles factores que influyen en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes, de este modo se evidenciará mejores resultados mediante el funcionamiento de estos factores en dicho modelo de negocio.

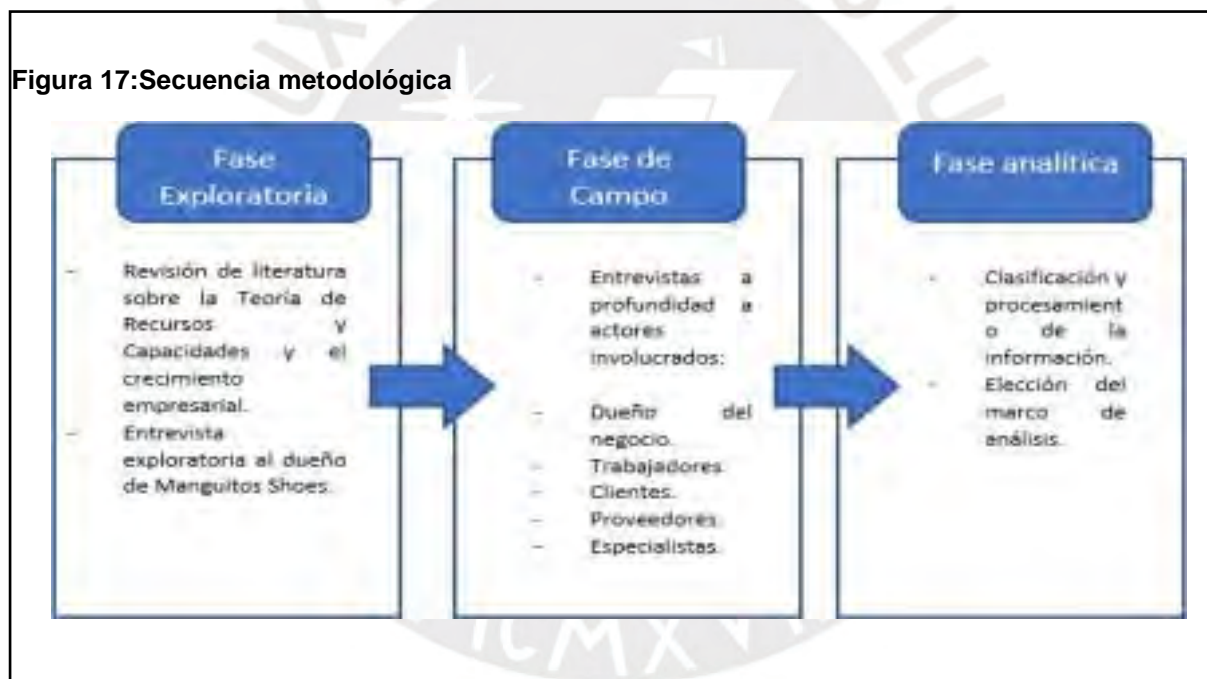
## **2. Secuencia metodológica**

En la Figura 17, se muestra la secuencia metodológica que comprende tres fases: exploratoria, de campo y analítica. En primer lugar, en la fase exploratoria se realizó la revisión de literatura relacionada con el tema de investigación, con la finalidad de poder entender la teoría y contexto. Seguidamente, se realizará el primer contacto con el dueño de la empresa Manguitos Shoes seleccionada para nuestra investigación. En segundo lugar, en la fase de campo, se efectuarán entrevistas semiestructuradas al dueño, los trabajadores, los proveedores y los clientes de la empresa seleccionada. Seguidamente, el proceso de validación de variables se realizó de la siguiente manera: primero, se procedió a pactar entrevistas con dos especialistas en temas relacionados a la Gestión Estratégica y mypes, se tuvo una entrevista con cada uno, por separado, en estas entrevistas se hicieron preguntas relacionadas a las mypes, su importancia, las ventajas competitivas de estas, los problemas

de estas, con el objetivo de poder diferenciar la opiniones de cada especialista y poder comparar sus diversas percepciones.

Las variables que fueron validadas fueron las siguientes: Perfil de dueño o propietario del negocio, perfil de la organización, administrativo, Innovación y desarrollo de productos, operativo, dinamismo del sector, nivel de demanda y relación con sus *stakeholders*. Asimismo, la investigación de Delwyn N. Clark & Heather Douglas “*Micro-enterprise growth: Lessons from home based business in New Zealand*” confirma las validaciones de dos de los factores que mencionaron nuestros dos expertos. El primero fue el factor de capital humano personal relacionados con los propios propietarios: sus aspiraciones, energía y compromiso, así como su tiempo. El segundo factor más importante para el crecimiento fue el recurso tecnológico: el acceso a ideas e información de Internet (4,49 de importancia media) (Clark & Douglas, 2014).

Finalmente, en la fase analítica, se procederá a organizar y procesar la información cualitativa; asimismo, se seleccionará un marco de análisis.



### 3. Marco Analítico

El marco analítico para la presente investigación se basa en la adaptación del modelo de Machado (2016). De este modo, como se observa en la Tabla 2, se han definido los siguientes factores y variables para diagnosticar los factores que influyen en el crecimiento de Manguitos Shoes (ver Anexo B).

**Tabla 2: Marco analítico de la investigación**

Grupo	Factores de crecimiento	Variables
Emprendedor	Perfil de dueño propietario del negocio	Nivel educativo
		Experiencia previa en el sector
		Objetivos y aspiraciones
		Motivaciones personales
		Capacidad de adaptación
Negocio	Perfil de la organización	Tamaño y edad
		Grado de formalización
		Capacidad para permitir financiamiento
	Administrativo	Manejo de capital humano
		Índole gerencial
	Innovación y desarrollo de productos	Acceso a tecnología
Operativo	Estrategias de marketing y operaciones	
Entorno	Dinamismo del sector	Dinamismo del sector
	Nivel de demanda	Nivel de demanda
	Relación con sus <i>stakeholders</i>	Relación con sus <i>stakeholders</i>

#### 4. Determinación y cálculo de la muestra

Para efectos de la investigación, se determina como público objetivo a los grupos de interés que influyen en la operatividad de la empresa, como, por ejemplo, el dueño del negocio, los trabajadores, los proveedores actuales de Manguitos Shoes y los clientes que compran o han comprado en algún momento en Manguitos Shoes. Dado que Manguitos Shoes es una mype, fue fácil determinar la cantidad muestral en lo que respecta al dueño, trabajadores y proveedores, pues gracias a la ayuda del dueño de Manguitos Shoes estos fueron definidos rápidamente. En el caso de los trabajadores y los proveedores, se programó entrevistar a todos, pero en el caso de los clientes, determinar la cantidad precisa fue complicado, así que se propuso entrevistar a la mayor cantidad posible.

#### 5. Técnicas de recolección de información

Dado que el presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, las herramientas cualitativas que se utilizarán para la siguiente investigación serán las entrevistas a profundidad

semiestructuradas con el objetivo de recolectar información sobre los grupos involucrados en el negocio: dueño, empleados y proveedores. Igualmente, se realizarán entrevistas a profesores expertos en el tema, de manera que se pueda conocer el mundo empresarial y sus teorías de crecimiento. Por último, se realizará una encuesta mediante un formulario de encuestas en *Google* a los clientes de Manguitos Shoes, con el objetivo de obtener información acerca de la percepción y experiencia de compra de estos. Asimismo, para recolectar, depurar y clasificar la información brindada por los *stakeholders* de Manguitos Shoes (Dueño, proveedores, clientes y trabajadores), se utilizó el software Excel para un mejor análisis posterior en la investigación.

### **5.1. Entrevistas**

La entrevista es una técnica muy productiva en la investigación cualitativa para recolectar datos, según Canales (2006) es definida como una conversación que propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Esta técnica sería fundamental, debido a que, con toda la información recolectada, se podrá determinar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes. De igual manera, se podrá recolectar información acerca de los diversos grupos involucrados: dueño, trabajadores, proveedores y clientes. Las entrevistas se desarrollarán en su mayoría de forma virtual, a través de videollamadas, a través de aplicaciones como Zoom o Google Meet, pero también de manera presencial.

Existen tres tipos de entrevistas: las estructuradas o enfocadas, las semiestructuradas y las no estructuradas. En primer lugar, las entrevistas estructuradas, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. En segundo lugar, las entrevistas semiestructuradas presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, dado que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Por último, las entrevistas no estructuradas son más informales, más flexibles y se planean de tal manera que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones (Canales, 2006). Teniendo en cuenta estos tres tipos de entrevistas (en todos los casos: dueño, empleados y proveedores), se aplicarán las entrevistas semiestructuradas, ya que los sujetos tendrán la libertad de ir más allá de las preguntas. Asimismo, se generará un clima ameno y de confianza, y se logrará así profundizar en los temas a tratar.

En primera instancia, en la denominada fase exploratoria, se realizó una entrevista exploratoria al dueño de Manguitos Shoes con la finalidad de conocer el contexto y datos generales de esta mype (ver Anexo C).

En segunda instancia, en la fase de campo, con la matriz de variables validadas (ver Anexo A), se realizaron entrevistas al dueño de Manguitos Shoes, los trabajadores, los proveedores y los clientes. De igual manera, se realizaron entrevistas a especialistas para

conocer su perspectiva acerca de las mypes del Perú. Estas entrevistas fueron semiestructuradas, pues, basado en la lectura de Canales (2006), presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, dado que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Para realizar esta técnica se elaboraron diversas guías de entrevistas correspondientes a las variables del modelo (ver Anexo D). En resumen, se realizaron dos entrevistas al dueño de Manguitos Shoes, seis entrevistas a los trabajadores de Manguitos Shoes, dos entrevistas a los proveedores de Manguitos Shoes y una encuesta a los clientes de Manguitos Shoes.

En suma, la realización de estas entrevistas fue dirigida a los diferentes grupos de interés de Manguitos Shoes, a fin de que la información brindada esté validada y es relevante mencionar que se cuenta con el consentimiento informado de todos los entrevistados, por lo que toda la información es válida para el análisis (Ver Anexo E)

A continuación, se presenta una tabla resumen de los entrevistados y sus empleos:

**Tabla 3: Lista de los entrevistados y sus empleos**

Nombre	Cargo
Carlos García Polo	Dueño y gerente de Manguitos Shoes
Martha Choque Choque	Proveedora de cuero
Gilbert Mamani Mamani	Proveedor de plantillas
Trabajador 1	Aparador de calzado
Trabajador 2	Acabadora
Trabajador 3	Cortador
Trabajador 4	Marcadora y pintora
Trabajador 5	Aparador de calzado
Trabajador 6	Administradora
Renato Gandolfi Castagnola	Profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú
Jubalt Alvarez Salazar	Profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú

## 5.2. Encuestas

Según Smith (2010), la encuesta se posiciona como una herramienta fundamental en la investigación, siendo descrita como un instrumento que posibilita la recolección estructurada y cuantificable de datos sobre una población o muestra específica. En el contexto del presente estudio, la encuesta jugará un papel crucial en la adquisición de información acerca de la percepción y satisfacción de los clientes de Manguitos Shoes, así como en la identificación de áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Se privilegiará una

encuesta en línea como método principal de recolección de datos, haciendo uso de plataformas como Google Forms, lo que permitirá alcanzar una amplia cobertura geográfica y simplificará el análisis de resultados mediante herramientas de procesamiento estadístico.

La estructura de la encuesta será cuidadosamente diseñada, tomando en cuenta la literatura existente sobre la medición de la satisfacción del cliente y adaptándola a las características particulares del negocio de Manguitos Shoes. Se emplearán preguntas de tipo abierto para abordar aspectos como la calidad del producto, el servicio al cliente, la percepción de la marca y las preferencias de compra. Además, se incluirán secciones destinadas a la recolección de datos demográficos, como edad, género y ocupación, con el propósito de segmentar y analizar los resultados de manera más precisa. La implementación de esta encuesta posibilitará obtener una visión comprensiva de la satisfacción del cliente y servirá como base para la formulación de estrategias de mejora y fidelización en Manguitos Shoes.

**Tabla 4: Lista de los encuestados y sus empleos**

Nombre	Cargo
Cliente 1	Ejecutivo comercial
Cliente 2	Estudiante
Cliente 3	Docente
Cliente 4	Comerciante
Cliente 5	Negocio
Cliente 6	Estilista
Cliente 7	Diseñador
Cliente 8	Ama de casa
Cliente 9	Profesor
Cliente 10	Negociante

## 6. Herramientas de Análisis

### 6.1. Sistematización de Información

Para analizar los datos cualitativos conseguidos de la mype estudiada, Manguitos Shoes, se codificó conforme a los factores de crecimiento correspondientes al emprendedor, al negocio y al entorno. Posteriormente, se categorizó dicha información mediante el uso de una matriz en Excel, este software fue empleado tanto para las entrevistas a clientes, trabajadores, proveedores, dueño y expertos consultados en la fase de validación de hallazgos, de esta manera se logró tener un mayor entendimiento de las mismas, ordenadas para el siguiente análisis.



