

---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD CON EL USO DEL  
BENCHMARKING EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS DEL RUBRO VENTA AL POR MENOR DE  
PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTÍCULOS DE  
CUERO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS  
(CALZADO) DE LA CIUDAD DE HUARAZ, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**SALAZAR CIRIACO, YEFERSON OSWALDO  
ORCID: 0000-0002-9362-8432**

**ASESOR**

**CHUNGA ANTÓN, CARLOS HUMBERTO  
ORCID: 0000-0002-8131-6685**

**HUARAZ - PERÚ  
2020**

## **1. Título de tesis**

Gestión de calidad con el uso del Benchmarking en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018.

## **2. EQUIPO DE TRABAJO**

### **AUTOR**

Salazar Ciriaco, Yeferson Oswaldo

ORCID: 0000-0002-9362-8432

Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado,  
Huaraz, Perú

### **ASESOR**

Chunga Antón, Carlos Humberto

ORCID: 0000-0002-8131-6685

Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias  
Contables, Financieras y Administrativas, Escuela Profesional de  
Administración, Huaraz, Perú

### **JURADO**

Figueroa Quito, Silvia Isabel

ORCID: 0000-0003-2986-4809

Norabuena Mendoza, Cesar Hernán

ORCID: 0000-0001-9832-5126

Azabache Arquinio, Carmen Rosa

ORCID: 0000-0001-8071-8327

### **3. Hoja de firma del jurado y asesor**

---

Mgtr. Silvia Isabel Figueroa Quito  
Presidente

---

Mgtr. Cesar Hernán Norabuena Mendoza  
Miembro

---

Mgtr. Carmen Rosa Azabache Arquinio  
Miembro

---

Mgtr. Carlos Humberto Chunga Antón  
Asesor

#### **4. Hoja de agradecimiento y dedicatoria**

A la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, mi alma mater y a mi asesor Mgtr. Carlos H. Chunga Antón quien pudo guiarme de forma eficazmente en mis conocimientos y experiencias en el tema de investigación. Así mismo, a los dueños de la empresa del rubro venta de calzados quienes ayudaron en brindar información para el logro de mis objetivos.

Le agradezco a Dios por haber guiado y acompañado en el proceso de mi carrera, por ser el soporte y la fortaleza en los tiempos de debilidad por brindarme una vida de experiencias y aprendizaje.

## **Dedicatoria**

Mi padre celestial, quien me da la vida e ilumina mi camino y sabiduría para poder seguir avanzando con excelencia y amor, dedico primer lugar mi trabajo a mi amado Dios.

A mi madre, con mucho amor por su apoyo y formarme con buenos valores, constantemente por recordarme que todo se puede lograr con perseverancia y esfuerzo.

## 5. Resumen

Las micro y pequeñas empresas en su mayoría se encuentran en etapa de subsistencia por no adecuarse a las necesidades que exige el mercado, debido a la incapacidad de los representantes para aplicar acciones correctivas en su proceso de venta, es por ello que el servicio y la atención que brindan es deficiente, ocasionado reducciones económicas y falta de fidelización, es así que el consumidor se retira insatisfecho eligiendo no retornar al establecimiento en sus próximas compras; es por estas situaciones que se ha planteado como objetivo determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado de la ciudad de Huaraz, 2018. La investigación es de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental-transversal; la población y muestra está representada por 35 micro y pequeñas empresas; utilizando la técnica de encuesta, con el instrumento cuestionario estructurado de 27 preguntas cerradas; para el procesamiento de datos y análisis e interpretación se utilizó SPSS v25. Resultando el 88,57% de la mayoría no tiene conocimiento de ninguna herramienta moderna de gestión de calidad, asimismo, el 60,00% no verifican aquellos resultados que obtienen dentro un plan de mejora, es por ello que el 40,00% de las empresas no identifican y comparan las buenas prácticas internas. Concluyendo, que las micro y pequeñas empresas en su mayoría desconocen el uso de herramientas administrativas como; gestión de calidad, benchmarking; implicando que en el accionar de su trabajo hacen uso empíricamente e inconscientemente.

**Palabras claves:** Benchmarking, gestión de calidad, micro y pequeñas empresas y venta de calzado.

## **Abstract**

Micro and small enterprises are mostly in the subsistence stage because they do not adapt to the needs demanded by the market, due to the inability of employees to apply corrective actions in their sales process, that is why the service and the care they provide is poor, caused by economic reductions and lack of loyalty, so the consumer retires dissatisfied by choosing not to return to the establishment on its next purchases; it is because of these situations that it has been aimed at determining the main characteristics of quality management with the use of benchmarking in the micro and small companies of the field of sale of footwear in the city of Huaraz, 2018. The research is quantitative, descriptive level, non-experimental-transverse design; the population and sample is represented by 35 micro and small enterprises; using the survey technique, with the structured questionnaire instrument of 27 closed questions; SPSS v25 was used for data processing and analysis and interpretation. As 88.57% of the majority are not aware of any modern quality management tools, and 60.00% do not verify the results they obtain under an improvement plan, which is why 40.00% of companies do not identify and compare good internal practices. In conclusion, that micro and small enterprises are mostly unaware of the use of administrative tools such as; quality management, benchmarking; implying that in the action of his work they make use empirically and unconsciously.

**Keywords:** Benchmarking, quality management, micro and small businesses and shoe sales.



## 6. Contenido

1. Título de tesis.....	ii
2. Equipo de trabajo.....	iii
3. Hoja de firma del jurado y asesor .....	iv
4. Hoja de agradecimiento y dedicatoria .....	v
5. Resumen y abstract .....	vii
6. Contenido.....	ix
7. Índice de gráficos, tablas y cuadros.....	xi
I. Introducción .....	1
II. Revisión de literatura .....	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Bases teóricas de la investigación.....	30
2.2.1 Gestión de calidad.....	30
2.2.2 Benchmarking .....	36
2.2.3 Micro y pequeñas empresas .....	40
2.2.4 Rubro zapatería .....	43
2.3 Marco conceptual.....	45
III. Hipótesis.....	48
IV. Metodología .....	49
4.1 Diseño de la investigación .....	49
4.2 Población y muestra.....	49
4.3 Definición y operacionalización de las variables e indicadores .....	50
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52

4.5 Plan de análisis .....	52
4.6 Matriz de consistencia .....	53
4.7 Principios éticos.....	55
V. Resultados.....	56
5.1 Resultados.....	56
5.2 Análisis de resultados.....	62
VI. Conclusiones .....	74
Aspectos complementarios .....	78
Referencias bibliográficas .....	81
Anexos.....	87

## 7. Índice de gráficos, tablas y cuadros

### Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Características de los representantes de las MYPES de venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2018</i> .....	56
Tabla 2. <i>Características de las MYPES del rubro venta de calzado de la ciudad de Huaraz, 2018</i> .....	57
Tabla 3. <i>Característica de la Gestión de la calidad en las MYPES del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2018</i> .....	58
Tabla 4. <i>Características del Benchmarking en las MYPES del rubro venta de calzado de la ciudad de Huaraz, 2018</i> . .....	60

### Índice de Gráficos

<i>Figura 1. Dimensiones de gestión de calidad</i> .....	33
<i>Figura 2. Tipos de Benchmarking</i> .....	38

## **I. Introducción**

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) siendo la unidad económica de un país es imprescindible aplicar la gestión de calidad, para establecer actividades propias y coordinadas que permita satisfacer al cliente. Asimismo, el benchmarking generará un punto de referencia para poder analizar y adaptar las buenas prácticas. La problemática se centra en que la mayoría de empresas no se adecuan a la necesidad que exige el mercado, debido a una gestión inadecuada por parte de los representantes, al no poder aplicar acciones correctivas en el proceso de venta, siendo así que el servicio y la atención brindada sea deficiente, causando reducciones económicas y clientes no fidelizados con limitaciones de no regresar para sus próximas compras. Por tal motivo la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (ULADECH - CATÓLICA) a través de la escuela profesional de Administración ha desarrollado la línea de investigación gestión de calidad con la variable del benchmarking permitiendo ayudar a las MYPES de una manera profesional.

Las micro pequeñas empresas que son formales, representan un eje muy importante para la dinámica de la economía, incorporada por la comunidad Andina (CAN), es así que contribuye al desarrollo y a la interacción de los países, de tal forma que los representantes coinciden que los países pertenecientes a la comunidad Andina: Bolivia, Perú, Colombia y Ecuador, resaltan que las micro y pequeñas empresas son generadoras de empleo en un 60%, siendo un sector de prioridad para el desarrollo y en su mayoría son constituidos por unidades familiares con implicación social (Gestión, 2017).

Las micro y pequeñas empresas hoy en día permiten apreciar un horizonte de las circunstancias y escenarios reales a lo que están expuestos, afectando la permanencia dentro del mercado y esto conlleva a obtener beneficios y contribuciones. Resultado, que cumplen un rol muy importante para el desarrollo socioeconómico del país, considerando que MYPES son la fuente impulsadora del crecimiento económico y generadores de empleo, debido a que demandan mayor cantidad de mano de obra, que son considerado como uno de los elementos principales para la reducción de la pobreza (Ansoff citado en Okpara y Wynn, 2007).

Las micro y pequeñas empresas en el ciclo XXI el 96,50% revelan que la ventas se han incrementado debido a participaciones y creaciones de nuevas empresas, afirmando que las micro y pequeña empresas contribuyen a generar empleo a 8 millones de trabajadores peruanos, estableciéndose en los sectores económicos más importante del Perú y para el año 2016 ha aumentado el número de micro empresas representando un 80,00% de empresas nuevas, asegurado el gerente de la empresa Comex Perú (Rumbo económico, 2017).

A nivel internacional, se tiene como alternativa dentro de la industria a “Perú Moda”, según la directora Adriana Ríos que pertenece a la institución Centro de Innovación Tecnológica de Cusco, calzados en industria Conexas CITC, como empresas del sector de calzados tienen como reto invertir en el área de diseños y de alguna manera tienen el deseo de poder ampliar y desarrollarse en cuanto a los nuevos modelos propios y únicos con el fin de poder exportar sin incurrir a la necesidad de plagiar modelos de la competencia exterior (Perú 21, 2013).

A nivel nacional, en el año 2016 las exportaciones para las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados ha sufrido una caída de 17,00%, razones por el cual se vio afectado y obtuvo monto reducido de 22,6 millones de despachos, pese a que en el año 2014 las exportaciones de calzados fueron mucho más superiores con un máximo de 28 millones, pero sin embargo, desde aquel entonces se han realizado reportes sobre los envíos que se ha efectuado, llegando a sumar un total de 22,6 millones ( El comercio, 2017).

En ese momento Comex (Sociedad de Comercio Exterior), reporto que las exportaciones de los calzados a países exteriores han incrementado en un promedio anual de 0,18% en los últimos 5 años, del mismo modo para el año 2012 las exportaciones fueron de 22,8 millones, manteniendo el crecimiento hasta el año 2014, dichas exportaciones fueron promovidas a Chile, Colombia y a Estados Unidos, debido a que fueron considerados países como demanda objetiva. Se dice que en aquellos años la producción de los calzados fue de 51 millones, lográndose en aquel entonces importar 49,5 millones al año. Para ello, en el año 2015 y 2016 se vio afectada las exportaciones de calzados, en un total de 27 millones y 22 millones lo cual represento 638 mil a 317 mil, haciendo una comparación de las exportaciones realizadas con el año anterior se tuvo como resultado un retroceso de 17,00% (El comercio, 2017).

Considerando todos estos aspectos para el trabajo de investigación se formula como problema: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de

prendas de vestir, calzado y articulo de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018?

Para dar solución a la problemática de la investigación se ha establecido el siguiente objetivo general: Determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018.

Para responder a la pregunta de la investigación, se han planteado los objetivos específicos: (a) Determinar las principales características del perfil de los representantes en las Micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018. (b) Determinar las principales características en las Micro y pequeñas empresas del rubro ventas al por menor de prendas de vestir, calzado y articulo de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018. (c) Determinar las principales características de gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018. (d) Determinar las principales características con el uso del benchmarking en las Micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018. (e) Proponer un plan de mejora sobre la aplicación de la gestión de calidad con el uso de benchmarking en las micro y pequeñas empresas del rubro

ventas al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018.

El trabajo se justifica, porque será de beneficio para la micro y pequeñas empresas generando un direccionamiento a ser competitivos, de tal manera que les permita conocer a detalle, la gestión de calidad con el uso de benchmarking, para que los representantes puedan coordinar y dirigir sus actividades, buscando un desarrollo interno y un análisis de la competencia, para poder adaptar las buenas prácticas ya sea interno, funcional y competitivo. Por otro lado, se apoya a que las empresas eleven sus estándares de competitividad, de tal forma, que pueda promover un desarrollo económico y nuevas vacantes de trabajo (Hernández, Fernández y baptista 2014).

Relevancia social, promoverá el alcance a las micro y pequeñas empresas a poner en práctica la gestión de calidad con el uso del benchmarking de manera profesional, estos alcances que brinda la investigación generarán un fortalecimiento al rubro de venta de calzado de la ciudad de Huaraz, con un enfoque diferente que busque cubrir las necesidades del cliente de forma competitivo y sostenible en el mercado (Hernández et al, 2014).

Implicaciones prácticas, en este sentido la presente investigación servirá como data para el repositorio de la universidad y se utilizará como antecedente para futuras investigaciones, que busquen profundizar el estudio desarrollado con la temática gestión de calidad con el uso del benchmarking en rubro venta de calzado de la ciudad de Huaraz (Hernández et al, 2014).



Para el desarrollo del trabajo de investigación; en cuanto a línea de investigación gestión de calidad se está recurriendo a Deming citado por Ocaña, referente a variable benchmarking según Michael Spendolini citado en Kearns, con relación a las micro y pequeña empresa se utilizó la LEY 30056 y para la descripción del rubro de ventas de calzados se utilizó Andalucía.

La metodología de investigación es de tipo cuantitativo, porque permite medir la variable, así como también a los principales objetivos específicos y a su vez comparar resultados de forma numérica (Monje 2011); el nivel de investigación es descriptivo porque consiste en realizar un análisis y mediante ello describe las características (Quezada, 2010). El diseño es no experimental- transversal, debido a que se observa en tiempo real y no se manipula la variable, se dice transversal porque la recopilación de información y datos es en un tiempo único (Hernández, Fernández et al, 2014); en cuanto la población y la muestra está representada por 35 micro y pequeñas empresas, utilizando la técnica de encuesta, con el instrumento cuestionario que está estructurado de 27 preguntas cerradas acorde al tema de investigación, para el procesamiento de datos y análisis e interpretación se utilizó el SPSS v25 y el financiamiento se cubrió en su totalidad por el investigador de tal manera que se logre los objetivos planteados.

Los resultados referentes a las características de los representantes, se identificaron que la edad de los representantes: el 57,14% de los empresarios manifiestan tener la edad de 31 a 50 años (Tabla 1). Estos resultados coinciden por Acosta (2017) quien determino que el 71,4% tiene la edad de 31 a 50 años de edad, de la misma manera coinciden con Rivas (2018) quien determino que el 60,00% representan tener la edad de 31 a 50 años. Así

mismo coinciden con los resultados obtenidos por Gonzales (2019) quien determino que el 50,00% de la edad de los representantes varía de 36 a 50 años. Estos datos significan que la mayoría de las micros y pequeñas empresas del rubro ventas de calzados de la ciudad Huaraz son dirigidas y representadas por personas adultas que cuentan con una experiencia dentro del manejo del rubro de venta de calzados.

Con relación al grado de instrucción de los representantes encuestados: el 37,14 tienen el grado de instrucción superior no universitaria (Tabla 1). Estos resultados coinciden con Rivas (2018) quien halla que el 60,00% tienen el grado de instrucción básica, del mismo modo coinciden con los resultados encontrados por Acosta (2017) quien determino que el 42,80% tienen el grado de instrucción de nivel secundaria. Así mismo coinciden con los resultados obtenido por Salazar (2019) quien determino que el 46,67% tienen el grado de instrucción de nivel secundaria, también se coincide con Gonzales (2019) quien en su investigación determinó que el 42,86% tienen el grado de instrucción de nivel secundaria completa. Significa que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz son dirigidas por personas que tienen el grado de instrucción de nivel secundaria, que no tienen una preparación adecuada para estar a cargo de una empresa, pero sin embargo indican que para ellos el grado de instrucción no es una limitación para poder dirigir una empresa y poder desarrollar sus actividades de manera exitosa.

Con respecto al año de experiencia en el cargo de los representantes: el 37,14% manifestaron tener de 4 a 7 años de experiencia en el cargo que desempeñan (Tabla 1). Estos resultados coinciden con Acosta (2017) quien determino que el 50,00% indicaron tener de 4 a 6 años de experiencia en el cargo. Pero contrastan con los resultados

encontrados por Salazar (2019) quien en su investigación determinó que el 43,30% de los representantes de las micro y pequeñas empresas tienen 11 años a más de experiencia en el rubro. Esta investigación permite afirmar que los micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz están dirigidas por personas que tienen una experiencia y conocimiento del giro del negocio de 4 a 7 años en el rubro venta de calzados al por menor.

Resultado referente MYPES, con respecto al tiempo de creación de las MYPES encuestados: el 37,14% manifestaron tener de 4 a 7 años de existencia en el rubro y giro de negocio (Tabla 2). Estos resultados coinciden con los encontrados por Salazar (2019) quien determinó que el 43,30% de los micros y pequeñas empresas tienen 5 años más en el mercado, del mismo modo coinciden con Rivas (2018) quien determinó en su investigación que el 90,00% tienen de 6 años a más de permanencia en el mercado y también coinciden con los encontrados por Gonzales (2019) quien determinó que el 71,40% llevan en el mercado de 4 a 9 años desde su creación de la empresa. Sin embargo, estos resultados contrastan con los encontrados por Acosta (2017) quien determinó que el 57,10% tienen de 7 años a más de experiencia en el rubro de venta de calzados. Esta investigación permite afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz tienen de 4 a 7 años a más de creación y subsistencia en el mercado huaracino brindando servicios de venta de calzados. Asimismo, quiere decir que han sobrepasado el declive prematuro que tienen hoy en día las empresas están propensos a cerrar, fortaleciéndose en su rubro de ventas de calzados.

Con respecto al número de trabajadores de las MYPES: el 48,57% manifiestan tener 2 trabajadores en su establecimiento de venta (Tabla 2). Estos resultados coinciden con Rivas (2018) quien determino que el 100,00% cuentan de 1 a 5 trabajadores, del mismo modo coinciden con la investigación presentada por Reque (2019) quien determino que el 100,00% manifestaron que cuentan de 1 a 5 trabajadores para brindar servicio de venta de calzados, también coinciden con la investigación determinada por Gonzales (2019) quien indica que el 42,86% de las micro empresas cuentan con 4 a 9 trabajadores en su empresa. Pero sin embargo contrastan con los encontrados por Acosta (2017) quien determino que el 57,10% tienen de 6 a 10 trabajadores en su tienda. Esta investigación permite afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz cuentan con 2 trabajadores a más en venta de calzados.

Con respecto a nivel de ingreso que perciben las MYPES: el 97,14% manifiestan tener un ingreso mensual del importe de s/1.00 a s/51,875.00 nuevos soles (Tabla 2). Esta investigación permite afirmar en base a sus ingresos que el 97,14% son micro empresas en la ciudad de Huaraz que se encarga de las ventas de calzados, teniendo un importe de s/1.00 a s/51,875.00. Así mismo, el 2,86% son pequeñas empresas que tienen un ingreso de s/51,875.00 a s/587,916.66 por ello se dice que en la ciudad de Huaraz cuentan con más micro empresas y a la vez se tiene poca participación de la pequeña empresa en la ciudad de Huaraz referido en la venta de calzado.

Resultado referente a la gestión calidad, con respecto a las técnicas modernas de la gestión de calidad: 88,57% manifiestan que no conocen ninguna técnica de gestión (Tabla 3), estos resultados coinciden con los encontrados por Reque (2019) quien determino que el

55,00% desconocen las técnicas de gestión de calidad. Asimismo, contrasta con la investigación de Acosta (2017) quien determino que 42,80% si conocen la técnica de gestión de calidad denominada las 5s, esta investigación permite afirmar que las MYPES del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz no conocen ninguna técnica referido a la gestión de calidad. De tal manera se puede decir que los dueños no tienen ninguna información referido a las técnicas modernas de gestión de calidad que permite a la empresa emplear estrategias para la mejora continua, debido a que no tienen el interés de poder mejorar su proceso de venta y esto a su vez indica que existe un alto índice de desconocimiento por parte de las microempresarias, demostrando que el trabajo que realizan es de manera empírica según Deming (citado en Ocaña, 2013).