### **6.1.1. Codificación de la investigación**

En primer lugar, se encuentra el emprendedor, el cual comprende todo aquello que haga referencia al dueño y/o gerente de la organización, se hallan variables como el nivel educativo, la experiencia previa en el sector, los objetivos y las aspiraciones, las motivaciones personales y la capacidad de adaptación. En segundo lugar, se encuentra el negocio, el cual comprende todo aquello relacionado con la empresa donde se hallan variables como el tamaño y edad, el grado de formalización, la capacidad para permitir financiamiento, el manejo de capital humano, la índole gerencial, el acceso a tecnología y las estrategias de *marketing* y operaciones. En tercer lugar, se encuentra el entorno, la cual desarrolla y contextualiza la organización y comprende variables como dinamismo del sector, nivel de demanda y relación con los *stakeholders*. Cada uno de estos factores se clasificaron en categorías como se muestra en el Anexo A, los cuales comprenden variables que explican cada uno de los factores, lo que se espera con dicha clasificaciones ofrecer una explicación más comprensible para el lector, asimismo, ayuda a distinguir los factores clave que podrían influir en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes.

## **7. Validez y fiabilidad de la investigación**

En relación a las herramientas cualitativas, la validez es muy difícil de probar, debido a que se ha decidido utilizar un instrumento diferente a los existentes en la literatura consultada. Seguidamente, se certifica la confiabilidad. Por tal motivo, según López (2019), se mide la reproducibilidad, es decir, se aplica el instrumento varias veces en muestras que pertenezcan al mismo universo o población donde se realiza la investigación. En tal sentido, se recurrió a fuentes externas para validar el instrumento de medición, tales como la colaboración de profesores expertos en el tema, de forma que se corrija y valide la guía de entrevistas previamente planteada antes de aplicarla. Posteriormente, se probó el cuestionario haciendo pruebas piloto, las cuales nos ayudaron a saber si los encuestados estaban entendiendo las preguntas que nosotros como investigadores queríamos consultar.

El presente trabajo es y será fiable bajo los estándares y principios de ética de la investigación, pues se cumplirá principalmente con el protocolo de la confidencialidad al momento de recolectar los datos y analizarlos; por lo tanto, se procederá a preguntar previamente a los agentes involucrados su consentimiento que los datos que nos brindan se hagan públicos o no. Igualmente, los datos almacenados serán utilizados únicamente para fines académicos.

Por lo cual, concluimos que dada la revisión de la literatura y cómo se desarrolla nuestra investigación, nuestro enfoque será cualitativo, para comprender e interpretar los factores que influyen en el crecimiento empresarial; con un alcance descriptivo y con el

objetivo de tener un panorama amplio que permita limitar las características de nuestro objeto y sujeto de estudio. Además, posee un diseño metodológico de un estudio de caso para resaltar las variables identificadas a partir de que esta mype del sector calzado, a través de las herramientas de datos como las entrevistas individuales a profundidad, asegurando a los participantes que el tratamiento de la información brindada será usado para fines académicos y la confidencialidad pertinente.



## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de las mypes del sector calzado, caso Manguitos Shoes, basándose en diversos modelos de crecimiento con sus respectivos factores. Por tal motivo, el estudio comprende los hallazgos recogidos en las entrevistas semiestructuradas realizadas a los sujetos de estudio: dueño del negocio, trabajadores, proveedores y clientes, los cuales a su vez se analizan a través de un proceso de triangulación, que incluye entrevistas de validación con especialistas y definiciones teóricas sobre los principales resultados. Para el caso de los trabajadores, por cuestiones de confidencialidad, acordada por ambas partes al momento de la entrevista, se tomó la decisión de no brindar los datos personales de los entrevistados.

### 1. Análisis

En el presente trabajo encontramos diversos factores agrupados en tres grupos: Emprendedor, Negocio y Entorno. Dentro de estos tres grupos encontramos a los factores que influyen en el crecimiento empresarial de las mypes del sector calzado y sus respectivas variables, las cuales nos ayudarán a explicar de qué manera cada uno de ellos se relaciona con el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes. A continuación, explicaremos el desarrollo de cada variable según las respuestas obtenidas por los entrevistados para luego describir cuáles influyeron de manera negativa o positiva en la organización.

#### 1.1. Emprendedor

##### 1.1.1. Perfil del dueño o propietario del negocio

Está compuesto por variables como educación, experiencia previa en el sector, motivaciones personales, aspiraciones o intenciones de crecimiento, y capacidad de adaptación. En ese sentido, se realizará un análisis con cada una de estas variables.

En primer lugar, respecto a la variable educación, se busca obtener información con respecto al nivel educativo del gerente y ver qué tanto influyó en el negocio. Según esto, el señor Carlos (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre de 2022) relata que no adquirió conocimiento teórico en el transcurso de la creación de la empresa, dado que, como se mencionó anteriormente, la experiencia adquirida en el trabajo le permitió desarrollar su negocio.

En segundo lugar, la variable experiencia laboral forma parte del modelo teórico de Machado (2016), el cual, a manera de resumen, permite identificar las capacidades previas del individuo que pudo haber influido en el rendimiento de una empresa. Asimismo, Wiklund et al. (2007), proponen una misma visión acerca de esta variable, con una distinta calificación,

dado que su variable se encuentra descrita a través de las motivaciones y deseos de crecimiento por parte del gerente. Por ello, Ucsbasaran et al. (2009) afirman que la experiencia laboral permite encontrar y potenciar oportunidades de negocio más innovadoras, con un concepto mental más elaborado. En ese sentido, el gerente Carlos (comunicación personal, 11 de noviembre, 2022) comenta que adquirió conocimientos y habilidades en la industria del calzado desde que empezó como un ayudante en una tienda, así como aprender a aparar (unir las piezas para formar el calzado) y coser los cortes de los productos para así luego tomar la decisión de emprender por sus propios medios junto a un colega, el cual, posteriormente, decidió retirarse de la empresa por motivos personales dejando así, hasta la actualidad, al señor Carlos como único jefe de la empresa.

En tercer lugar, la aspiración o intención de crecimiento permite conocer si el individuo cuenta con el objetivo de hacer prosperar el negocio en un futuro. Según Azjen (1991), esta intención proviene "del deseo, esfuerzo y gestión que realiza una persona para emprender" (como se citó en Del Rosario, 2021, p. 45). Por ello, es que muchos de sus trabajadores comentan que el señor Carlos tiene una visión de crecimiento, dado que observan en él una persona que vela por la integridad de su empresa y de ellos. Por ejemplo, uno de ellos comentó que, dada la coyuntura de la pandemia, admira el esfuerzo que realiza el gerente por sacar adelante el negocio ante las adversidades (trabajador 4, comunicación personal, 25 de noviembre, 2022). Esto se fortalece por lo comentado por el dueño (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022), quien tiene claras sus metas y objetivos. Por tal motivo, los objetivos personales del propietario/gerente para sí mismo y para la empresa, las capacidades operativas, las habilidades gerenciales y las capacidades de pensamiento estratégico son importantes y los requisitos de estos factores cambian a medida que la empresa crece según Churchill y Lewis (1983); y Gibb y Scott (1985) (como se citó en Clark & Douglas, 2014). Si bien las aspiraciones de crecimiento de la empresa tienen una influencia directa en los niveles de crecimiento alcanzados, el impacto se ve magnificado por la educación, la experiencia y el dinamismo ambiental de acuerdo con Wiklund y Shepherd (2003) (como se citó en Clark & Douglas, 2014)

Por ejemplo, él nos comenta lo siguiente:

Lo que más o menos tengo proyectado de aquí a 6 meses es tratar de crecer en producción y calidad y tratar de sobresalir en el mercado a través de modelos, diseños y productos nuevos para tratar de conseguir un poco más de clientes. De 1 a 3 años, se tiene la expectativa de una fábrica nueva, un local nuevo, más amplio donde exista mayor comodidad y producción, a largo plazo el objetivo es exportar productos al extranjero. Ahora no podríamos hacer porque para exportar son muchos temas que

se necesitan, por ejemplo, primero se necesitaría un local que tendría que ser grande e inmenso para poder tener la capacidad y el personal adecuado para poder producir la cantidad y la calidad sobre todo para que el producto no se distorsione ni aquí, ni afuera (C. García Polo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022).

Desde la perspectiva de los trabajadores la mayoría describe al dueño de Manguitos Shoes como una buena persona, que no le gusta la desunión y siempre te apoya, siempre está pendiente si falta algo (trabajador 1, comunicación personal, 25 de noviembre, 2022); sin embargo, lo que más valora es el apoyo y el compromiso que el dueño tiene, quien no solodelega funciones, sino que está involucrado en las actividades de sus trabajadores (trabajador 6, comunicación personal, 25 de noviembre, 2022). Al contrario del dueño de Manguitos Shoes, la proveedora de cuero Martha Choque más que crecer, lo que quieren es que sus hijos la sucedan en el negocio, pues comenta tener más de 25 a 30 años trabajando en este rubro de calzado y sentirse cansada, además de querer hacer otras actividades como regresar a su lugar natal y subsistir de lo que produce en su chacra; sin embargo, no puede hacerlo porque tiene obligaciones de crédito que pagar (M. Choque, comunicación personal, 15 de noviembre, 2022). Asimismo, desde un crecimiento de la producción y mejoramiento de calidad, hasta la posibilidad de exportar productos más allá de las fronteras nacionales. De la misma forma, también viene acompañado de la voluntad para innovar en el camino. Como vuelve a mencionar el gerente (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022), al ser alguien que buscaba formas que le permitan a su empresa destacar entre sus competidoras, se concentraba en posicionar su marca a través del *marketing*, ya sea con sorteos periódicos y colocación de su marca en todos sus productos.

En cuarto lugar, se encuentra la variable motivaciones, que, según Chiavenato (1999), la motivación es un comportamiento basado en factores tanto internos como externos que influyen en donde el deseo y la necesidad incentiva a la persona para cumplir un objetivo en específico (como se citó en Rivas & Perero, 2018). En ese sentido, dentro de las entrevistas realizadas existen dos perspectivas. Por un lado, uno de los trabajadores (trabajador 6, comunicación personal, 25 de noviembre, 2022) afirma que el gerente, gracias al apoyo constante que le brinda en su trabajo y en sus actividades laborales, lo motiva a hacer su trabajo de forma menos estresante. Por otro lado, el gerente (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022) comenta que, al observar a personas colegas de su entorno que emprendían negocios y prosperaban en ellos, le transmitía esa motivación por lograr esos mismos objetivos en sus proyectos.

Por último, según Wang y Ahmed (2007), la capacidad de adaptación al cambio se refiere a la habilidad de una organización para responder rápidamente a los cambios de su entorno y, al mismo tiempo, compensar las limitaciones de recursos para aprovechar las oportunidades (como se citó en Montiel-Campos, 2022). En ese sentido, según el dueño del negocio (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022), el impacto de la pandemia perjudicó en cierta forma las capacidades por expandir su negocio, por lo que tuvo que adaptarse a las nuevas limitaciones tanto financieras como coyunturales, desde la reducción de capital en la empresa hasta la falta de miembros del equipo por causas de Covid. Al mismo tiempo, su proveedor de plantillas, el señor Gilbert Mamani (G. Mamani, comunicación personal, 26 de noviembre, 2022) también comenta este tipo de limitaciones, dado que, haciendo un comparativo entre lo que rendía la temporada previa con la actual, no ha logrado superar sus ganancias, pero aun así intenta mantenerse en el periodo de campañas.

## **1.2. Negocio**

### **1.2.1. Perfil de la organización**

En el siguiente apartado se desarrollará el análisis del perfil de la organización correspondiente al negocio, en la cual se identifican cuatro variables. El primero de ellos es tamaño; el segundo, edad; el tercero, grado de formalización; y el cuarto, capacidad para permitir financiamiento.