Con respecto a las dificultades que tienen para la implementación de la gestión de calidad el 60,00% manifiestan que es por el desconocimiento de las técnicas de gestión de calidad (Tabla 3), estos resultados coinciden con los encontrados por Reque (2019) quien determino que el 49,00% tienen dificultades de poder emplear las técnicas modernas de gestión de calidad por otros motivos que se desconoce. Esta investigación permite afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz tienen ciertas dificultades en las implementaciones de técnicas de gestión de calidad en su empresa es porque desconocen sobre las técnicas de la gestión de calidad, falta de información y el desinterés (Villa y Muñera Vásquez, 2007).

Con respecto a la gestión de calidad: el 60,00% manifiestan que algunas veces identifican los problemas o actividades en su empresa para ser mejoradas (Tabla 3), estos resultados coinciden con los encontrados por Salazar (2019) quien determinó en su investigación que

el 46,67% a veces realizan el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa. Esta investigación permite afirmar que los microempresarios de las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz algunas veces realizan el análisis de sus empresas para detectar ciertos problemas las cuales necesitan ser mejoradas de acuerdo a Juran (citado en Ocaña; 2012).

Con respecto a la evaluación de los criterios e indicadores del plan de mejora: el total de los gerentes encuestados el 60,00% manifestaron que nunca han desarrollado la evaluación de los criterios e indicadores del plan de mejora (Tabla 3), estos resultados obtenidos contrastan con la investigación presentada por Salazar (2019) quien determino que el 46,67% de los representantes casi siempre verifican los resultados obtenidos después de haber aplicado el plan de mejora. Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz no realizan evaluación de los criterios de plan de mejora para medir el grado de efectividad según Crosby (citado en Irurita Alzueta y Villanueva Roldan, 2012).

Con respecto si se corrige y retroalimenta las deficiencias detectadas durante la aplicación de plan de mejora: el total de los gerentes encuestados el 60,00% manifestaron que nunca controlan y retroalimentan las falencias y los percances detectados en la aplicación del plan de mejora (Tabla 3). Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz nunca corrigen las falencias encontradas en la aplicación del plan de mejora según (Oyarzún, 2005).

Resultado referente al benchmarking, Con respecto a la evaluación de los criterios e indicadores del plan de mejora: el total de los gerentes encuestados el 60,00% manifestaron que nunca han desarrollado la evaluación de los criterios e indicadores del plan de mejora (Tabla 3), estos resultados obtenidos contrastan con la investigación presentada por Salazar (2019) quien determino que el 46,67% de los representantes casi siempre verifican los resultados obtenidos después de haber aplicado el plan de mejora. Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz no realizan evaluación de los criterios de plan de mejora para medir el grado de efectividad según Crosby (citado en Irurita Alzueta y Villanueva Roldan, 2012).

Con respecto si se corrige y retroalimenta las deficiencias detectadas durante la aplicación de plan de mejora: el total de los gerentes encuestados el 60,00% manifestaron que nunca controlan y retroalimentan las falencias y los percances detectados en la aplicación del plan de mejora (Tabla 3). Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz nunca corrigen las falencias encontradas en la aplicación del plan de mejora según (Oyarzún, 2005).

Conclusión general, las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Huaraz, en cuanto a las características de la gestión de calidad; los representantes no hacen uso de las técnicas modernas, debido a que tienen obstáculos para la implementación, resultado a no implementar un plan de trabajo que este en base a resultados, evaluaciones, controles y retroalimentaciones. Por ello, en el uso del benchmarking; en su totalidad carecen de información interna como la misión y en cuanto a la practicas comerciales y estándares de

desarrollo interno, no identifican y en su minoría los colaboradores realizan bien sus funciones en el proceso de atención al cliente, referenciando que los productos que brindan son de calidad. Esto resultados contribuye a poder tener expectativas reales de cómo se están manejando las empresas de venta calzado.

Primera conclusión específica, el total de los representantes son los mismos dueños y en su mayoría son dirigidas por personas de género masculino quienes desempeñan en el cargo de 4 a 7 años siendo ya personas adultas que están en una edad de 31 a 50 años; por ello se menciona que la coyuntura de los representantes tienden a emplear y crear su propia empresa el cual son personas con experiencia debido a que el género masculino en la ciudad Huaraz tiene la noción de emprender y formar su propia empresa; esto contribuye de forma directa al incremento de tasa empleos generando un desarrollo sostenible dentro del rubro de venta de calzados.

Segunda conclusión específica, referente a las MYPES el tiempo de permanencia que tienen en el mercado es de 4 a 7 años, constituidos como persona natural con el único fin de generar ganancias, contando con 2 trabajadores la gran mayoría y con un nivel de ingreso promedio de S/ 1.00 a S/ 51,875.00 nuevos soles; asimismo, se puede mencionar que el rubro de ventas de calzado está creciendo y por ello tiene la continuidad de estar pasando la brecha del ciclo de vida de una organización lo cual es favorable y en cuanto a su percepción de ingreso se identifica que son micro empresas de venta de calzados; esto crea un beneficio que es la contribución mediante los impuestos de forma directa para que el estado pueda generar un desarrollo sostenible en los diferentes sectores que se designe mediante la programación y a su vez generando desarrollo dentro de la sociedad.



Tercera conclusión específica, de acuerdo a las características referentes a la gestión de calidad, se determina que no conocen ninguna técnica moderna de gestión de calidad y que por ello tienen las dificultades de poder implementar alguna técnica en su empresa. Asimismo, algunas veces los representantes de las MYPES identifican problemas en sus actividades diarias dentro de su empresa y solo algunas veces se preocupan en dar solución mediante la creación de un plan de mejora con el fin de alcanzar sus objetivos, para mejorar dichas falencias. Sin embargo, la gran mayoría no se preocupan en realizar una evaluación y comprobar los resultados debido a que en gran parte desconocen cómo realizar las evaluaciones a los indicadores y como consecuencia no se logra corregir ni retroalimentar los percances encontrados; esto significa que el sector de ventas de calzado en cuanto al manejo de una organización carece de información de uso de herramienta administrativas que han sido investigados con el fin de facilitar el manejo y el uso de dichas herramientas. Por ello, los empresarios en cuanto a la gestión de calidad lo trabajan de forma empírica y en base a sus experiencia y criterio autónomo que ellos creen conveniente; estos resultados nos sirven para analizar si hacen uso de las herramientas administrativas y de cómo los empresarios están manejando las empresas dentro de la ciudad de Huaraz.

Cuarta conclusión específica, en cuanto a las características del Benchmarking afirmaron en su gran mayoría que los trabajadores que labora en su empresa desconocen la misión, con respecto a las buenas prácticas internas casi siempre identifican y comparan, es por ello que casi todos los trabajadores realizan su trabajo de acuerdo a sus funciones y así mismo casi todos los trabajadores se encuentran en la condición de proporcionar

información correcta a sus clientes. Pero sin embargo expresan que nunca han logrado posicionarse en la mente del consumidor; esto significa que cuentan con un grado alto de desconocimiento ya sea en el manejo interno, funcional y competitivo. Esto ayuda a poder identificar que los empresarios realmente están desinformados en uso de herramientas administrativas por ello que la información recabada puede retribuir a poder mejorar dichos procesos o como poder implementarlo ya sea por dimensiones que cuenta el benchmarking, para poder ser líderes dentro del sector de tal forma que los empresarios empiecen a poder aplicar las herramientas de forma unificada para obtener resultados favorables en cuanto al manejo y así mismo desarrollarse dentro del rubro de venta de calzados de la ciudad de Huaraz.

Quinta conclusión específica, en cuanto a la propuesta de mejora se recabo información necesaria para así poder plasmar y detallar; datos generales, misión, visión, objetivos empresariales, que tipo de servicio ofrece, descripción de las áreas y elaboración del organigrama y pasar a realizar un diagnóstico de forma general que incluye análisis interno en cual se considera las fortalezas y debilidades, asimismo, análisis externo donde se identificó amenazas y oportunidades de la organización, plasmando indicadores de buena gestión. Asimismo, la creación del plan de mejora ha permitido identificar las debilidades y fortalezas que tienen las zapaterías de la ciudad de Huaraz, conocer la situación actual en que se encuentra y determinar las propuestas de mejora para dar solución a esos percances encontradas, por eso es importante resaltar el grado de importancia que tiene un plan de mejora cuando es implementada dentro de una organización.

## II. Revisión de literatura

### 2.1 Antecedentes

#### A nivel local

Acosta (2017) en su tesis presentada que lleva por título: *“Gestión de calidad en la capacitación en ventas de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro zapaterías, centro de la ciudad de Chimbote, 2016”*, desarrollada en la universidad Católica los Ángeles Chimbote, Ancash, Perú. Tiene como objetivo general: determinar las principales características de la gestión de calidad en la capacitación en ventas de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro zapaterías, centro de la ciudad de Chimbote, 2016. La metodología de la investigación es de nivel descriptivo, con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal; la población y muestra es representada por 14 Mypes quienes fueron encuestados por un cuestionario estructurado de 20 preguntas, obteniendo los siguientes resultados: el 64,3% son dirigidas por las mujeres, el 57,1% tienen más de 7 años de existencia en el mercado, señala que el 57,1% tienen cierta noción acerca que es la calidad, donde afirma el 100% apoyan a mejorar el rendimiento del negocio con la gestión de calidad, donde el 71,4% afirma que la gestión de calidad si contribuye a lograr alcanzar los objetivos de la empresa, de la misma manera el 57,1% están capacitado en atención al cliente, los colaboradores de la empresa reciben la capacitación el 50% en un promedio de 3 veces anualmente, así mismo, el 57,1% señalan que se debería realizar la capacitación más constante. Concluye dicha investigación de la siguiente manera: muchas de las micro y pequeñas empresas del rubro

venta de calzado son dirigidas por el género femenino que tienen experiencia en el rubro por más de 7 años; en cuanto a la gestión de calidad el 50% si pone en práctica la gestión de calidad en el servicio que brinda, dando solución inmediata a los problemas o reclamos de los clientes. Así mismo afirma que el 100% señalan en la encuesta realizada que la gestión de calidad si contribuye en incrementar la rentabilidad y sostenibilidad para las empresas.

Salazar (2019) en su tesis denominado que lleva por título: *“Gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017”*, presentada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Huaraz, Perú, tuvo como objetivo principal describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz, 2017. Con respecto a su metodología se empleó el nivel de investigación es descriptivo, cuantitativo y el diseño es no experimental – transversal, con una población de 30 microempresarios de venta de calzados a quienes se le empleo una encuesta estructurada por 16 interrogantes, con la escala de medida Likert, dirigidas especialmente hacia los dueños o representantes de la empresa. Obteniendo los siguientes resultados: afirman que el 70,00% casi siempre planifican las actividades de las micro y pequeñas empresas, el 36,70% también afirman que casi siempre proyectan solución a los problemas eventuales que surjan en la empresa, de tal manera los microempresarios perciben que es de mayor interés poner énfasis a realizar una planificación anticipada de las actividades para tener con claridad lo que se desea lograr y estén dispuestos a desarrollar planes con

nuevas formas que le permitan lograr calidad en los procesos internos. En conclusión: afirma que los representantes desconocen sobre el ciclo de Deming que le ayude programar sus actividades, sin embargo, se encuentran dispuestos a formular nuevas estrategias para obtener la mejora continua.

Reque (2019) en su tesis denominado: "*Gestión de calidad con el uso del marketing de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta de calzado para damas en el centro comercial Santa María, Chimbote, 2016*", presentada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Perú, tuvo como objetivo general determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso del Benchmarking de las Micro y Pequeñas Empresas, sector comercio, rubro venta minorista de calzado, en el centro comercial Santa María, distrito Chimbote, 2016. Donde se empleó el tipo de investigación no experimental, utilizando la encuesta estructurada de 22 preguntas, como una técnica para el recojo de información a una población representada por 33 micro y pequeñas empresas, obteniendo los siguientes resultados: las micro y pequeñas empresas están dirigidas el 76,00% por personas de género femenino que tiene la edad que varía entre 18 a 30 años, el 55,00% han cursado el grado de instrucción superior no universitario y el 91,00% actualmente desempeñan el cargo de administrador que llevan de 0 a 3 años en el cargo; el 100,00% tiene 7 años de permanencia en el rubro venta de calzados, el objetivo de su creación fue con la finalidad de generar ganancias, contando en la actualidad con 1 a 5 trabajadores. Afirma que desconocen el término de gestión de calidad y conocen al outsourcing como una técnica, también afirma que la gestión de calidad mejora el rendimiento del negocio. Así mismo los productos que brinda satisfacen las

necesidades de los clientes y las ventas se han incrementado, de tal manera indica que el 52,00% conoce el termino marketing y afirma que mejora la rentabilidad de la empresa, mientras el 94,00% utiliza el volante para realizar la publicidad, utilizando el 32,00% las herramientas de marketing. Concluye según los resultados obtenidos que los microempresarios si conocen los beneficios del marketing y por ello utilizan el volante como una herramienta de publicidad debido a que incrementa la rentabilidad para la empresa.

### **A nivel nacional**

Ayra (2016) en su investigación de tesis denominada: “*Benchmarking y la calidad de servicios de los restaurantes de la ciudad de Huánuco – 2016*” desarrollada en la Universidad de Huánuco Quarens Veritatem, Huánuco, Perú, tiene como objetivo general: analizar en qué medida influye el benchmarking en la calidad de servicio de los restaurantes de la ciudad de Huánuco 2016. El tipo de investigación desarrollada es la investigación aplicativo, cualitativo y descriptivo correlacional, donde se utilizó el método deductivo, con el diseño no experimental, donde representa el benchmarking por medio de una variable denominada (X) y la calidad de servicio representada por la variable (Y). Su población de estudio es representada por dos variables: la P1 (50 restaurantes) y la P2 (50 clientes) y su muestra es la misma población. Se empleó la encuesta para el recojo de información y luego ser procesada al programa de SPSS v.21 para su posterior análisis e interpretación de los datos estadísticos obtenidos. Concluyendo esta investigación con los siguientes resultados: obteniendo efecto positivo y significativo de la implementación de la herramienta del benchmarking en cuanto a la calidad del servicio, obteniendo el 95,00%

de nivel de confianza, afirmando que el 52,00% de sus colaboradores laboran de acuerdo a su función. Así mismo lograron percibir la satisfacción en 76,00% del buen servicio que se brinda, dicho de otra manera, los colaboradores de las MYPES siempre cumplen su trabajo de acuerdo a sus funciones que han sido encomendados por sus jefes inmediatos y así como también lograr incrementar las expectativas de los clientes. Afirma que el 75,00% representa el benchmarking competitivo y una influencia significativa en el tema de calidad de servicio en el rubro de restaurantes, los representantes de las micro y pequeñas empresas confirman que el 38,00% de sus colaboradores están preparados para brindar información correcta sobre las bondades del producto a las inquietudes de los clientes. Resultado: el total de los clientes encuestados afirmaron que el 38,00% de los empresarios de vez en cuando emplean estrategias de fidelización. Llegándose a concluir, si los microempresarios priorizaran el grado de importancia que tiene sus clientes obtendrían menores quejas y más clientes satisfechos.

Amaya (2018) en su tesis denominada: “*El benchmarking y su relación con las ventas en la empresa de transportes Gallardo S.A.C. del distrito de San Martín de Porres en el año 2018.*” presentada en la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, tiene como objetivo general determinar la relación existente entre el benchmarking y las ventas en la empresa de transportes de Gallardo S.A.C. del distrito de San Martín de Porres en el año 2018. Empleándose el tipo de estudio aplicada, porque se caracteriza por la aplicación o utilización de los conocimientos que han sido adquiridos, el nivel de la investigación es descriptivo – correlacional debido a que se busca describir las principales características y relacionar entre ambas variables de la investigación; la población de estudio fue

desarrollada por los clientes fieles de la empresa con una muestra censal de 30 clientes, empleándose la técnica de encuesta diseñado por un cuestionario conformado por 10 preguntas de la variable independiente y dependiente, para su respectiva medición se empleó la escala de Likert, utilizando el SPSS v. 24 para el procesamiento de información recabado para la determinación de la confiabilidad, el instrumento mediante el cual se desarrollo fue atreves del alfa de Cronbach y para medir la influencia de la variable se utilizó el Chi cuadrado de Pearson. Conclusión: se llegó a determinar la existencia de la relación del benchmarking con las ventas de la empresa de transportes Gallardo S.A.C.

Gonzales (2019) en su tesis denominado: *“Gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las Mypes, del sector comercio – rubro venta de calzados para damas, centro comercial 5 continentes, Av. Abancay”*, presentada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Lima, Perú, tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la gestión de calidad en los beneficios de las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta de calzados para dama, centro comercial 5 continentes, Av. Abancay 1109, Lima – 2018. En cuanto a la metodología que se empleó en dicha investigación es de tipo correlacional, con el nivel cuantitativo, por medio del diseño no experimental – transversal, llevándose a cabo el desarrollo de las dos variables tanto gestión de calidad y los beneficios de las Micro y pequeñas as, teniendo como población y muestra de 14 empresas, a los que se les aplicó un cuestionario estructurado de 28 preguntas cerradas, empleando la técnica de la encuesta para el recojo de información, para luego ser procesada al programa SPSS y Excel para su interpretación gráfica y estadística obtenida. Concluyendo con los siguientes resultados: en cuanto a las



características de los representantes de las micro y pequeñas empresas, son dirigidas por los mismos dueños del negocio, en su mayoría son del género masculino y su edad varía entre 36 a 50 años, que el 43,00% tienen el grado de instrucción de nivel secundaria, desde su creación llevan entre 4 a 9 años de permanencia en el rubro venta de calzados. Con respecto a su gestión empresarial el 43,00% de los microempresarios afirmaron que pocas veces desarrollan estrategias de venta y el 93,00% representa clientes que prefieren siempre el precio por encima de la calidad.

Trejo (2017) en su investigación de tesis denominada: *“Estrategia de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la empresa Premiere de los Olivos, 2017”*, desarrollada en la Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú, tiene como objetivo general: proponer estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la empresa Premiere de los Olivos, 2017. Señala que en la actualidad el tema de competitividad se desarrolla con mayor intensidad, siendo este una razón de la existencia de la preocupación por parte de los empresarios y el deseo de mejorar la fidelización del cliente. La metodología que se empleó en dicha investigación es el sintagma holístico con un enfoque mixto principalmente de tipo proyectiva, el diseño de la investigación es transversal – no experimental, las teorías implementadas en el marco conceptual permitieron el desarrollo de la propuesta con mayor facilidad para dar solución a aquellos problemas que han sido detectadas en la entidad y al personal involucrado. El resultado de aquella investigación es que se consiguió proponer un plan de benchmarking para la empresa Premiere, que, por medio de él, logre mejorar e incrementar la fidelización del cliente. Pero sin embargo los resultados que se obtuvo no fueron positivos debido a que

la empresa no cuenta con una base de datos de cartera de clientes fidelizados, porque no es suficiente tener personal capacitado y ofrecer productos de calidad si no se desarrolla de manera adecuada las herramientas administrativas. Por aquellas debilidades encontradas se le propuso el benchmarking competitivo, que le ayude realizar las buenas prácticas internas de una empresa modelo reconocida en el mercado como la óptica más prestigios. Concluye la investigación, donde determina una de las debilidades encontradas en la empresa es el servicio al cliente, retención y la fidelización, llegando a proponer el benchmarking competitivo con la única finalidad de realizar el análisis y la comparación de las buenas prácticas de la empresa óptica con el objetivo de mejorarlas e implementarlas en su empresa, así como también se llegó crear los programas de servicio al cliente y los programas de fidelización.