En primer lugar, desarrollaremos las variables tamaño y edad de la empresa en conjunto, dado que dichas variables pertenecen al negocio y corresponden al modelo de Machado (2016). Existen varias propuestas e investigaciones sobre la influencia del tamaño y la edad de la empresa y el crecimiento de esta, se puede citar a Blázquez et al. (2006), quien luego de analizar la propuesta de varios autores, concluye de manera generalizada que existe una relación negativa entre el tamaño y la edad, y el crecimiento de una empresa, es decir que las empresas de mayor dimensión y con más años de antigüedad presentarán un crecimiento más lento. Asimismo, Moreno et al. (2003), en su documento "Análisis de la relación entre crecimiento empresarial, la edad de las empresas y la estructura propiedad", concluye en que el crecimiento de una empresa va disminuyendo según la edad de esta, este mismo también empieza a disminuir, a medida que las empresas tienen mayor tamaño, solo las empresas más pequeñas tienen un crecimiento variable. Sin embargo, una idea distinta a la que propone Correa (1999), quien sustenta que entre la edad y el crecimiento existe una relación inversa, esto sobre todo en los casos en los que las empresas que son de gran tamaño tienen políticas de crecimiento más conservadoras, motivo por el cual su crecimiento es más lento, no obstante, este autor cree que este es un factor relevante, debido a que el emprendedor podrá adquirir políticas de crecimiento mucho más acertadas.

En el caso del entrevistado, el señor Carlos nos comenta que, a pesar de que Manguitos Shoes tiene algo de 7 a 8 años de trayectoria, aún consideran que están creciendo poco a poco. Sin embargo, el crecimiento de esta se vio especialmente definida en sus inicios debido a un mayor crecimiento económico en el país, pero a raíz de la pandemia, considera que los capitales de la mayoría de empresas ha disminuido por el tiempo que hubo, ahora existe un menor poder adquisitivo por parte de los clientes lo que disminuye las ventas y el crecimiento de su negocio.

Por un lado, el nivel de facturación de Manguitos Shoes al inicio fue un poco mayor; sin embargo, en los últimos tres años, entre el 2019 y 2022, el crecimiento ha sido más pausado, a partir de estos años el nivel de facturación fue variable y el crecimiento promedio más lento.

Por otro lado, respecto a la cantidad de trabajadores, Manguitos Shoes inició sus operaciones con 37 personas, pero con el paso de los años y sobre todo con la aparición de la pandemia, el dueño se vio obligado a hacer un recorte de personal, así como también varios optaron por renunciar. Actualmente la empresa cuenta solo con 10 trabajadores.

En segundo lugar, desarrollaremos la variable grado de formalización, el cual Nichter y Goldmark (2009) comentan que la informalidad en sí misma no solo reduce las posibilidades de crecimiento, sino que también está asociada con varias otras características que dificultan el mismo, es decir, las mypes informales tienden a crecer más lentamente que su contraparte, las empresas formales.

En el caso del dueño, el señor Carlos comentó:

La informalidad siempre será una gran competencia para nosotros porque son informales y los productos son similares y los precios son muy bajos y entonces lo que pasa es que nosotros no competimos con precios, con lo que competimos es con calidad, bueno y porque ya nosotros manejamos una marca, manejamos un producto bueno, con buenos diseños y eso es más o menos lo que nos hace mantenernos. Asimismo, la formalidad, la estabilidad y el buen producto hace que se comparta responsabilidad de ambas partes, en cambio la competencia informal nos gana en lo que son precios; además copian los modelos y los venden más barato, son similares y el cliente dice: "pero es igual, es idéntico, me vende a menos entonces le consumo a ellos". Por ese lado te detiene un poco a nosotros, la calidad cambia, el diseño a veces es igual, pero la calidad sí va a cambiar porque lo más barato, más económico

siempre el producto es de menos calidad, la mano de obra también es de baja calidad porque prácticamente producen, producen y producen y no controlan la calidad, entonces es una influencia muy grande en el producto del calzado” (C. García, comunicación personal, 15 de noviembre, 2022).

Al igual que el dueño, los proveedores también han sido víctimas de la informalidad. En el caso de la señora Martha, ella comenta:

Algunas curtiembres bajan el precio, pero mienten en las medidas 28 por 29, es decir está robando un pie. Entonces, el costo baja más, ¿no?, entonces esto es lo que pasa, no todas las curtiembres son iguales; sin embargo, las curtiembres informales no pagan a la Sunat nada, estos malogran el mercado, venden un sol menos de lo normal, ¿no? Así es este digamos. En el mercado de cueros, como en todo mercado siempre hay competencia. (M. Choque, comunicación personal, 15 de noviembre, 2022).

Siguiendo con ello, nuestro especialista en concepto de mypes Álvarez también comenta:

No se formalizan en principio porque es demasiado difícil para una pequeña empresa cumplir con todos los requisitos de la formalización. Los sobrecostos laborales son muy altos, entonces una pequeña empresa que termina contratando personas para que hagan algún trabajo simplemente decide no cubrir sus costos laborales y se vuelve informal (J. Álvarez, comunicación personal, 23 de noviembre, 2022).

En tercer lugar, en relación a las variables capital financiero y capacidad para permitirse un financiamiento, López y Salazar (2008) define que para que conseguir préstamos bancarios que sean accesibles, los empresarios tienen que cumplir exigencias solicitadas por las entidades financieras como cumplimiento de los pagos y crear un buen historial crediticio; sin embargo, este a partir de un estudio realizado en mypes del norte de la India confirmó la hipótesis de que el acceso a financiamientos y a otros recursos influye en el crecimiento de una empresa. Asimismo, durante la vida de la empresa, el crecimiento también puede verse obstaculizado por restricciones crediticias que frenan las inversiones en el mantenimiento o mejora de la tecnología; sin embargo, a menudo no está claro si el crédito representa una restricción vinculante para el crecimiento de las empresas (Nichter &



Goldmark, 2009).

Para el caso de Manguitos Shoes, el señor Carlos indica lo siguiente:

Si estamos en la capacidad de permitirnos un financiamiento, sin embargo, preferimos la utilización de los recursos de la empresa que los financiamientos. En algún momento se financió con bancos, cajas, entre otros, pero lo consideraba como un estrés porque había épocas en que no producía, pero igual tenía que pagar las letras, y por ahora tienen capital disponible propio y prefieren utilizar eso a endeudarse con financiamientos de nuevo; sin embargo, si en algún momento necesitan financiamiento sí lo solicitarían, aunque de acuerdo al monto también, tendría que ser un monto de acuerdo a la necesidad y para también poder pagar, no sobreendeudarse con un monto y no poder pagar y viendo la situación también prácticamente en la cual está, en Navidad todos invierten porque todo regresa, no es igual que febrero. Asimismo, respecto a los recursos propios se decide utilizar según la necesidad, es decir si se tiene bastantes pedidos, si es posible se invierte el 90%, pero si hay poco se invierte el 10%, 15% nada más. (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022).

De igual manera, habla sobre las consecuencias negativas que padeció a causa de la pandemia, manifestando que, como resultado de ello, le generó pérdidas aproximadas del 50% de sus ingresos entre entre 2020 y 2021, con valores mensuales cercanos a los S/. 50,000 y S/. 30,000, respectivamente. Al respecto de ello, el especialista Gandolfi (R. Gandolfi, comunicación personal, 29 de noviembre, 2022) comenta que, si bien la pandemia contrajo un duro golpe en el financiamiento de las mypes, a estas también se les puede identificar otros factores que han influido en la desintegración de muchas mypes, por lo que, para este caso, depende mucho del conocimiento del gerente.

### **1.2.2. Administrativo**

En el siguiente apartado se desarrollará el análisis del factor administrativo correspondiente al negocio, en la cual se identifican dos variables. El primero de ellos es manejo de capital humano y el segundo, índole gerencial, correspondientes al modelo Okpara y Wynn (2007).

Por un lado, se encuentra la variable manejo de capital humano que se refiere a la adecuada gestión de los recursos humanos, el cual representa un factor que lograría

potenciar el desarrollo de las mypes, las cuales en su mayoría carecen de conocimientos sobre gestión estratégica en este campo y si lo aplican lo hacen de manera superficial, enfocándose en ciertos puntos como la capacitación del personal, mas no evalúan su desempeño y otros demás temas que involucra el área (Huapaya, 2018). Asimismo, según Mazzarol (2005), el capital humano incluye no solo los conocimientos, sino también las habilidades y destrezas de las personas de la empresa, es así como se ha identificado como fundamental para el crecimiento de las pequeñas empresas según (como se citó en Clark & Douglas, 2014).

En ese sentido, el dueño, el señor Carlos opina lo siguiente respecto a su capital humano:

Lo principal que busca en el perfil de sus trabajadores es que trabajen bien, que sean respetuosos y puntuales, claro que al inicio no todos cumplen o poseen el expertise que se requieren, por eso siempre busca estar pendiente de las personas que están aprendiendo, de que lo estén haciendo bien, rectificándolos. Por un lado, en el caso de los maestros siempre se les está controlando, viendo su calidad de trabajo, revisando que se encuentre bien pegados, bien armados, bien cocido, buen acabado, para que el producto salga totalmente bien, porque si uno los deja y no los controla, el producto puede salir mal, ya que sentiría que puede hacer lo que quiera. Por otro lado, en el caso del personal de ventas es igual, siempre se les está hablando a ellos que tienen que atender bien, darle comodidad y la confianza al cliente para que este pueda tratar de comprar el producto y tratar de ser fiel hoy en día a comprar la marca porque si le entendiste mal, el cliente ya no te comprará a ti, le comparará a alguien más, estamos constantemente hablando con las personas que están en ventas cómo tienen que vender, hablar y a veces comportarse con el cliente, mejorar la comunicación. Finalmente, como siempre les digo la comunicación en el ambiente de trabajo va a ser vital, por ejemplo, si surge un inconveniente y no puedes asistir es necesario conversar y, bueno, se toma la decisión desde arriba, se pone otra persona, el problema es cuando no avisan y llega el momento, es cuando todo llega a salir mal (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022).

Desde la perspectiva de los trabajadores, ellos coinciden en que existe un buen ambiente de trabajo, al parecer existe mucho compañerismo, apoyo, empatía, respeto y trabajo en equipo; sin embargo, los días miércoles y jueves sienten un poco más de estrés porque se suelen entregar pedidos esos días y como el personal se ha reducido, en muchas áreas donde existían dos o tres trabajadores, ahora solo hay uno, lo que implica más trabajo para esta persona (comunicación personal, 28 de noviembre, 2022).

Por otro lado, desarrollaremos la variable de índole gerencial, el dueño, el señor Carlos comenta:

Antes yo delegaba funciones en todo lugar, hoy en día, estoy todo el tiempo en la fábrica, en las ventas, a veces estoy pendiente, pero controlándolo desde las cámaras todo. Y en la fábrica si estoy todo el día porque estoy formando nuevo personal, entonces tengo que estar con ellos ahí para ir formándolos a que tengan que trabajar bien y saquen un producto bueno. Aparte de ser parte de la planilla y recibir un sueldo, mis trabajadores trabajan medio día los sábados, deberían trabajar el día completo porque se les paga el día completo, pero se quedan medio día, con eso se trata de compensar las 11 horas que trabajan porque trabajan de 8 a.m. a 8 p.m. y deberían trabajar igual los sábados pero se les da ese beneficio para que puedan tener medio día libre y traten de descansar para el lunes llegar más descansados(C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022).

### **1.2.3. Innovación y desarrollo de productos**

En el siguiente apartado se desarrollará el factor innovación y desarrollo de productos, en la cual se identifica la variable acceso a tecnología, que a partir de lo mencionado en Plan Internacional (2021), la implementación de nuevas tecnologías impacta de manera positiva en la productividad de las mypes, pues además de brindar las herramientas necesarias para facilitar la mayoría de los procesos, reduce costos y llegar cada vez a más clientes potenciales.

Asimismo, otro concepto de la innovación es el siguiente:

Comprende la percepción de que no se trata de un proceso unidireccional, en el que la producción de conocimientos es suministrada por un único sector productor de conocimientos a un grupo de sectores. Más bien, se define como un conjunto de

múltiples procesos interactivos que involucran una mirada de actores productores de conocimientos (Torkkeli, 2014).

En ese sentido, el señor Carlos nos comenta:

No están involucrados con el tema de la tecnología, antes tenían una página de Facebook, pero hoy en día está inactiva, no se usa mucho porque no existe un personal que se encuentre activo en esa área, vamos a retomar sí, pero por ahora no, no, no pueden porque tienen otras prioridades, por otro lado, sí les gustaría implementar con máquinas que facilitan la producción. Asimismo, en el área de acabado dado que no hay acceso a la tecnología, el trabajo es manual, por eso suele haber demoras en la confección de algunos modelos que son más complejos que otros, se reduciría el tiempo si se optara por implementar máquinas porque estas de alguna u otra manera ayudarían a ahorrar tiempo, ya que son más rápidas (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022).

Asimismo, un trabajador de Manguitos Shoes menciona:

No trabaja con máquinas, todo es pura mano. No es lo mismo porque es un poco más de trabajo, porque las piezas son un poco más complejas de trabajar, como cuando tenemos máquinas, se ahorra tiempo también porque la máquina es rápida (Trabajador 3, comunicación personal, 25 de noviembre, 2022).

#### **1.2.4. Operativo**

En el siguiente apartado se desarrollará el factor operativo, en la cual se identifica la variable estrategias de *marketing* y operaciones, correspondientes al modelo Ansoff (1965), este plantea que la respuesta estratégica que decida aplicar la empresa debe combinar con el cambio en la estrategia de crecimiento a nivel corporativo. Además, la elección estratégica del modo de crecimiento (crecimiento interno versus adquisiciones), y estas elecciones dan forma al posicionamiento competitivo de la empresa en el nuevo entorno, por ejemplo, rentabilidad y diferenciación.

En lo que respecta a la variable *marketing* y operaciones, el señor Carlos afirma:

En ventas es lo que se hace es *marketear* el producto, hacer un producto de marca que pueda añadirse más cosas, que el cliente vea que tiene una etiqueta, que la plantilla, el cuero o las hebillas van con marca; y también en las redes que nos movemos para tratarde “*marketearse*” se podría decir lo que es en producción; sin embargo, ahora se está haciendo poco porque no tenemos mucho personal. Entonces no podemos hacer mucho, por tal motivo se ha cambiado lo que es *marketing* por Facebook o por las redes por *marketing* en el producto, pero ha bajado un poco, porque antes dábamos bolsas, hasta incluso hacíamos eventos de sorteos, cosas para que el cliente se acerque más a comprarla marca, pero a raíz de la pandemia, ya no se hace nada porque prácticamente los capitales de la mayoría de empresas ha disminuido (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022).

### **1.3. Entorno**

#### **1.3.1. Dinamismo del Sector**

En el siguiente apartado se desarrollará el factor enfocado en el dinamismo del sector, correspondiente al modelo de Wiklund et al. (2007) en el que explica que el dinamismo tiene un impacto negativo directo en el crecimiento de las pequeñas empresas, lo que sugiere que las empresas en entornos dinámicos crecen más lentamente que aquellas en entornos más estables.

Según la opinión del señor Carlos:

El sector cada día se estanca más, cada día nos atrasamos más porque nadie trata de avanzar con algo novedoso, algo bonito, todos se han quedado en la monotonía ahí, de copiar el uno al otro, no ven cómo crecer por sí mismos o tratar de sacar algo diferente a los demás, solo ven que sacó uno, se apegan ahí y bueno pues no siguen para adelante, además hoy en día no hay mucho personal en calzado, es muy escaso y entonces también te limita todas esas cosas (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022).

Asimismo, la proveedora Martha nos comenta:

En el mercado de cueros hay bastante competencia, como en todo, por ejemplo, en el mercado de abarrotes, de ropas, etc. siempre hay competencia, pero acá en el mercado de cueros es igual, es competencia. Por ejemplo, en una curtiembre puedes sacar a precio 8 soles; sin embargo, existen curtiembres que sacan un cuero parecido, pero por querer bajan el precio de 8, a 7.80 o hasta 7.50, entonces el comprador se fija en eso y piensa ¿entonces cuál me conviene?, pero muchas veces no se percatan que las medidas son menores también (M. Choque, comunicación personal, 15 de noviembre, 2022).

Al contrario de lo que comenta el dueño de Manguitos Shoes y la proveedora Martha, el especialista Renato Gandolfi cree que las micro y pequeñas empresas son el motor básico de una potencialización en la economía nacional y de crecimiento futuro, en términos reales son unidades económicas de crecimiento que esperamos puedan salir de la subsistencia y tener un crecimiento, pues obviamente organizacional estratégico; sin embargo, coincide en que lamentablemente en nuestra realidad existe mucha informalidad, pero dentro de esa informalidad, si se pueden mover con algunos modelos que de alguna manera pueden ser adaptados a ellos (R. Gandolfi, comunicación personal, 29 de noviembre, 2022).

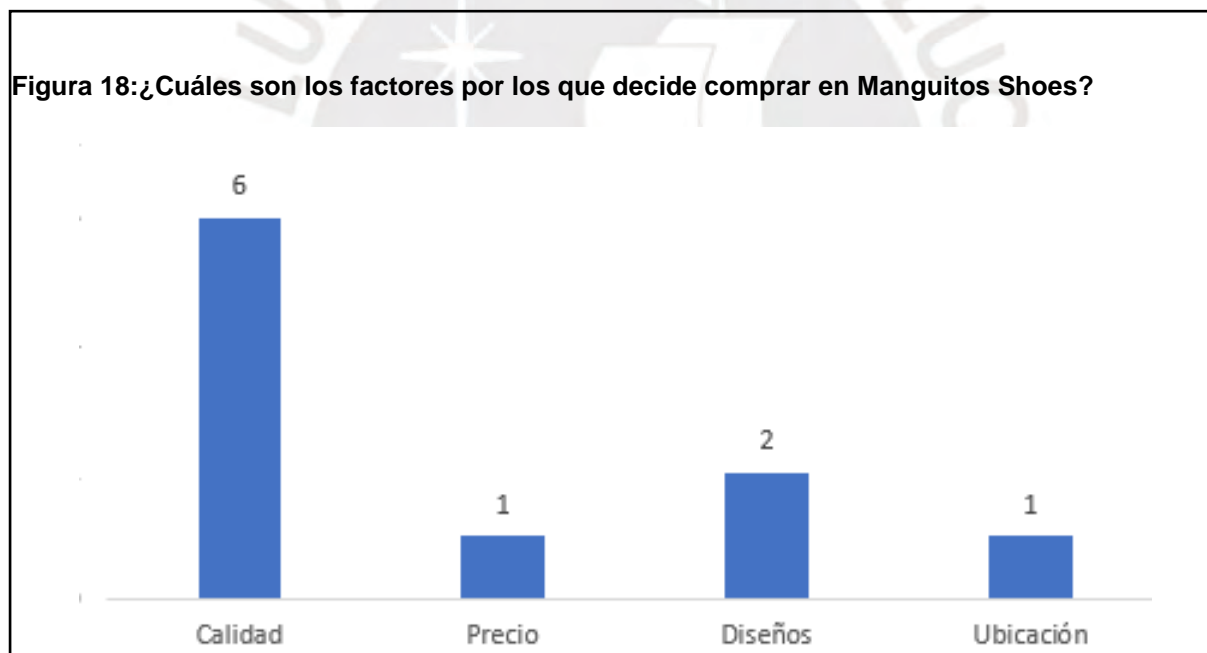
### **1.3.2. Nivel de demanda**

En el siguiente apartado se desarrollará el factor de nivel de demanda, correspondiente al modelo de Okpara y Wynn (2007). Para Ansoff (1965) las decisiones estratégicas son las que se ocupan de asegurar que exista una buena elección en lo que respecta tanto a los productos de la empresa como a los mercados, es decir que exista la demanda suficiente, y que la empresa sea capaz de generar una porción de la demanda.

Respecto a la variable nivel de demanda, el señor Carlos opina lo siguiente: “Producimos tres campañas anuales: Navidad, Escolar y 28 de julio. Mantenemos un ciclo de producción constante. Atendemos a unos 50 clientes, con preferencia por el cuero floater, seguido del cuero gumi y, en tercer lugar, el charol” (C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022). Sin embargo, en un periodo normal, una trabajadora menciona que los días miércoles y jueves son los más demandantes pues se entregan pedidos y por la falta de personal, se genera niveles de estrés regulares “En este momento ya no hay mucha gente, antes éramos prácticamente dos acabadoras y soy solo yo. Mayormente, los miércoles y jueves que hay pedidos siento un poquito de estrés, pero con demandantes normales” (Trabajadora 2,

comunicación personal, 25 de noviembre, 2022). Además, se siente más la presión de los clientes que del jefe como lo menciona uno de los trabajadores “Bueno, el jefe no nos presiona, los que nos presionan son los clientes y ahí el jefe ya no tiene nada que hacer porque si le dicen que tiene que entregar la mercadería para tal día, tenemos que hacerlo” (Trabajadora 3, comunicación personal, 25 de noviembre, 2022).

Desde la perspectiva de los clientes, estos coinciden en que la calidad de los productos que ofrece Manguitos Shoes es buena, lo consideran de esta manera por distintos motivos entre ellos el material del producto que tiene buenos acabados y la duración de estos, y por ello están conformes con el precio, dado que creen que el precio tiene relación con la calidad que ofrecen; sin embargo, en cuestiones de atención al cliente existen algunos inconvenientes, dado que el Facebook que maneja Manguitos Shoes está inactivo, la mayoría de clientes tiene quejas de que no hay respuesta para sus mensajes o llamadas solicitando un producto o que simplemente no tienen idea de cómo hacer sus pedidos, por la parte de ventas, creen que debería existir mayor publicidad de sus productos, una mayor organización y mejor visibilización del *stock* (encuesta, 15 de noviembre, 2022).



### **1.3.3. Relación con los stakeholders**

En el siguiente apartado se desarrollará el factor relación con los *stakeholders*, correspondiente al modelo de Machado (2016). Mitchell et al. (1997) proponen un modelo de identificación de los *stakeholders* basado, en el cual considera que los *stakeholders* son actores que pueden ser tanto internos o externos y que afectan y/o son afectados, en diferentes grados, tanto por los objetivos como por los resultados de una organización en la medida en que posean alguno de los tres atributos siguientes: poder, legitimidad, y urgencia.

Para la variable relación con los *stakeholders*, por un lado, el señor Carlos menciona lo siguiente:

Manguitos Shoes no mantiene acuerdos con sus *stakeholders* respecto a las condiciones de crédito; por tal motivo, a veces estos piden mercadería de valor por ejemplo 10 mil y te dicen mañana te deposito, bueno, ese mañana se vuelve un mes, al mes te depositan 5 mil, entonces ahí vienen un poco de problemas, porque a veces no son sinceros, mientras no les sueltas la mercadería ellos están normal, pero una vez les sueltas la mercadería tienes que llamarlos, mandarles mensaje solicitándoles el pago, hayde todo, hay empresas grandes que nos hacen pedidos grandes como también hay personas que recién están empezando sus negocios y se acercan a pedir recomendaciones como qué producto les podemos vender que se mueva más en el mercado, a cuánto le podría dejar para ver si es que es conviene o no(C. García, comunicación personal, 11 de noviembre, 2022).

Por otro lado, desde la perspectiva de los clientes, ellos se encuentran conformes con el servicio que Manguitos Shoes les brinda; sin embargo, últimamente han mostrado indecisión al momento de comprar, debido a que la mayoría de estos perciben el servicio al cliente como deficiente, debido a varios motivos como el que no reciben respuesta de sus mensajes o llamadas, entonces estos no saben dónde solicitar sus productos, la única manera de adquirirlos sería yendo a la tienda física, pero a algunos les resulta muy engorroso (encuesta, 15 de noviembre, 2022). Por último, la proveedora Martha comenta que tiene una buena relación con el señor Carlos, pues este es un cliente de años y siempre ha preferido pagar al contado porque no le gusta endeudarse mucho (M. Choque, comunicación personal, 15 de noviembre, 2022).

Finalmente, los trabajadores sienten que en Manguitos Shoes encuentran un buen clima laboral la mayoría coincide en que hay trabajo en equipo, compañerismo y cordialidad. Un trabajador afirma lo siguiente:

Sobre todo, el respeto y el trabajar en equipo, porque si bien es cierto para que el trabajo salga mejor debemos trabajar en equipo, porque todos aportan. El ensimismado de yo hago mi tarea y los demás que importan no es así. Entonces yo creo que, para trabajar en una empresa, en todo lugar, necesitamos mucho de



nuestros compañeros paratrabajar en equipo. Y cuando se trabaja en equipo todo sale bien (Trabajador 4, comunicación personal, 25 de noviembre, 2022).

## **2. Factores influyen de manera negativa en el crecimiento de Manguitos Shoes**

Luego de realizar la descripción de variables, toca responder el impacto que estas han ocasionado a Manguitos Shoes. En ese sentido, se explicará qué variables han influido de forma negativa en función a los tres grupos propuestos previamente.

### **2.1. Emprendedor:**

Por un lado, con respecto al grupo relacionado al emprendedor, el gerente Carlos comentó que, respecto a la variable educación, la falta de conocimientos teóricos previos generó limitaciones para emprender de una forma más organizada o basado en los mejores conceptos de gestión, dado que gran parte de lo aprendido fue en la práctica.

Por otro lado, la adaptación al cambio también fue una variable a considerar como limitante, dado que, si bien la empresa ha podido subsistir a los cambios coyunturales que sucedieron en los años gracias a un capital que contaba previamente, en materia estratégica Manguitos Shoes no ha podido acoplarse a las nuevas tendencias que le permitan no solo subsistir, sino crecer en un mercado tan competitivo como el sector calzado.