Quiñones (2017) en su tesis denominado: *“Gestión de micro y pequeñas empresas comercializadoras Moto partes Dinamo S.A.C. bajo el enfoque de benchmarking, Trujillo 2017 y propuesta de mejora para los procesos administrativos”* desarrollada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Trujillo, Perú, tiene como objetivo general: conocer la gestión bajo el enfoque de benchmarking en las MYPES comercializadoras de moto partes Dinamo S.A.C. Trujillo del año 2017, del mismo modo propone un plan de mejora en los procesos administrativos. El tipo de investigación que se empleo fue transaccional, con un nivel descriptivo, teniendo como muestra una microempresa comercializadora de moto partes Dinamo S.A.C., donde se realizó una encuesta mediante un cuestionario diseñado de 10 preguntas cerradas. Obteniendo como resultado que el 60,00% de las MYPES no tienen una buena planificación en la empresa; mientras el

70,00% no cuentan con un organigrama estructural siendo este un problema que dificulta el desarrollo de las actividades de los trabajadores de la empresa. El 90,00% de los encuestados consideran que es una herramienta muy útil para el incremento de ventas. Por eso los autores manifiestan que el 100% de las personas encuestadas si aplican el benchmarking. Conclusión: la presente investigación concluye que el benchmarking forma parte de la gestión administrativa para las empresas ya que tienen como fin mejorar los procesos administrativos de la empresa Moto partes Dinamo S.A.C.

Salazar y Rivera (2016) en su investigación de tesis denominada: “*Benchmarking y sus relaciones con las ventas en la estación de servicios Santa Ángeles S.A.C. José Leonardo Ortiz*” desarrollada en la Universidad Señor de Sipan, Chiclayo, Perú, tiene como objetivo general: identificar la relación entre el benchmarking y ventas de la estación de servicios Santa Ángeles S.A.C. José Leonardo Ortiz. En su investigación cita a Spendolini, Russell y Buskirk, para definir el benchmarking como un proceso continuo y estructurado, que permite identificar las buenas prácticas internas y las ventas son una solución a los problemas, por medio de ello se pretende hallar una solución entre las variables, así también poder determinar el nivel de ventas en la empresa “Santa Ángela S.A.C” que se encuentra en el distrito de José Leonardo Ortiz. De la misma forma se valida la propuesta sobre las técnicas de benchmarking pretendiendo aumentar las ventas de esa misma empresa. Donde se empleó el tipo de investigación descriptiva, correlacional y el diseño cuantitativo no experimental, empleándose la técnica de encuesta y la entrevista directa. Se utilizó la encuesta como instrumento para el recojo de información y los programas estadísticos (Excel y SPSS v20), para su estudio se tomó como población a 5

colaboradores y la muestra representado por 67 clientes, lográndose obtener clientes insatisfechos en 29,00% de las ventas realizadas. Conclusión: se obtienen para el coeficiente de Pearson de 0.737 referente a la variable del benchmarking y las ventas. Recomiendan la implementación del plan de investigación donde puede acceder a informarse y aprovechar las técnicas mencionadas para fortalecer al incremento de las ventas, así como también podrá encontrar el proceso y pasos que le ayude identificar y desarrollar de manera adecuada el crecimiento de la entidad.

Rivas (2018) en su investigación denominada: “*Gestión de calidad en la capacitación en las micro y pequeñas empresas. Sector comercio, rubro venta de minoristas de calzado, mercado modelo, Casma 2017*”, en la universidad Católica los Ángeles Chimbote, Chimbote, Perú, su objetivo principal es determinar las principales características de la gestión de calidad en la capacitación de las micro y pequeñas empresas, sector comercio, rubro venta de minoristas de calzado, mercado modelo, Casma 2017. En cuanto a su metodología de investigación el diseño es no experimental – transversal, contando con una muestra de 10 micro y pequeñas empresas de una población total de 15. Para el recojo de información se empleó un cuestionario estructurado de 15 preguntas cerradas, en la que se obtuvo los siguientes resultados: señala que el 60% de los representantes de las MYPES tienen entre 31 a 50 años de edad, siendo el 70% del género femenino que tienen el grado de instrucción básica el 60%. Así mismo el 90% de las empresas llevan de 6 años a más en el rubro brindando servicio de venta de calzados, contando entre 1 a 5 trabajadores. En cuanto a su línea de investigación el 80% afirma que conocen el termino de gestión de calidad, el 100% dice conocer la técnica de las 5s, mientras el 50% tienen poca iniciativa

para desarrollar las técnicas de gestión de calidad, el 100% de los microempresarios afirman utilizar la observación como una técnica que les permita identificar ciertas falencias en su empresa. Afirmando el 100% de los encuestados que la gestión de calidad ayuda a mejorar el rendimiento de sus negocios, pero sin embargo ellos no han recibido ninguna capacitación para crear su MYPE, del mismo modo señalan que su personal no ha recibido ningún tipo de capacitación así sea en diferente área que labore y mucho menos el 90% han llevado cursos que les permita mejorar su negocio, pero manifiestan que realizar una capacitación si mejora la rentabilidad de una empresa. Concluye en su investigación que las micro y pequeñas empresas está dirigida por personas adultas, que son del género femenino y que cuentan con estudios básicos; que llevan 6 años a más en el mercado contando con entre 1 a 5 colaboradores. Así como también conocen el significado de la gestión de calidad, y hacen uso de la técnica de las 5s pero tienen dificultades para poder implementar dentro de su negocio, y que por ello solo utilizan la técnica de observación y tratan de mejorar el rendimiento de su negocio. Para constituir su empresa ellos manifiestan que no han recibido ninguna capacitación y mucho menos se han tomado el interés de llevar un curso para el manejo de su empresa o negocio.

Vigo (2014) en su investigación de tesis denominada: *“Implementación del benchmarking en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector transporte Chiclayo, año 2014”* desarrollada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Chiclayo, Perú, tiene como objetivo general: conocer los procesos de implementación del Benchmarking y la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector de transporte del distrito de Chiclayo, año 2014. La metodología de la investigación señala que es de tipo

descriptivo, su población y muestra de estudio es representado por 94 representantes de las micro y pequeñas empresas del sector de transporte, empleando la técnica de encuesta para el recojo de información por medio de un cuestionario estructurado de 12 preguntas de acuerdo a la variable de la investigación, incluido preguntas acerca de los datos generales de los microempresarios. Obteniendo el siguiente resultado: afirma que el 75,00% de los representantes del sector transporte son del género masculino, mientras el 25,00% son de género femenino, de los cuales el 66,00% tienen el cargo de administrador y el 34,00% son colaboradores de la empresa, sin embargo, señala que el 71,00% de las mujeres desarrollan la función administrativa, con respecto a los trabajadores el 44,00% indica que mantienen una buena relación, mientras que el 56,00% lleva una relación irregular. Finalmente concluye la investigación: identificando la inexistencia de desarrollo en las micro y pequeñas empresas del sector de transporte del distrito de Chiclayo debido a que no cuentan con las políticas empresariales que le permita la buena administración de su empresa, considerando que la prioridad de toda empresa debe ser la planificación en cuanto a la producción de los servicios, así mismo teniendo en cuenta los costos y los gastos administrativos, para continuar prestando un buen servicio de transporte al cliente.

### **A nivel internacional**

Ruiz (2014) en su tesis presentada que lleva por título: *“Benchmarking del producto para la asociación de artesanos productores de calzado y afines Aprocalza de Cantón Cevallos y la calidad”*, desarrollada en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador, tiene como objetivo general: diseñar el plan de benchmarking para la asociación de artesanos productores de calzado y afines de Cantón Cevallos que permitirá el

mejoramiento de la calidad de los productos, donde considera que el benchmarking está relacionada con la mejora continua del producto, por medio de un conjunto de procesos que permita comprender a las empresas competidoras de diferentes tamaños, así sea grande o pequeña, que pertenezca al sector público o privado, sin importar que sea empresa extranjera. Además, indica que el benchmarking tiene como objetivo expresar la evolución que ha sufrido el producto, que ha sido expuesta por los empresarios artesanos de calzados de la asociación Aprocalza. La metodología que se empleó en el estudio es de carácter investigativo, citado bibliográficamente, porque permitirá el estudio de la variable, del mismo modo las alternativas de solución, empleándose una investigación de tipo correlacional, a su vez es descriptiva, por que describe sus cualidades basándose en hechos históricos y usando siempre la lógica, para el recojo de información se empleó la técnica de encuesta y la observación directa, para luego ser analizado e interpretado los resultados. Su población de estudio es representada por 19 socios de las micro y pequeñas empresas de la asociación de artesanos de productores de calzados y con un total de 81 clientes. Concluye: las empresas afiliadas a Aprocalza tienen una debilidad en cuanto al espacio insuficiente e inadecuado de su área de trabajo, que desfavorece la producción. De tal manera es afirmado que el 80,00% de las MYPES no tienen un logotipo patentado que le permita su identificación y lograr posicionarse en el mercado.

Vásquez (2009) en su investigación de tesis denominada: “*Análisis de la aplicación del benchmarking en empresas comerciales de la ciudad de Guatemala*”, desarrollada en la Universidad San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala, se tiene como objetivo general: determinar el análisis de la aplicación de benchmarking en las empresas

comerciales de la ciudad de Guatemala. Considera el benchmarking como una herramienta que le permite aprender de otros, después de haber identificado, estudiado las buenas prácticas internas y para luego ser mejoradas de acuerdo a lo que se ha aprendido. Así mismo señala que es un conjunto de procesos que permite la comprensión no solo a los competidores sino también a otras empresas competidoras así sea una entidad pública o privada, sin importar que se extranjera, grande o pequeña. Donde resalta la importancia del benchmarking como un elemento motivador para las entidades, por hacerse notar al exterior el efecto de sus beneficios después de su aplicación, lo que permite medir su progresión en un periodo determinado. Dicha investigación es de tipo descriptivo y cualitativo, para su recojo de información utilizo la técnica de encuesta, diseñado por un cuestionario estructurado de acuerdo a la variable y la línea de investigación para su posterior análisis de los resultados. Su población de estudio es representada por 219,675 MYPES, dato obtenido por DINEL (Dirección Nacional de Empresas y sus Locales). Los resultados obtenidos por el investigador sugieren a las entidades comerciales de la ciudad de Guatemala desarrollar un estudio haciendo participe a sus colaboradores para que logre identificar el área deficiente que necesita ser mejorada para lograr incrementar la competitividad. Además, señala que los microempresarios deben de compartir a sus personales aquellos conocimientos obtenidos sobre el benchmarking para que puedan poner en práctica en su área correspondiente, que le permita el logro de eficiencia y eficacia en su rendimiento y obtener la competitividad. Concluye la investigación, que los microempresarios deben ser conscientes y realizar un análisis interno para identificar cuáles son sus debilidades que le limita hacer frente a su competencia, de la misma manera mejorar ciertos aspectos que con el tiempo logre ser una empresa líder en el mercado.