### **2.2. Negocio:**

En este grupo, se han identificado cuatro variables que resultaron contraproducentes en el crecimiento de Manguitos, estas son tamaño, edad, innovación y desarrollo de producto y el grado de formalización. Para los primeros dos, el análisis se hizo en función al rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo. Para el último, se basa en un marco contextual donde participa esta.

Con respecto al tamaño y edad, se ha encontrado una relación inversamente proporcional en el transcurso de los años para Manguitos Shoes, dado que el crecimiento paulatino, con la influencia de la pandemia, ha mermado las posibilidades de crecer de forma constante, haciendo que, durante el año, en comparación a otros años, obtenga menores ingresos.

En relación a la innovación y desarrollo de producto, actualmente, las operaciones que realiza Manguitos desde sus inicios en sus etapas de producción se realizan de manera manual, hecho que afecta la eficiencia esperada en sus productos. Aun así, el gerente menciona que el producto que ofrece es relativamente mejor en contraste a sus competidores. Sin embargo, si su deseo de crecer en el mercado pretende tangibilizarse, encontrará nuevos competidores cuyos procesos serán más elaborados y, por tanto, tendrán un producto de mayor calidad.

Por último, respecto al grado de formalización, el gerente comentó los problemas persistentes respecto a la informalidad que se encuentra en el mercado que participa. Esto perjudica directamente a empresas como Manguitos Shoes debido a la reducción de costos, así como la devaluación en la calidad del producto que ofrecen, por lo que les impide continuar con la venta de productos de mayor calidad por el riesgo a no obtener ganancias.

### **2.3. Entorno:**

Como ya se mencionó líneas arriba, la influencia del entorno en una empresa del tamaño de Manguitos Shoes resulta ser grande. En ese sentido, dentro de las variables que influyen negativamente en el crecimiento en este grupo están el dinamismo del sector, el nivel de demanda y la relación con *stakeholders*. Respecto al dinamismo del sector, es cierto que, posterior al impacto de la pandemia, la industria como muchas otras han tenido que impulsar nuevamente las ventas.

Sin embargo, en el camino, muchas empresas se han visto en la obligación de cerrar o disminuir sus recursos. Por ello, para el caso de Manguitos Shoes, el impacto representó en recortes de personal, de inversión en bienes, entre otras cosas. Hasta la actualidad, la empresa aún sigue en el camino de la recuperación de sus finanzas, así como hacer crecer su demanda. Siguiendo el hilo en lo último, el impacto de la pandemia no sólo trajo bajas económicas en la industria, sino que también abrió las puertas a nuevas y más innovadoras formas de negocio. Para el caso de Manguitos Shoes, estas formas no se vieron reflejadas en sus actividades hasta la actualidad como la transformación digital. Por ello, su demanda no se vio favorecida causando así un leve estancamiento. Por último, su relación con *stakeholders* resulta ser una variable en la cual el dueño y sus proveedores afirman que no existe un vínculo que genere relaciones comerciales más sólidas en las que se pueda involucrar el precio o preferencias más personalizadas para cada pedido.

## **3. Factores que influyen de manera positiva el crecimiento en Manguitos Shoes**

En la otra cara de la moneda, Manguitos Shoes ha sabido fortalecer sus recursos y capacidades, lo que le ha permitido rendir satisfactoriamente en el mercado. Es por ello que, en las siguientes líneas, se detallará aquellas variables que impulsaron el crecimiento hasta la actualidad en función a dos de los tres grupos estudiados.

### **3.1. Emprendedor:**

En este marco, la variable experiencia laboral ha resultado uno de los más importantes en el crecimiento de Manguitos Shoes, debido a que, en palabras del dueño, gran parte del crecimiento de su negocio se debió a la experiencia adquirida en trabajos precios acordes al sector, para luego así en el transcurso, pueda ir mejorando y llegar hasta donde se encuentra

en la actualidad. Si bien puede encontrarse ciertas mejoras, el gerente tuvo la oportunidad de aprender en el camino. Esto se relaciona con la variable motivación, cuyos trabajadores respaldan la labor del gerente y sus deseos de seguir adelante, haciendo de este un modelo a seguir.

### **3.2. Negocio:**

Si bien la empresa ha pasado por crisis en sus once años de operaciones, la empresa siempre ha podido contar con una cobertura financiera que le permita cubrir sus necesidades sin importar en ocasiones el contexto pertinente. Eso le ha permitido obtener créditos que, según el dueño, no han sido tan necesarios al ser autosuficiente hasta la actualidad. Asimismo, su solvencia ha ido acompañada del bienestar que se encuentra en su ambiente laboral. A pesar de las variaciones en lo que respecta a cantidad de personal, esta cuenta con un grupo de trabajadores fieles a la empresa, quienes perciben los beneficios de este vínculo ya sea a través de remuneraciones más altas al promedio o permisos extra laborales. Esto va acompañado del compromiso que tiene el dueño con el desarrollo de su empresa, ya que, como mencionó el gerente, en momentos de crisis comola falta de capital humano, su labor en el área de trabajo resulta ser más amplia.

## **4. Retos para el crecimiento de Manguitos Shoes**

Bajo el panorama en el que se encuentra la empresa, Manguitos Shoes demuestra ser una empresa cuyo potencial es visible por la posición que posee en el mercado, así como la experiencia que lleva en este. Sin embargo, es cierto que aún existen aspectos por mejorar que deben ser analizados y corregidos para ser más competitivo en su mercado. Teniendo en cuenta que se concibe como una mype, parte de la respuesta a los retos que debe enfrentar están en desarrollar planes de acción internos, con el fin de crear solidez en su estructura organizacional como operativa. Es por ello que la empresa se encuentra en la necesidad de establecer objetivos estratégicos a futuro que le permitan (1) diseñar un plan presupuestal que le permita destinar fondos a cada proceso operativo y mejorarlos, de ser necesario; (2) reducir los riesgos de rotación constante de personal a través de establecimiento de metas a cambio de beneficios y (3) generar alianzas estratégicas con proveedores, con el objetivo de establecer beneficios en cuestiones de precio, eficiencia de entrega o ventajas de pagos en periodos más prolongados.

En resumen, a través del estudio de diferentes variables hechas por modelos teóricos hacia la empresa Manguitos Shoes ha demostrado que empresas del tamaño de esta pueden resultar competitivas en función a las fortalezas que buscan enfocar, las cuales resultaron en la experiencia en el sector del gerente, sus motivaciones por el emprendimiento, la capacidad de la empresa por ser autosuficiente en el mercado, la química desarrollada con su equipo

de trabajo a pesar de ciertas rotaciones y el compromiso del dueño en todo el proceso de su empresa. Sin embargo, la empresa debe responder a retos que influyen negativamente en su bienestar organizacional, que van desde aspectos internos, como su adaptación al cambio o la concepción de conocimientos teóricos a aplicar en la empresa, al igual que aspectos externos, como los cambios coyunturales constantes y la competitividad en un mercado muy informal. Por ello, estas respuestas deben evaluarse desde una perspectiva más estratégica, dado que esto le permitiría establecer planes de acción a largo plazo y generar mejores oportunidades de crecimiento.



## CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación es analizar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Manguitos Shoes, la cual es una microempresa del sector calzado que se dedica a la fabricación de zapatos para niños. El análisis se realizó tomando en cuenta un horizonte de tiempo los siete años que la empresa se encuentra en el mercado y con la información recabada mediante las entrevistas semiestructuradas realizadas al dueño, trabajadores, proveedores y clientes.

En primer lugar, se definieron distintos modelos de crecimiento relacionados con las mypes, cada uno con enfoques distintos. No obstante, en la presente investigación se seleccionó el modelo de Machado (2016), el cual abarca tres grupos: i) Emprendedor, ii) Negocio y iii) Entorno; sin embargo, se consideraron variables de otros modelos de crecimiento, los cuales consideramos convenientes para nuestro caso de estudio "Manguitos Shoes".

En segundo lugar, el contexto del sector en el cual se desenvuelve Manguitos Shoes se caracteriza por la baja productividad que da cuenta de la capacidad operativa que gestiona el negocio, la informalidad resulta ser hasta la actualidad un factor relevante a resolver y la competitividad de estas empresas en mercados más globalizados.

En tercer lugar, se realizó la selección de las diversas variables correspondientes a los 3 grupos. Por un lado, en el grupo de Emprendedor, se encontró que los factores relevantes para el crecimiento de Manguitos Shoes fueron la experiencia previa en el sector, las motivaciones personales, las aspiraciones o intenciones de crecimiento y la capacidad de adaptación. Con respecto a la experiencia previa en el sector, se observa que dicha variable sí influye directamente en el crecimiento de Manguitos Shoes, dado que gracias a sus labores previas pudo tener la iniciativa de realizar su emprendimiento. Asimismo, también se evidenció que las motivaciones personales influyen de manera directamente proporcional, aunque en la actualidad mucho de lo que el dueño desea realizar se encuentra limitado a su capital financiero, por lo que en cierta forma sí cumple con lo propuesto por el modelo de Blázquez et al. (2006). De igual manera, respecto a las aspiraciones o intenciones de crecimiento, se observa que no sólo el dueño es visto como alguien cuyas aspiraciones permiten ser visto como un emprendedor, sino que también se respalda por los comentarios hechos por sus trabajadores, quienes admiran la labor que este realiza por ellos. Por tanto, esta variable sí cumple con las condiciones que el modelo de Blázquez et al. (2006) establecen. Además, el dueño de Manguitos Shoes tiene establecidos sus metas y objetivos, y el periodo en el que piensa realizarlos; sin embargo, demandan esfuerzos, cambios e inversión, pero también los mantiene motivados para seguir adelante y nunca rendirse a pesar de las adversidades. Por último, con la capacidad de cambio se puede comprender que tanto

el dueño como su proveedor no han logrado adaptarse completamente a la nueva coyuntura post pandemia, dado que el impacto de este fue generalizado, por lo que, si bien el modelo de Wiklund et al. (2007) sobre la influencia de esta variable en el crecimiento sí cumple, a los actores que participan les cuesta adaptarse eficazmente al nuevo contexto.

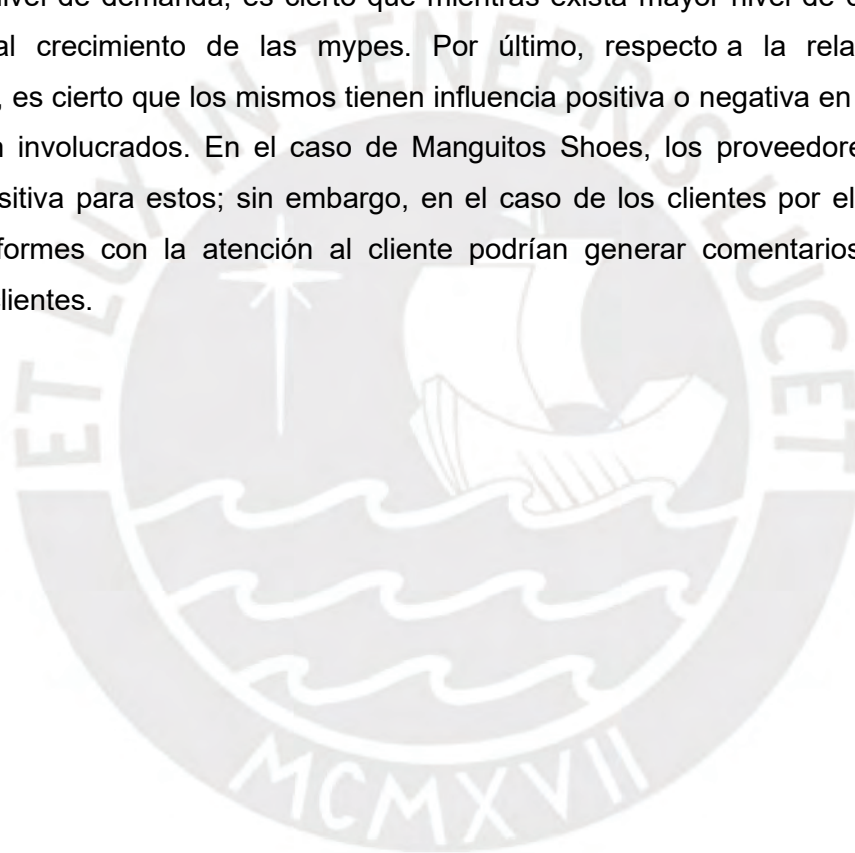
Por otro lado, en el grupo Negocio se encuentran los factores: el tamaño, la edad, el grado de formalización, la capacidad para permitir financiamiento, el capital humano, la índole gerencial, el acceso a tecnología, el establecimiento de metas y objetivos y las estrategias de *marketing* y operaciones. Sobre el tamaño y la edad, en Manguitos Shoes la relación entre el tamaño y el crecimiento es directamente proporcional, dado que el tamaño se ha reducido y Manguitos Shoes no presenta un crecimiento constante o positivo, sino presenta un crecimiento variable, en el caso de la relación de la edad y el crecimiento esta es inversamente proporcional, dado que la edad de la empresa sigue avanzada, a través de los años. Sin embargo, no se muestra un crecimiento positivo, esto no concuerda con lo mencionado por Blázquez et al. (2006), Moreno et al. (2003) y Correa (1999). Respecto al grado de formalización también no concuerda con lo especificado por Nichter y Goldmark (2009) porque Manguitos Shoes a pesar de ser una empresa formal no tiene un crecimiento que se podría considerar rápido y positivo, más bien tiene un crecimiento variable; sin embargo, se cree que son afectadas por las empresas informales.

Asimismo, se evidenció que si bien es cierto que Manguitos Shoes sí tiene la posibilidad de permitirse un financiamiento y que no tiene restricciones crediticias, estos le dan preferencia a la utilización de recursos propios, lo cual de alguna manera conlleva al ahorro o inversión de estos en temas de prioridad, lo cual podría obstaculizar de alguna manera el mantenimiento o mejora de la tecnología y por ende el crecimiento de la empresa, en cierto sentido sí concordaría con lo mencionado por Nichter y Goldmark (2009). De igual manera, respecto al manejo de capital humano, es cierto lo que menciona Huapaya (2018), las mypes que carecen de conocimientos sobre este campo y que si los aplican lo hacen de manera superficial y Manguitos Shoes no es la excepción. Esta empresa suele aceptar a sus trabajadores por porque consideran que trabajan bien, que son respetuosos y puntuales, aptitudes para el trabajo que de alguna forma no se podrían medir, no tienen un perfil bien definido, pues a pesar de tener conocimientos básicos de la industria del calzado estos podrían ser contratados porque Manguitos Shoes los capacita. Asimismo, estamos de acuerdo con que el acceso y la implementación de tecnologías en una mype incrementa su crecimiento y desarrollo. En el caso de Manguitos Shoes, este se ve limitado en este campo, pues muchos de los trabajos que se hacen son manuales, pero si estos optaran por invertir en nuevas tecnologías o máquinas, incrementaría la productividad dentro de esta.

Luego, con respecto a la variable estrategias de *marketing* y operaciones, se concuerda con lo que menciona Ansoff (1965), que estas dan forma al posicionamiento

competitivo de la empresa en el nuevo entorno, por ejemplo, la rentabilidad y la diferenciación. Al no contar con un personal capacitado en Manguitos Shoes para ejecutar dicho propósito, estas estrategias no están siendo potenciadas por el momento, lo cual no les está permitiendo tener un posicionamiento competitivo en el mercado en el cual se desenvuelven.

Finalmente, dentro del grupo Entorno, se encuentran factores relevantes como el dinamismo del sector, el nivel de demanda y la relación con los *stakeholders*. En primer lugar, respecto al dinamismo del sector, este es considerado como muy cambiante con mucha competencia y mucha informalidad. Por tal motivo, se cree que Manguitos Shoes está estancado, lo cual confirma lo mencionado por Wiklund et al. (2007): las empresas en entornos dinámicos crecen más lentamente que aquellas en entornos más estables. En segundo lugar, respecto al nivel de demanda, es cierto que mientras exista mayor nivel de demanda esto beneficiará al crecimiento de las mypes. Por último, respecto a la relación con los *stakeholders*, es cierto que los mismos tienen influencia positiva o negativa en el negocio en el cual están involucrados. En el caso de Manguitos Shoes, los proveedores tienen una influencia positiva para estos; sin embargo, en el caso de los clientes por el hecho de no sentirse conformes con la atención al cliente podrían generar comentarios negativos a potenciales clientes.



## RECOMENDACIONES

Uno de los principales motivos por los cuales se realizó la presente investigación es contribuir y brindar recomendaciones a la empresa Manguitos Shoes, con el objetivo de tomar alguna iniciativa o acción de mejora para que de esta manera pueda potenciar su crecimiento sostenido. Por tal motivo, en el presente apartado se brinda recomendaciones de acuerdo a los 3 grupos descritos.

### **Emprendedor:**

Como ya se mencionó, el gerente ha demostrado tener iniciativa en beneficio de su empresa, hecho que respalda su entorno en el que trabaja. Sin embargo, los constantes cambios que fluctúan en la coyuntura nacional terminan influyendo mucho en el rendimiento de esta, tanto así que actualmente ha perjudicado en sus aspectos operativos (costos y recursos humanos) así como su financiamiento a futuro. Por ello, es importante que su labor como gerente sea priorizar áreas clave que requieran atención inmediata, como acceso a la tecnología y la gestión del capital humano. En ese sentido, se recomienda que el gerente, con base en su experiencia en el sector, establezca un plan de contingencia que permita cubrir emergencias que surjan del entorno como el alza de precios en los insumos, así como prepararlo para una futura inversión en maquinaria a través de un resguardo de 10% de capital, así como la reducción en la rotación laboral que suele sucederle frecuentemente por medio de un esquema de incentivos no remunerados, como flexibilidad laboral, por la labor que realizan en su área.

### **Negocio:**

En esta dimensión se observó que el acceso a la tecnología era muy limitado, lo cual consideramos que puede ser una oportunidad de mejora, por lo tanto, se recomienda al dueño de Manguitos Shoes que busque invertir en tecnologías básicas como un software de gestión empresarial que ayuden a mejorar no solo productividad, sino también a reducir costos y tiempo en la comunicación interna. Asimismo, un factor que resultó limitante fue el de manejo de capital humano, para lo cual se recomendaría que contrate un personal capacitado para que realice dicho proceso o en todo caso tomar cursos o capacitaciones en torno al manejo de capital humano de una mype por medio de tutoriales en línea gratuitos, webinars y cursos cortos, basándose en una cultura de aprendizaje y desarrollo profesional dentro de la empresa, de esta manera podría no solo contratar buenos talentos, sino también reconocer y valorar las contribuciones de los empleados para motivar y retener su talento.

### **Entorno:**

Debido a que la empresa suele planificar su producción de acuerdo a tres campañas en el año, ya que son temporadas con altos niveles de demanda, se recomendaría diversificar no solo la cartera de productos, sino también de clientes, sobre todo respecto al uso de los



cueros gumi y charol, lo cual permitirá que Manguitos Shoes equilibre sus ventas durante el año. Para ello, dependerá también de las alianzas estratégicas que desarrolle con sus proveedores para reducir la dependencia de un único canal por insumo. Asimismo, se sugiere que se contrate a un personal capacitado en atención al cliente o que maneje redes sociales para que puedan contestar los mensajes de los clientes potenciales y así obtener más ingresos.

Cabe resaltar que todas las recomendaciones necesitan de una evaluación periódica, sea semestral o anual, que permita analizar el impacto y corregir de ser necesario las acciones a través de métricas que identifican cada área de mejora. Es así que, a través del estudio de diferentes variables hechas por modelos teóricos hacia la empresa Manguitos Shoes ha demostrado que empresas del tamaño de esta pueden resultar competitivas en función a las fortalezas que buscan enfocar, las cuales resultaron en la experiencia en el sector del gerente, sus motivaciones por el emprendimiento, la capacidad de la empresa por ser autosuficiente en el mercado, la química desarrollada con su equipo de trabajo a pesar de ciertas rotaciones y el compromiso del dueño en todo el proceso administrativo, operativo y estratégico de su empresa.

Bajo el panorama en el que se encuentra la empresa, Manguitos Shoes demuestra ser una empresa cuyo potencial es visible por la posición que posee en el mercado, así como la experiencia que lleva en este. Sin embargo, es cierto que aún existen aspectos por mejorar que deben ser analizados y corregidos para ser más competitivo en su mercado. Teniendo en cuenta que se concibe como una mype, parte de la respuesta a los retos que debe enfrentar están en desarrollar planes de acción internos, con el fin de crear solidez en su estructura organizacional como operativa que pueda adaptarse en el tiempo. Es por ello que la empresa se encuentra en la necesidad de establecer objetivos estratégicos a futuro que le permitan (1) diseñar un plan presupuestal que le permita destinar fondos a cada proceso operativo y mejorarlos, de ser necesario; (2) reducir los riesgos de rotación constante de personal a través de establecimiento de metas a cambio de beneficios y (3) generar alianzas estratégicas con proveedores, con el objetivo de establecer beneficios en cuestiones de precio, eficiencia de entrega o ventajas de pagos en periodos más prolongados.

## LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La presente investigación tiene como finalidad conocer los principales factores que influyen en el crecimiento de la micro empresa del sector calzado Manguitos Shoes, los cuales son relevantes para el dueño de la empresa y las microempresas afines, debido a la relevancia económica empresarial de este segmento. El presente estudio permitirá conocer los factores de crecimiento empresarial en torno a tres grupos: i) Emprendedor, ii) Negocio y iii) Entorno. Sin embargo, durante el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones.

En primer lugar, dado que la presente investigación hace referencia a un caso de estudio único, las conclusiones obtenidas no pueden ser generalizadas para todo el sector calzado, sin embargo, servirá como referencia para futuras investigaciones de microempresas que posean el mismo perfil empresarial.

En segundo lugar, una dificultad durante el trabajo de campo fue tener acceso para entrevistar a los trabajadores, ya que solo podíamos hacerlo en horarios de trabajo y por un periodo de tiempo corto. En el caso de un proveedor dado que no tenía conocimiento de cómo utilizar plataformas como Zoom o Meet, tuvimos que hacer la entrevista a través de llamada telefónica, y al momento de transcribir dicha entrevista se nos complicó dado que el audio no era de buena calidad.

Finalmente, respecto a las futuras investigaciones, se espera que el presente estudio pueda ser empleado como antecedente para estudios de crecimiento empresarial de microempresas del sector calzado en las que se analicen a mayor profundidad los factores de crecimiento empresarial teniendo en cuenta los presentados en este trabajo. Asimismo, se cree que se podría optar por un enfoque mixto con el objetivo de conseguir mayor información.

## REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las pequeñas y microempresas en el Perú. *Strategia*, (22), 70-78. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022, marzo). *Síntesis del Reporte de Inflación. Publicaciones y Seminarios del Banco Central de Reserva del Perú*. BCR. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/marzo/reportede-inflacion-marzo-2022-sintesis.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf?iframe=true&width=80%25&height=80%25>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Boronat, G., Leotescu, R., & Navarro, J. (2017). Pros y contras del crecimiento empresarial: el índice de crecimiento interno. *Estrategia Financiera*, (351) 24-32.
- Bueno, E., & Morcillo, P. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: Un modelo de análisis. *Anales de Economía y Administración de Empresas*, 29-47.
- Canals, J. (2004). Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2(2), 337-370.
- Carhuavilca, D. (2019). *La industria del calzado en el Perú* [Diapositivas de PowerPoint]. Sociedad Nacional de Industrias. <http://itp.gob.pe>
- Correa, A. (1999). *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. [Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Laguna]. Repositorio Institucional de la Universidad de la Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/10016/cs82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chamhuri, N., Kusumawaty, Y., & Batt, P. J. (2015). Consumers' purchasing behavior for fresh meat from modern retail stores and traditional markets in Malaysia and Indonesia. En B. Rishi (Ed.), *Islamic Perspectives on Marketing and Consumer Behavior: Planning, Implementation, and Control* (pp. 72-102). Hershey, PA: IGI Global.
- Cepeda, G., & Barbosa, Á. (2016). La dinámica empresarial: capacidades dinámicas y operativas en una teoría de la competitividad. *Economía Industrial*, (399), 23-32.
- CIEN (2023). *Reporte de Tendencias Abril 2023*. <https://www.cien.adexperu.org.pe/reportede-tendencias-abril-2023/#:~:text=En%20el%202023%2C%20las%20ventas,3.5%25%20entre%202023%20y%202025.>

- Comex Perú. (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2020. Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal*. Comex Perú. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>
- Comex Perú. (2021, 18 de junio). *El número de MYPES peruanas se redujo un 48.8 % en 2020 y la informalidad pasó al 85 % como consecuencia de la pandemia*. Comex Perú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>
- Cosavalente, I. (2019). *Perú: Situación actual del sector cuero y calzado. IV Congreso Nacional de Cuero y Calzado – Lima 2019*. Plataforma del Estado Peruano. <https://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2019/12/IV-CONGRESO-NACIONAL-DE-CUERO-Y-CALZADO-SITUACION-ACTUAL-DEL-SECTOR-CUERO-Y-CALZADO-BCRP-Trujillo.pdf>
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, (56), 363-377.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos (5ta ed.)*. Editorial Mc Graw Hill.
- Clark, D. N., & Douglas, H. (2014). Micro-enterprise growth: Lessons from home-based business in New Zealand. *Small Enterprise Research*, 21(1), 82-98. <https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082078>
- Dasí, S., & Martínez, J. (2011). Teoría del crecimiento de la empresa. *Tendencias Nuevos Desarrollos de la Teoría Económica*, (858) 133-142.
- Del Rosario, M. (2021). *Intención Empresarial Del Inmigrante: Factores Que Influyen En Su Intención Empresarial* [Tesis doctoral, Universidad Ana G Méndez-Gurabo]. <https://www.proquest.com/openview/6534c0e6c22f0173b563ae1a23678236/1?pqorigsite=scholar&cbl=18750&diss=y>
- El Financiero. (2013). *Adaptación y cambio, clave de éxito de una empresa*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/adaptacion-y-cambio-clave-para-el-exito-de-una-empresa/>
- Erauskin, I. (2011). Crecimiento y competitividad. *Avance del Proyecto*, (5726) 120-145. <https://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf>
- Forcadell, F. (2004). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en recursos. Hacia un modelo integrador. *Working Papers "New Trends on Business Administration". Documentos de Trabajo "Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas"*, (2014) 12. [https://www.researchgate.net/publication/5200935\\_El\\_crecimiento\\_empresarial\\_desde\\_el\\_enfoque\\_basado\\_en\\_los\\_recursos\\_Hacia\\_un\\_modelo\\_integrador](https://www.researchgate.net/publication/5200935_El_crecimiento_empresarial_desde_el_enfoque_basado_en_los_recursos_Hacia_un_modelo_integrador)
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.