## **2.2 Bases teóricas de la Investigación**

### **2.2.1 Gestión de calidad**

Según Deming (citado en Ocaña, 2013) es un conjunto de procesos para la mejora continua en una organización, al mismo tiempo es considerada como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad, que tienen relación con el costo bajo y el producto o servicio que se brinde este de acuerdo a las exigencias y las necesidades del mercado, por esta razón es una manera de poder conseguir la calidad en el producto o servicio, siendo necesario mejorar el producto y adecuarlo de acuerdo a nuestro servicio.

Si una empresa quiere lograr la calidad, tiene que seguir una serie de cuatro pasos determinado por Deming conocida como el ciclo dinámico (planear, verificar, hacer y acción) esto permite mejorar la calidad de un producto o servicio logrando la eficiencia y la eficacia dentro de sus procesos, también permite garantizar la producción de un mejor producto a costos bajos de acuerdo a (Deming citado en Ocaña, 2013).

La calidad no cuesta, lo que sí podría costar son aquellas cosas que no tienen calidad, por eso define que la calidad es como aquel producto que, si cumple con todas las expectativas del cliente, al cumplir con ello se está logrando “Cero Defecto”, y lo que todo empresario debe buscar lograr la satisfacción del cliente de acuerdo a sus necesidades (Crosby citado en Irurita Alzueta y Villanueva Roldan, 2012).

Udaondo (2013) menciona que es un conjunto de actividades coordinadas por medio del cual se logra obtener la calidad, que permita dirigir y controlar una organización y se caracteriza por mantener mayor control sobre la parte directiva, lo cual permite medir la satisfacción del cliente y emplear la mejora continua. Así mismo la parte directiva planifica el futuro, emplea programas y controla mediante los procesos la función de la calidad, con el fin de una mejora permanente. Por ello la participación de la gerencia es importante debido a que él se encarga de desarrollar el análisis y garantizar el producto y servicio que brinda la empresa para hacer que se cumplan dichas acciones de mejora continua.

- Define los objetivos asociados a la calidad, referido a los intereses tanto para la empresa y las necesidades del cliente.
- Lograr estar de acorde con los objetivos determinados para los productos y servicios, facilitando que llegue a cumplir.
- Para lograr la calidad se debe de evaluar y vigilar.

Oyarzún (2005) define que es un conjunto de acciones, considerada como aquella herramienta que, por medio de él, se lograr evitar cometer errores de manera anticipada en el proceso de producción, tanto en los productos que se ofrece o en los servicios que se brinda, dichas acciones garantizan la existencia de calidad en el producto.

## **Procesos de Gestión de Calidad**

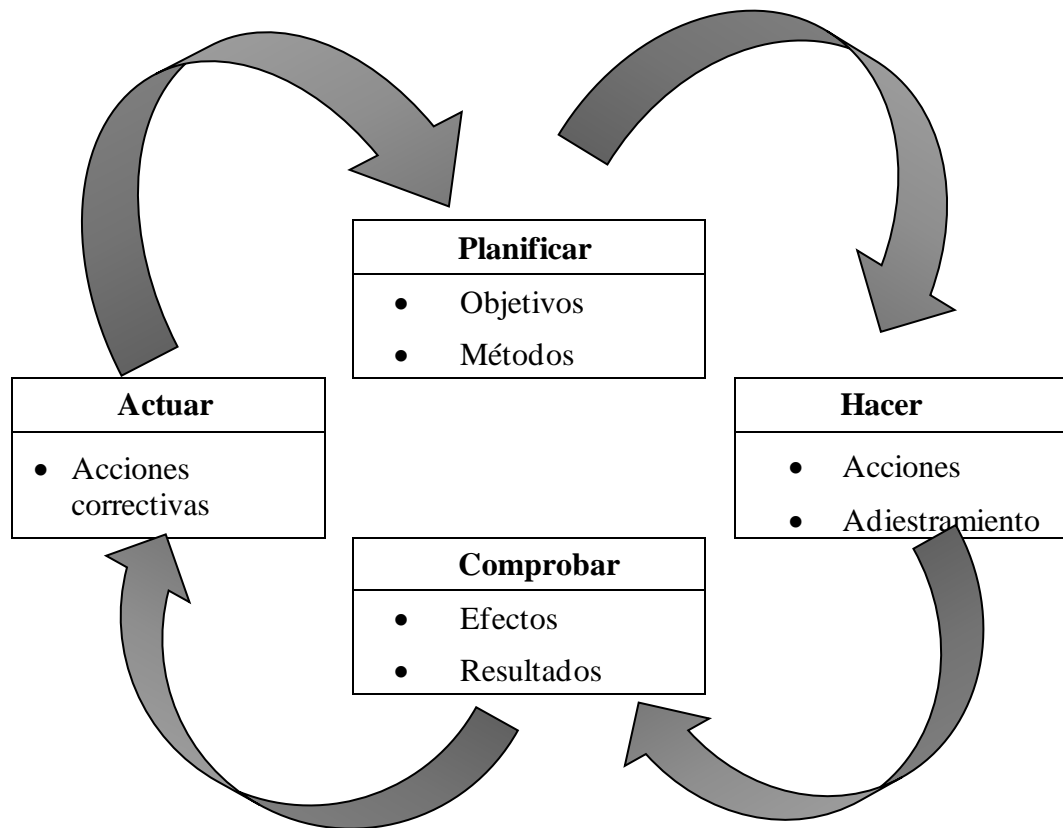
Según Juran (citado en Ocaña; 2012) se caracteriza como la trilogía de calidad y un accionar sistemático que están relacionados entre ellos:

- **Planificación:** consiste identificar las necesidades de los clientes para luego ser desarrollada en su proceso, producto y servicio para lograr la satisfacción. Del mismo modo se debe emplear herramientas o métodos que a través de ellos se logre la planificación de la calidad (Juran et al., 2012).
- **Control:** consiste en desarrollar la medición del rendimiento de la calidad frente a las expectativas y la verificación de los resultados, para luego ser corregida las deficiencias encontradas y por medio de ello tomar decisiones basados en hechos reales (Juran et al., 2012).
- **Mejora:** consiste en establecer las herramientas necesarias que permita mejorar la calidad, optimizando los procesos, contando con un liderazgo activo y compromiso de los trabajadores para obtener todas las facilidades para mejorar su proceso (Juran et al., 2012).

## **Dimensión de Gestión de Calidad**

Villa y Muñera Vásquez (2007) define que las dimensiones de gestión de calidad son representadas mediante el ciclo PHVA, que ha sido empleado por (Shewhart, 1920) y difundido por Edward Deming como “ciclo de Deming”, quien señala que es un

ciclo dinámico que se emplea en la gestión interna de una organización y en el mercado; caracterizando porque está relacionada con los cuatro elementos denominados:



*Figura 1.* Dimensiones de gestión de calidad (Gonzales y Cuatrecasas, 2017).

**Las dimensiones de gestión de calidad son definidas de acuerdo a las cuatro fases del ciclo de Deming, más conocida como el Ciclo PVHA**

Para desarrollar cada una de estas etapas, es recomendable el uso de diferentes técnicas y herramientas sobre la mejora continua, que permita el logro de cada una de estas acciones, del mismo modo ayuda en la solución de problemas. El ciclo Deming es un proceso en la que mayoría de las veces durante su ejecución se emplea la lógica

para el desarrollo de cada proceso de manera ordenada (Gonzales y Cuatrecasas, 2017).

- a. Planear: en esta primera etapa consiste en establecer los objetivos y metas que se desea lograr en un determinado momento, logrando satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la implementación de métodos o estrategias. Cuando se realiza la planificación consiste en realizar un estudio de los procesos de gestión de una organización con la finalidad de identificar cuáles son las causas y las alternativas de solución a esos problemas identificadas y aportar soluciones tomando medidas correctivas (Gonzales et al., 2017).
- b. Hacer: es la segunda etapa que consiste en desarrollar las acciones correctivas que se han planeado con anticipación, para ello se necesita el compromiso y aporte de todos los colaboradores de la organización y para lograr eso es muy necesaria realizar una capacitación a todo el personal para que adquieran un adiestramiento en aquellas actividades que se pretende desarrollar. Por eso se considera muy importante realizar primero de manera experimental para ver su efectividad (Gonzales et al., 2017).
- c. Verificar: es la tercera etapa que se basa especialmente en realizar el análisis y control de los resultados que se obtendrá de la implementación de las mejoras que se ha planificado para poder ser mejoradas, dicho de otro modo, es reportar los resultados alcanzados (Gonzales et al., 2017).

- d. Actuar: este es la etapa que concluye el proceso de mejora continua, consiste en comprobar los resultados de las acciones que se ha desarrollado, para luego ser corregidas en caso no se haya logrado buenos resultados, pero en caso el resultado haya sido positivo se describe todo lo que se aprendido y las experiencias que se vivido durante su implementación de los planes de mejora continua (Gonzales et al., 2017).

### **Herramientas para lograr la gestión de la calidad**

De acuerdo a Cuatrecasas (2010):

Calidad total: es definido como aquel sistema de procedimientos técnicos y administrativos que es muy importante y requerida para producir y realizar la entrega de un producto con calidad y que cumpla con los estándares de la calidad, por su finalidad es lograr la satisfacción del cliente (Cuatrecasas et al., 2010).

Mejora continua (Kaizen): es una herramienta que comprende una serie de principios y valores que conforma una organización, tiene como finalidad la mejora continua que involucra a todos los niveles de acuerdo a la jerarquía organizacional, mediante su aplicación práctica, generando cambios e innovaciones sorprendentes de los factores de la gestión de calidad, logrando la satisfacción de los clientes (Cuatrecasas et al., 2010).

Reingeniería: conocida como herramienta potente de mejora, que consiste en desarrollar una revisión total y rediseño en los procesos, que permitan lograr mejoras

en los aspectos más importantes para la empresa. Estrategias que puede ser empleada en cualquier situación de la empresa y como efecto generara beneficios muy satisfactorios, logrando cambios positivos en los procesos, integración de los trabajadores, mejorando la organización dentro de los procesos de trabajo (Cuatrecasas et al., 2010).

### **2.2.2 Benchmarking**

David Kearns (2009) menciona que el benchmarking es una herramienta de proceso continuo, por medio del cual se puede evaluar los productos, servicios, procesos internos que se desarrolla dentro de la entidad para realizar una comparación hacia la otra empresa competidora, conocida líder en la industria. Por su buena gestión administrativa, demostrando el buen manejo de su organización y haber logrado alcanzar sus objetivos. Del mismo modo el benchmarking permite identificar las buenas prácticas que emplea una empresa, lo cual puede ser adaptado y mejorado las mejores estrategias o métodos, siempre y cuando se encuentre dentro del marco normativo.

50 Minutos (2016) define que es una “medida de calidad”, a pesar de ser una herramienta de análisis de un conjunto de procesos e interpretación de los datos estadísticos, el producto y los servicios de una empresa es el modelo que pertenece al mismo rubro. Señala que uno de sus objetivos primordiales es proporcionar una guía informativa que sea de fácil de comprender para las otras organizaciones que desean ser analizada e interpretadas y a su vez comparar el porqué de su rendimiento exitoso

a diferencia de otros. Su grado de importancia radica en poder observar, medir, analizar las mejores prácticas que han logrado alcanzar y el mejor resultado que sirven como modelo para poder aplicarlo.

Polo (2007) afirma que el benchmarking es realizar el análisis de la competencia y poder intentar adaptar sus buenas prácticas internas y aplicar sus criterios dimensionados en relación a las características de nuestra empresa. La aplicación de los procesos de manera adecuada permitirá más adelante a la empresa valorar positivamente y asegurar un futuro exitoso.

### **Dimensiones del Benchmarking**

50 Minutos (2016) señala que son considerados las principales dimensiones: a) Benchmarking interno que se basa en obtener información interna y verificar las buenas prácticas comerciales internas y los estándares de desarrollo interno. b) Benchmarking competitivo establece que se debe recabar información específica, determinado el posicionamiento y el direccionamiento en cuanto a la percepción externa. c) Benchmarking funcional consta en identificar los productos, servicios y procesos.

### **Objetivos del Benchmarking**

Sánchez, (2008) menciona que es la acción de identificar las mejores prácticas de un proceso o de una actividad desarrollada, donde se pretende aprender sobre otras organizaciones que han logrado minimizar sus costos de manera eficiente y analizar



que estrategias les ha permitido ser más competitivos en momentos que la empresa sufra un altibajo y que en base a ellos han logrado establecerse de una manera exitosa y satisfactoria.

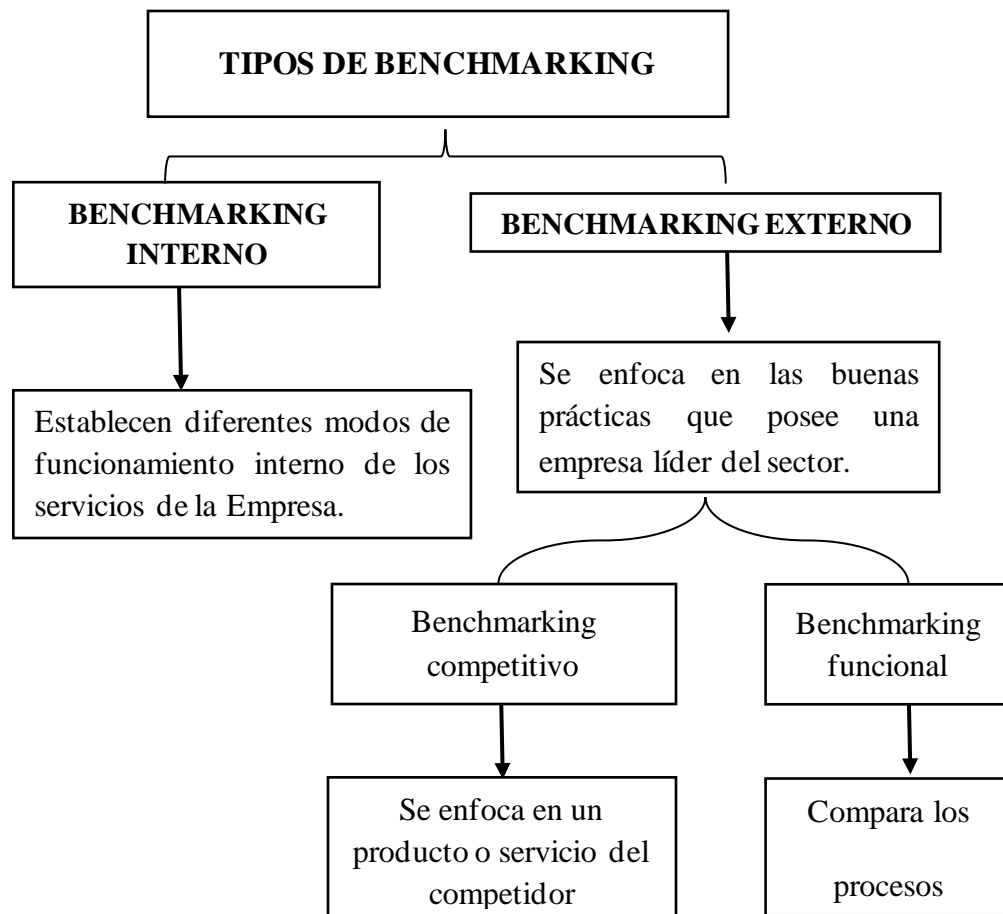


Figura 2. Tipos de Benchmarking (50 minutos, 2016)

### **Benchmarking Interno**

50 minutos (2016) señala que es la primera etapa, que se enfoca en desarrollar un análisis de gestión de los diferentes departamentos, para evaluar el desempeño de sus procesos y así mismo identificar sus mejores prácticas que ha sido implementado

dentro de la empresa. Además, señala que tiene por finalidad aprender de otros con el único objetivo de sacar lo mejor de ellos para ser mejoradas y ser empleadas sobre su organización.

### **Benchmarking Externo**

50 minutos (2016) define que es conocido como la segunda etapa del proceso, y es uno de los más comunes que ha sido empleado por muchas empresas que han tenido deseo de superación, que tiene por finalidad analizar los servicios de la otra empresa que se dedica a la prestación de servicio del mismo rubro, dicho de otra manera, es aprender de la empresa competidora sus mejores métodos y estrategias que le han permitido sobresalir de manera exitosa y que ahora forma parte de aquellas empresas de éxito.

### **Benchmarking Competitivo**

50 minutos (2016) establece que es el tercer tipo de benchmarking, que consiste en realizar una comparación de los estándares de una organización a partir de una empresa competidora del mismo sector, de quien se aprende algunas estrategias, productos y servicios innovadores, costos y el tiempo de producción, con la finalidad de acercarse lo más próximo para conocer las exigencias del cliente potencial. Además, permite a las empresas lograr posicionarse en el mercado, siendo esta estrategia de benchmarking el más fácil de implementar por las compañías, debido a que son empresas que han alcanzado su mayor logro anhelado y que no están interesadas en prestar ayuda a los demás.

## **Benchmarking Funcional**

Es considerado como aquel benchmarking que se centra en los procedimientos de una empresa competidora, para lograr superarle. Porque se enfoca en identificar sus mejores prácticas exitosas así sea una empresa competidora o no, sin importar que pertenezca a otro rubro o sector pero que sea considerada líder entre todas las empresas. Por ello se centra en realizar la comparación de los estándares de aquella empresa que ha alcanzado el éxito (50 minutos, 2016).

## **Importancia del Benchmarking**

Es considerada una herramienta más utilizada hoy en día por los empresarios, debido a sus grandes aportes y beneficios que se ha conseguido con su implementación, logrando un desarrollo acelerado en su rubro, permitiendo aumentar la calidad en su servicio y lograr la satisfacción de los clientes. Así mismo, permite a las empresas elevar los estándares de competitividad y liderazgo frente a otras empresas, en cuanto a las marcas, producto, servicio y estrategia (50 minutos, 2016).

### **2.2.3 Micro y pequeñas empresas**

Huamán (2014) señala que las micro y pequeñas empresas en el Perú es denominada como una unidad económica que puede ser representada como persona natural o jurídica que puede llevar el control mediante la gestión empresarial de acuerdo a la legislación vigente, que tiene como actividad principal ejercer actividades de comercio así sea venta de bienes, venta de servicios intangibles, extracción,

transformación y producción. Así mismo hace referencia que las MYPES pueden ser identificadas en cuanto al nivel de ingreso que percibe.

### **Importancia económica de las MYPES**

Sánchez (2010) menciona que las MYPES dentro de nuestro país son consideradas como el motor y motivo para el desarrollo de nuestra economía del país. Es importante dar a conocer que las micro y pequeñas empresas a nivel nacional el 80,00% que se encuentran activo y este ejerciendo su función genera mucha demanda laboral; el 40,00% contribuye al producto bruto interno. Así como también es importante recalcar su contribución en los diversos aspectos económicos de un país, y la contribución a la generación de empleo es uno de los aspectos muy sobre salientes que se ha podido ver hoy en día y así como también existen empresarios que no contribuyen de la misma manera. Sin embargo, existen limitaciones que impide su desarrollo, lo cual afecta a sus tributos y la parte de formalización de las legislaciones tributarias que está vigente impidiendo su desarrollo.

### **Características de las Micro y pequeñas empresas**

De acuerdo a la Ley 30056 (2013) las micro empresas su característica principal está en relación a sus ventas anuales que percibe, sin poder pasar el tope de 150 unidades impositivas tributarias. Las pequeñas empresas ante las demás entidades se pueden diferenciar teniendo en cuenta el monto máximo de sus ventas anuales que no sobrepasen las 1700 unidades impositivas tributarias.

### **Beneficios generales de las micro y pequeñas empresas:**

Señala los beneficios que tienen las micro y pequeñas empresas que han sido otorgados por el mismo estado peruano, dándoles todas las facilidades para su constitución y formalización para ejercer sus funciones y poder prestar servicio a la población, brindándoles ciertas políticas que impulse sus ideas de emprendimiento y dándoles la oportunidad necesaria para permanecer en el mercado a largo plazo (SUNAT 2017).