- Huapaya, J. (2018). *El capital de trabajo como herramienta fundamental para el desarrollo de las mypes* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. [https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/3421/UNFV\\_HUAPAYA\\_RIOS\\_JUAN\\_MAESTRIA\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/3421/UNFV_HUAPAYA_RIOS_JUAN_MAESTRIA_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación (5ta ed.)*. Editorial Mcgraw Hill.
- INDECOPI. (2019). *Estudio de mercado del sector calzado artesanal en el Perú*. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe Técnico-Producción Nacional-Nº2*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/2950001-informe-tecnico-produccion-nacional-n-02-febrero-2021>
- Ipsos. (2021). *Redes Sociales 2021* [Infografía]. Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-pe/redes-sociales-2021>
- Instituto Español de Comercio Exterior. (2019). *Calzado en Perú*. Instituto Español de Comercio Exterior. <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676>
- La Cámara. (2022, 13 de abril). *Compras a MYPERú adquirirá S/.162 millones en productos de mypes este año*. Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima. <https://lacamara.pe/compras-a-myperu-adquirira-s-162-millones-en-productos-de-mypes-este-ano/>
- La Cámara. (2022, 23 de mayo). *Crecimiento del PBI para el 2022 se mantiene en 3.1%*. Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima. <https://lacamara.pe/crecimiento-del%20pbi-para-el-2022-se-mantiene-en-31/>
- La Cámara. (2022, 1 de marzo). *Exportaciones de calzado crecieron 45 % en el 2021, pero sin superar nivel pre pandemia*. Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima. <https://lacamara.pe/exportaciones-de-calzado%20crecieron-45-en-el-2021-pero-sin-superar-nivel-prepandemia/>
- La Cámara. (2022). *Mypes deben incorporarse como emisores de facturas electrónicas el 1 de abril*. Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima. <https://lacamara.pe/mypes-deben%20incorporarse-como-emisores-de-facturas-electronicas-el-1-de-abril/>
- Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, (85) 163-179. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2056/1800>
- Machado, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestão & Produção*, 23(2), 419-432.
- Manguitos Shoes. (s.f.). *Página principal* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 14 de octubre de 2022, de <https://www.facebook.com/ventasanguitosshoes/>
- Martínez, E. (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica*. [Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Almería]. [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537\\_EL%20MODELO%20DE](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE)

[%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL%20UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Merzthal, J. (2011, 31 de agosto). El mercado de las bodegas, un negocio que se mantiene vigente, aunque pasen los años. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el%20mercado-de-las-bodegas-un-negocio-que-se-mantiene-vigente-aunque-pasen-los-anos>
- Ministerio de la Producción. (2017). *Emprendedor peruano. Oportunidades para el crecimiento empresarial*. Ministerio de la Producción. <https://www.citepapa.pe/wp-content/uploads/2017/10/EL-EMPRENDEDOR-PERUANO.pdf>
- MINPRO. (2020). *Informe Anual del Sector Calzado*. <https://es.scribd.com/document/527118890/Informe-Anual-2020>
- Miranda, R. (2005). Competencias claves para la gestión empresarial de las mypes. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(16), 8-16. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9365>
- Molina, C. (2019, 26 de abril). *Calzado en Perú*. ICEX España. <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676>
- Montiel-Campos, H. (2022). Pasión Empresarial, Capacidad de Adaptación y Orientación Estratégica. *Investigación Administrativa*, 51(130). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782022000200004&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782022000200004&script=sci_arttext)
- Morcillo, P. (1997). *Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Un enfoque de competencias*. Editorial Civitas.
- Moreno, J., & García, A. (2003). *Análisis de la relación entre crecimiento empresarial, la edad de las empresas y la estructura de la propiedad*. [Tesis de Pregrado, Universidad de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/79/mercado-flores%20karen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- NIVELAT. (2020, setiembre). *Capacitación y desarrollo personal para impulsar el crecimiento empresarial*. Nivelat. <https://blog.nivelat.com/capacitacion-y-desarrollo-de-personal-para-impulsar-el-crecimiento-empresarial>
- Nichter, S., & Goldmark, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. *World Development*, 37(9), 1453–1464. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X09000928>
- O’Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship Behavior & Research*, 7(2), 60-71. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550110396095/full/html>
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24–35.
- Okpara, J.O. (2011). Factors constraining the growth and survival of SMEs in Nigeria: Implications for poverty alleviation. *Management Research Review*, 34(2), 156-171. <https://doi.org/10.1108/01409171111102786>

- Palacios, M., & Duque, E. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 23-34.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm (4a ed.)*. Oxford University Press.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>
- Ravelo, J. (2012). Las mypes en el Perú. *Estrategia*, (26) 45-47. [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:YT88mOghPVUJ:scholar.google.com/+mypes+peru&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:YT88mOghPVUJ:scholar.google.com/+mypes+peru&hl=es&as_sdt=0,5)
- Revista del Calzado. (2023, agosto). *Anuario del sector mundial del calzado: año 2022*. Revista del Calzado. <http://revistadelcalzado.com/zapatos-anuario-sector-mundial-calzado-2022/#:~:text=En%202022%20la%20producci%C3%B3n%20mundial,comparaci%C3%B3n%20con%20el%20a%C3%B1o%20anterior.>
- Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Métodos de investigación para estudiantes de negocios*. Editorial Pearson.
- Smith, A., & Sparks, L. (2000). The role and function of the independent small shop: the situation in Scotland. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(2), 205-226.
- Smith, J. (2010). *Métodos de investigación en ciencias sociales (3ª ed.)*. Editorial Universitaria.
- Sociedad Nacional de Industrias. (2019, 10 de noviembre de). *Más de 7 mil mypes afectadas por importación de calzados a menos de cinco dólares*. Sociedad Nacional de Industria. <https://sni.org.pe/mas-7-mil-mypes-afectadas-importacion-calzados-menos-cinco-dolares/>
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Ramakrishna, S. (2009). Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse. *Universia Business Review*, (23) 56-69.
- Tarazona, J., & Tinco, J. (2021). *Planteamiento de estrategias comerciales para bodegas "tradicionales", frente a la expansión de nuevos formatos retail en el 2020: Estudio de casos múltiples en el distrito de Comas* [Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Texis, M., Mungaray, A., Ramírez, M., & Ramírez, N. (2011). Aprendizaje en microempresas de Baja California. *Estudios fronterizos*, 12(23), 95-116. <https://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v12n23/v12n23a5.pdf>

- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. Editorial McGrawHill.
- Tunal, G. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. *Actualidad Contable FACES*, 6(7), 78-91. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700707.pdf>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-007-9084-8>
- Wright, M., & Stigliani, I. (2012). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242612467359>
- Worldpay. (2020). *The 2020 Global Payments Report: The pathways of people and payments*. [Presentación de diapositivas]. Worldpay from FIS. [https://offers.worldpayglobal.com/rs/850-JOA-856/images/GPR-2020.pdf?mkt\\_tok=eyJpIjoiTkRjMk1qVTBnVEZsWW1FeClslInQiOil2aDFxN1VmYkFHMU9HaXB6eTFjSmlUMXJYZmh0OGNzalpjY0pyYTRCVzJ1ZHV4YWdXZFdUbVlxSmxqdGZiVnA3aUZnbDgyS0dRQ3pnT1M0UmRtYXZkVGJ5VnJOMzk0b1BhRFImeWYzSGlcL05sMGUxN2d1a1pURkZJWkvVtVVJ4WisifQ%3D%3D](https://offers.worldpayglobal.com/rs/850-JOA-856/images/GPR-2020.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTkRjMk1qVTBnVEZsWW1FeClslInQiOil2aDFxN1VmYkFHMU9HaXB6eTFjSmlUMXJYZmh0OGNzalpjY0pyYTRCVzJ1ZHV4YWdXZFdUbVlxSmxqdGZiVnA3aUZnbDgyS0dRQ3pnT1M0UmRtYXZkVGJ5VnJOMzk0b1BhRFImeWYzSGlcL05sMGUxN2d1a1pURkZJWkvVtVVJ4WisifQ%3D%3D)
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23) 108-121.



## ANEXOS

### ANEXO A: Codificación

Tabla A1: Códigos

Grupo	Factores de crecimiento	Variables	Categoría
Emprendedor	Perfil de dueño o propietario del negocio	Nivel educativo	A1
		Experiencia previa en el sector	A2
		Objetivos y aspiraciones	
		Motivaciones personales	A3
		Capacidad de adaptación	A4
Negocio	Perfil de la organización	Tamaño y edad	N1
		Grado de formalización	
		Capacidad para permitir financiamiento	
	Administrativo	Manejo de capital humano	N2
		Índole gerencial	
	Innovación y desarrollo de productos	Acceso a tecnología	N3
Operativo	Estrategias de marketing y operaciones	N4	
Entorno	Dinamismo del sector	Dinamismo del sector	E1
	Nivel de demanda	Nivel de demanda	E2
	Relación con sus <i>stakeholders</i>	Relación con sus <i>stakeholders</i>	E3

## ANEXO B: Marco Analítico de Investigación

Tabla B1: Marco Analítico de Investigación

Grupo	Factores de crecimiento	Variables	Definición
Emprendedor	Perfil de dueño o propietario del negocio	Nivel educativo	Nivel de educación más alto que una persona ha terminado.
		Experiencia previa en el sector	Experiencia anterior al puesto actual
		Objetivos y aspiraciones	Visión de lo que quieres conseguir en las distintas áreas de tu vida.
		Motivaciones personales	Personas, pensamientos, emociones y sentimientos que te inspiran.
		Capacidad de adaptación	Facilidad que tiene una persona para adaptarse lo antes posible ante un cambio repentino en el trabajo o en el contexto.
Negocio	Perfil de la organización	Tamaño y edad	Medidas propias del negocio.
		Grado de formalización	Grado en que la empresa cumple con todas las normas que se le aplican de manera obligatoria.
		Capacidad para permitir financiamiento	Capacidad que tiene de endeudarse si solicitaría un financiamiento.
	Administrativo	Manejo de capital humano	Gestión estratégica del talento a lo largo del ciclo de vida de este.
		Índole gerencial	Capacidad que se tiene para guiar a los miembros de una empresa hacia un objetivo.
	Innovación y desarrollo de productos	Acceso a tecnología	Acceso a las nuevas tecnologías y máquinas
	Operativo	Estrategias de marketing y operaciones	Iniciativas en las áreas de marketing y operaciones
Entorno	Dinamismo del sector	Dinamismo del sector	Características del sector
	Nivel de demanda	Nivel de demanda	Nivel de clientes en el sector calzado
	Relación con sus <i>stakeholders</i>	Relación con sus <i>stakeholders</i>	Relación con los diferentes grupos de interés (trabajadores, proveedores y clientes)

## ANEXO C: Guía de entrevista exploratoria

1. ¿Tiene claramente definida la misión, visión y valores centrales de la empresa? ¿En qué consiste cada uno?
2. ¿Cuáles son los principales retos estratégicos de la empresa?
3. ¿Plantea aplicar marketing digital para atraer nuevos clientes?
4. ¿Cómo logró entrar al mercado de provincias?
5. ¿Cuál cree que es la propuesta diferenciadora de la marca respecto a los competidores?
6. ¿Conoce claramente cuáles son los segmentos de cliente que tiene?
7. ¿Cómo hace usted para conocer la demanda mensual de sus clientes en provincia y Lima Metropolitana? ¿Maneja algún tipo de herramienta tecnológica?
8. ¿Cuál es la demanda que usted maneja de sus productos mensualmente?
9. Respecto a sus competidores, ¿por qué cree que su marca no se ha hecho tan conocida?
10. Respecto a la competencia, ¿cuáles son tus principales competidores?
11. ¿Actualmente, mediante qué medios llega a contactar a los clientes?
12. En caso de ampliar su cartera de clientes, ¿la empresa contaría con capacidad para ampliar su demanda?
13. ¿Cuál cree usted que son los procesos claves y de apoyo dentro de su empresa?
14. ¿Cómo mide el desempeño de sus trabajadores?

## ANEXO D: Guía de entrevistas para el dueño de manguitos shoes

### I. Preguntas del negocio

1. ¿Cuál es la edad y el tamaño de Manguitos Shoes?
2. ¿Cuál es la ubicación de la tienda de Manguitos Shoes?
3. ¿Cuál es la ubicación del taller de Manguitos Shoes?
4. ¿En qué régimen tributario se encuentra Manguitos Shoes?
5. ¿Con cuántos trabajadores cuenta Manguitos Shoes?
6. ¿Cuántos clientes, aproximadamente, tiene Manguitos Shoes actualmente?
7. ¿Cuál es la misión y visión que tiene Manguitos Shoes?
8. ¿Cuáles son las metas y objetivos que tiene Manguitos Shoes en el corto plazo?
9. ¿Cuáles son las metas y objetivos que tiene Manguitos Shoes en el mediano plazo?
10. ¿Cuáles son las metas y objetivos que tiene Manguitos Shoes en el largo plazo?
11. ¿Cuántos y cuáles son los tipos de productos que ofrece Manguitos Shoes?
12. ¿Qué características tienen sus productos?
13. ¿Cuáles son las cantidades que se producen en sus distintos tipos de productos?
14. ¿Cuáles son los criterios que aplican al momento de la asignación de precios de sus productos?
15. ¿Qué porcentaje de su capital destina para invertir en su empresa? ¿Cómo lo clasifica?
16. ¿Cómo está financiado los recursos de Manguitos Shoes?
17. ¿Cuántos y cuáles considera usted son sus activos más valiosos?
18. ¿Alguna vez Manguitos Shoes tuvo que recurrir a algún tipo de financiamiento? ¿Por qué motivos?
19. Si actualmente tuviera que solicitar un préstamo, ¿Cree que Manguitos Shoes tendría la capacidad para permitírselo? ¿Por qué razones?
20. ¿Conoce cuáles son los cambios tecnológicos del sector calzado? ¿Cuáles son los cambios que conoce?
21. ¿Qué tan inmerso está Manguitos Shoes con el uso de la tecnología? ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles respecto a este ámbito?
22. ¿Cómo considera que ha crecido la industria del sector en el transcurso de los años?
23. ¿Existen más oportunidades o no?

24. ¿Durante qué meses se evidencia mayor consumo en Manguitos Shoes? ¿De qué manera su modelo de trabajo contribuye a cubrir estas necesidades inmediatas de los clientes?
25. ¿Qué tan difícil ha sido competir directa o indirectamente con competidores informales en el sector en el que se desenvuelve?
26. ¿Alguna vez ha escuchado o ha asistido a programas del Estado que promuevan la formalización y capacitación de los microempresarios?
27. ¿Qué tipo de estrategias ha implementado en Manguitos Shoes en los últimos años?
28. ¿Qué busca con su implementación?
29. ¿Cuáles son las estrategias de marketing y operaciones que solía aplicar y las que ahora aplica Manguitos Shoes?
30. Podría comentarnos ¿Qué ofrece Manguitos Shoes que otras empresas no?
31. ¿Qué imagen de su negocio quiere transmitir?
32. ¿Qué características tienen sus proveedores?
33. ¿Cómo describiría la relación que tiene Manguitos Shoes con sus proveedores? ¿Ha tenido algún problema con proveedores? (entrega de insumos, pago no acordado, calidad de los insumos, etc)
34. ¿Qué aspectos toma en cuenta para elegir a sus trabajadores?
35. ¿Qué tipos de evaluaciones de desempeño tiene para sus trabajadores?
36. En función a su estructura, ¿considera que la jerarquía de los puestos garantiza un buen funcionamiento de responsabilidades por cada labor? ¿En qué podría mejorar?
37. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece a sus trabajadores?
38. ¿Cómo describiría la relación que tiene Manguitos Shoes con sus trabajadores?
39. ¿Qué características tienen sus clientes?
40. ¿Cómo describiría a los consumidores frecuentes de Manguitos Shoes?
41. ¿Cómo describiría la relación que tiene Manguitos Shoes con sus clientes? ¿Ha tenido algún problema con clientes al momento de entregar su pedido? (quejas por la calidad del producto, entrega tardía, queja por el precio del producto etc).
42. ¿A través de qué acciones Manguitos Shoes busca fidelizar al consumidor?

## II. Preguntas personales

1. ¿Cuenta con experiencia en gestión de negocios? o ¿Ha llevado algún curso o capacitación en lo que respecta a la gestión de negocios?

2. ¿Posee experiencia laboral previa en el sector calzado? ¿Qué tipo de experiencia?
3. ¿Cómo empezó a desempeñarse en ese rubro?
4. ¿Cuál es su nivel de educación? ¿Tiene en mente especializarse en estudios relacionados con su emprendimiento?
5. ¿Cuál fue su motivación para emprender un negocio? ¿Cómo surgió la idea de vender zapatos? ¿Hubo influencia de alguna tercera persona en su decisión de emprender este negocio?
6. ¿De qué manera guía a su equipo para mejorar o desarrollar sus habilidades individuales?
7. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas o debilidades como líder de su negocio?
8. En la toma de decisiones, ¿Considera usted que se deja llevar por sus instintos o se toma un tiempo para analizar la situación y resolverla?
9. Respecto a su negocio, ¿le gusta asumir riesgos o más bien optar por lo seguro? ¿Por qué?
10. ¿Quién es la persona que mayor impacto ha tenido en su vida y que le ha ayudado a convertirse en el profesional que es hoy? ¿De qué manera aportó?
11. Con respecto a tu labor como líder, ¿De qué se siente más orgulloso desde que creó Manguitos Shoes?
12. ¿A qué le suele dar mayor prioridad? ¿A realizar el trabajo de forma rápida y fácil o a realizar un trabajo más cuidadoso, pero que implique mayor tiempo? ¿Por qué?
13. ¿Le gustaría expandir su negocio en un futuro? ¿Ha pensado abrir nuevas tiendas o talleres? ¿Ha pensado en algún distrito?
14. ¿Qué le ha dificultado a usted para que implemente nuevas estrategias en su negocio?
15. ¿Qué iniciativas a futuro tiene pensado para reducir las brechas tecnológicas de su empresa?
16. ¿Suele analizar las tendencias del mercado, anticipándose a los cambios de precio, modas, nuevos productos, entre otros? ¿De qué manera?
17. ¿Considera que tiene la capacidad para sobreponerse ante problemas e imprevistos? ¿Cómo lo hace?
18. ¿De qué manera manejó la crisis sanitaria de la Covid-19 en su negocio?

19. ¿Cuándo se le presentan problemas, los enfrenta solo o decide pedir ayuda a algún conocido amigo o familiar para esto? ¿De qué manera le ayuda o perjudica esto?



## **ANEXO E: Guía de entrevista para los proveedores de Manguitos Shoes**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Cuáles son las etapas de adquisición de activos?
4. ¿Cómo es el proceso de adquisición de activos?
5. ¿Cómo considera que los precios que asume en sus costos son competitivos en contraste a otros proveedores?
6. ¿Con qué estándares de calidad debe contar el producto? ¿Su producto cuenta con ellos?
7. ¿Cómo se encuentra dividido los segmentos de clientes que atiende? ¿Quiénes componen la mayoría?
8. ¿Qué objetivos se han planteado cumplir en el mercado dada la coyuntura? Si no los tuviera, ¿qué aspectos considera los más importantes para la toma de decisiones?
9. ¿Cómo ha impactado la coyuntura en sus operaciones? ¿Considera que puede proyectarse a largo plazo?
10. ¿Cómo considera que es su relación con Manguitos Shoes a lo largo de los años de colaboración? ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que mantiene en esta relación?
11. Visto desde el lado emocional, ¿Qué aspectos tomó en cuenta al momento de colocar los precios para su cliente Manguitos Shoes?
12. ¿Cómo considera los precios que asiste a Manguitos Shoes en su día a día en comparación a sus otros clientes?
13. ¿Considera a Manguitos Shoes como un aliado estratégico en función a la capacidad que necesita en sus operaciones? ¿Por qué?
14. ¿Cree usted que, en caso Manguitos Shoes cese operaciones, influya considerablemente en el rendimiento de su empresa? ¿Por qué?



## ANEXO F: Guía de entrevista para los trabajadores de manguitos shoes

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Qué cargo desempeña en Manguitos Shoes?
5. ¿Qué funciones desempeña en Manguitos Shoes?
6. Al momento de iniciar tus labores para Manguitos Shoes, ¿Qué herramientas o conocimientos te brindaron en Manguitos Shoes?
7. ¿Cómo considera su relación laboral con sus demás compañeros y con el dueño de Manguitos Shoes?
8. ¿Cómo considera que es el clima laboral de Manguitos Shoes? ¿Por qué?
9. ¿Cómo ha impactado la coyuntura en su permanencia en Manguitos Shoes?
10. ¿Cuáles son los beneficios que se le otorgan en Manguitos Shoes?
11. En una semana típica, ¿qué tan seguido te sientes estresado en el trabajo? ¿Debido a qué aspectos dentro de Manguitos Shoes?
12. ¿Qué es lo que hace Manguitos Shoes para contrarrestar un ambiente de estrés laboral?
13. ¿Consideras que Manguitos Shoes te brinda oportunidades de crecimiento? ¿Cuáles son estas oportunidades?
14. ¿Cómo describirías el liderazgo del gerente de Manguitos Shoes?
15. ¿Recomendarías la empresa a una amistad que busca empleo? ¿Por qué motivos?

## ANEXO G: Guía de formulario para los clientes de manguitos shoes

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Cuál es su ocupación?
4. ¿Cuáles son los factores por los que decide comprar en Manguitos Shoes?  
¿Qué piensa de la ubicación de Manguitos Shoes?
5. ¿Cómo percibe la calidad de los productos que ofrece Manguitos Shoes (buena, regular, mala)? ¿Por qué lo percibe así?
6. ¿De qué manera la relación calidad-precio contribuye en su decisión por elegir Manguitos Shoes?
7. ¿De qué manera el precio afecta o alienta su decisión de compra por los productos de Manguitos Shoes?
8. ¿De qué manera la atención del cliente que recibe por parte de Manguitos Shoes influye en su decisión de compra?
9. ¿Qué mejora agregaría usted para seguir asistiendo a Manguitos Shoes?
10. ¿Por qué motivos recomendaría los productos de Manguitos Shoes?
11. ¿Qué razones lo motivó a acudir a Manguitos Shoes?

## ANEXO H: Guía de entrevista para los especialistas

1. ¿Cómo describiría a las mypes?
2. ¿Por qué las mypes son importantes para el Perú?
3. ¿Qué es lo que buscan o cuál es el objetivo de las mypes?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas competitivas de las mypes?
5. ¿Usted cree que las mypes tienen un rol importante en la generación de empleo? ¿Por qué?
6. ¿Usted cree que las mypes tienen un rol importante en la economía familiar? ¿Por qué?
7. ¿Cuál considera que debería ser el perfil ideal de un dueño de una mype?
8. ¿Cuál cree usted debería ser el rol del gerente en una mype? ¿Trato más horizontal o vertical?
9. ¿Qué problemas presentan las mypes? ¿Cree que estos problemas limitan el crecimiento de estas?
10. ¿Usted cree que el Estado debería apoyar la reactivación y fomentar la formalización de las mypes?
11. ¿Qué tan susceptibles considera a las mypes en los cambios que surgen en el mercado?
12. ¿Usted considera que la transformación digital es una ventaja o desventaja para las mypes? ¿por qué?
13. ¿De qué manera cree que la pandemia afectó a las mypes?
14. ¿Por qué cierran las mypes?