- Su constitución como persona jurídica, puede realizarlo a través del internet por medio de un enlace que se encuentra en el portal de la SUNAT, denominado portal del servicio al ciudadano y empresas pertenecientes a la SUNARP (SUNAT et al., 2017).
- Para tener mayores accesos al mercado privado y a las compras con las empresas del estado es conveniente asociarse para lograr mayores facilidades como empresa (SUNAT et al., 2017).
- Gozar de aquellas facilidades que otorga el estado, así como tener participación en los eventos feriales a nivel internacional, nacional y local. (SUNAT et al., 2017).
- Facilidades para acceder a Exporta fácil, para realizar las exportaciones. (SUNAT et al., 2017).
- Acceso a Perú compras para realizar las adquisiciones del estado. (SUNAT et al., 2017).

#### **2.2.4 Rubro zapatería**

Andalucía (2013) define que es un negocio que tiene como función principal la comercialización de venta de calzados al por menor, para damas y caballeros sin importar la edad que tiene y venta de algunos complementos de artículo de belleza para los pies; de acuerdo a los gustos y preferencia del cliente ya que ellos van a tener una necesidad distinta para la adquisición de zapatos según sea su gusto y el modelo que le agrade, teniendo en cuenta siempre el precio accesible y zapatos de calidad. El motivo de su creación de la empresa del rubro de venta de calzado, fue con la única finalidad de ser exitosa en el mercado con esta actividad, brindando un servicio diferenciador que por medio de ello logre alcanzar la calidad en el producto o servicio en relación a las nuevas tendencias.

EcuRed (2018) señala que el término de calzado es usado para hacer referencia a aquellos elementos que cumplen la función de cubrir los pies cuando se utiliza, lo cual permita cubrir los pies del frío, la suciedad, proteger de las lesiones y darle un estilo resaltando su belleza. También hace una referencia a los años anteriores en la época clásica, donde el calzado cada vez más ha recibido arreglos en el aspecto estético.

#### **Importancia del uso del calzado**

El uso del calzado, facilita utilizar de acuerdo a la talla indicada que le pertenece a una persona, que le permita moverse con mayor confianza y tenga una sujeción

optima del talón debido a su uso diario que le da una persona de manera apropiada, sin generarles ninguna molestia que les pueda provocar dolores en las rodillas, espaldas y mal formaciones por ello los podólogos mencionan que un calzado adecuado es de tipo causal y se recomienda que un zapato tiene que amoldarse a los pies porque no todos los pies son iguales de acuerdo (Cyriax citado en Fischetti 2010).

### **Funciones**

- Un calzado es de vital importancia en la vida de las personas, debido a que es un elemento principal permite las facilidades para caminar y de esa manera poder trasladarse de un lugar a otro sin ningún tipo de inconveniente (Cyriax citado en Fischetti, 2010).
- El uso del calzado protege el pie del frío, calor, agua, polvareda, rozamiento y amortiguamiento entre la superficie del piso o suelo (Cyriax et al., 2010).
- El calzado es un elemento complementario que utiliza una persona que se encuentra trabajando, porque existe centros de trabajo en la que se labora el mayor tiempo posible parado o sea dicho de otra manera se mantiene de pie por muchas horas, por eso el calzado cumple una de sus funciones de revestir el pie y ofrecer resistencia y durabilidad (Cyriax et al., 2010).

## **2.3 Marco conceptual**

### **Benchmarking**

Es un proceso de establecimiento de metas, contemplando un valor motivacional significativo, implementando de manera íntegra en los procesos y en el sistema, esto habilita e incita a buscar cambios en las prácticas existentes de manera productiva y planificada buscando a generar un desempeño superior (Camp citado en Sáez, 2009).

Es un proceso sistemático y continuo en función para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas de aquellos competidores duros (David et al., 2009).

Es una herramienta principal en la búsqueda externa de ideas, estrategias y métodos para la optimización de la propia empresa, siendo un proceso sistemático y a la vez continuo para evaluar y comprar los productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas que se reconoce como los mejores representantes, con la objetividad de realizar procesos organizacionales (Spendolini et al., 2009).

Es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la organización, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, servicios o productos, siempre encaminada a la mejora continúa orientada principalmente a los clientes (Camp citado en Sáez, 2009).



## **Gestión de calidad**

Establece la calidad como el uso adecuado, que consiste en mejorar las características del producto o servicio en cuanto a su diseño, para aumentar la satisfacción del cliente por medio de una reestructuración interna que sufra la empresa al realizarse un cambio en cuanto a su gestión (Juran citado en Ocaña, 2013).

## **Ciclo Deming**

Señala que el ciclo Deming es un conjunto de sistemas que permite mejorar el proceso o actividad de una organización, tiene como función principal servir de guía para determinar las causas y problemas a través de un análisis estadístico; su aplicación eficiente se desarrolla de manera ordenada siguiendo las cuatro fases denominado: planeación, hacer, verificar y actuar, a su vez, son considerados como el ciclo de Deming (Ortiz ,2015).

## **Micro y pequeñas empresas**

Define como la unidad económica, que está orientado en aquellas actividades de oficio que tiene como objetivo la comercialización de productos o servicios, así como también son aquel elemento importante porque contribuyen a generación de empleo, reducción de pobreza, progreso y crecimiento económico para el país (Adinvitro 2015).

## **Micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado**

### **Venta**

Define la venta como aquella actividad que logra una persona para generar el impulso de intercambio, son los efectos de los esfuerzos empleados anteriormente, obteniendo como

resultado que el cliente tome la decisión de comprar el producto que más desee o necesite (Fisher y Espejo 2011).

### **Venta de calzado (zapatería)**

Menciona que el término zapatería hace referencia a aquella unidad económica que se encarga de realizar como su actividad principal la comercialización de zapatos entre otros artículos relacionados, que tienen por finalidad cubrir los pies, son consideradas como Mypes de acuerdo a las características de mayor relevancia, que presenta de acuerdo a su nivel de ingreso que corresponda entre a 150 o 1700 unidades impositivas tributarias (Inmark, 2015).

### **III. Hipótesis**

En la presente investigación no se presenta hipótesis, porque la investigación es de tipo descriptivo y la formulación depende del factor esencial que consiste en alcance inicial del estudio; aquellas investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellos que definen que su alcance será correlacional o explicativo, en otros casos tienen un alcance descriptivo con la finalidad de pronosticar un hecho o una cifra. La presente investigación es descriptiva, pero sin embargo en la investigación no se empleó el diseño correlacional o explicativo y mucho menos se pronostica cifras, más a lo contrario se enfoca en describir las características, es decir, da a conocer las cualidades de la variable siendo esto el motivo por el cual no se planteó la hipótesis (Hernández, et al., 2014).

## **IV. Metodología**

### **4.1 Diseño de la investigación**

Quesada (2010) la investigación se fundamentó en realizar un análisis y mediante ello describir las características y las propiedades sobre un tema de investigación. En tal sentido el presente estudio presentado es de nivel descriptiva debido a que tiene por objetivo principal describir las principales características de mi línea de investigación y su variable denominado gestión de calidad con el uso del benchmarking. Monje (2011) señala que el diseño cualitativo consiste en la obtención de resultados de un estudio cualitativa; por ello en la investigación se tiene por finalidad en describir y comprender sobre el tema de investigación, pudiendo interpretar lo que dice la investigación. Hernández et al. (2014) menciona que el diseño es no experimental – transversal, el cual se dedica a poder estudiar conforme a la actualidad, sin alterar la información; por ello es que el estudio realizado se obtuvo datos recabados y se desarrollaron en un tiempo real y en una zona determinada.

### **4.2 Población y muestra**

Hernández et al. (2014) menciona que la población es un conjunto que va ser estudiada y sobre el cual se pretende generalizar los resultados; por ello, para nuestro estudio la población se realizó con 35 micro y pequeñas empresas del sector ventas de calzado de la ciudad de Huaraz. Bernal, (2010) define que la muestra es aquella porción que representa en su totalidad; ante esta afirmación, la población a investigar es censal, debido a que se consideró como muestra a los 35 micro y pequeñas empresas.

### 4.3 Definición y operacionalización de las variables e indicadores

VARIABLE		DEFINICIÓN DE OPERACIONALIZACIÓN			Escala de Medición			
		DIMENSIÓN		INDICADOR				
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación				
Gestión de calidad	Es un conjunto de acciones, considerada como aquella herramienta que, por medio de él, se lograr evitar cometer errores de manera anticipada en el proceso de producción	Planear	Consiste en establecer los objetivos y metas que se desea lograr en un determinado momento, logrando satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la implementación de métodos o estrategias.	Problema	Ordinal			
				Objetivo				
				Herramientas				
		Hacer	Consiste en desarrollar las acciones correctivas que se han planeado con anticipación, para ello se necesita el compromiso y aporte de todos los colaboradores de la organización.	Aplicación eficiente				
						Verificar	Se basa especialmente en realizar el análisis y control de los resultados que se obtendrá de la implementación de las mejoras que se ha planificado para poder ser mejoradas	Comparación
								Evaluación
		Control						

		Actuar	Consiste en comprobar los resultados de las acciones que se ha desarrollado, para luego ser corregidas en caso no se haya logrado buenos resultados, pero en caso el resultado haya sido positivo se describe todo lo que se aprendido.	Acciones correctivas de retroalimentación	
				Planes de mejora	
Benchmarking	Consiste en realizar el análisis de la competencia y poder intentar adaptar sus buenas prácticas internas, aplicar sus criterios dimensionados en relación a las características de nuestra empresa.	Benchmarking interno	Tiene por finalidad aprender de otros con el único objetivo de sacar lo mejor de ellos para ser mejoradas y ser empleadas sobre su organización.	Información interna	
				Prácticas comerciales internas	
				Estándares de desarrollo interno	
		Benchmarking competitivo	Consiste en realizar una comparación de los estándares de una organización a partir de una empresa competidora del mismo sector, con la finalidad de acercarse lo más próximo para conocer las exigencias del cliente potencial.	Información específica	
				Posicionamiento	
				Percepción externa	
		Benchmarking funcional	Se centra en realizar la comparación de los estándares de aquella empresa que ha alcanzado el éxito.	Identificación de productos	
				Identificación de servicio	
				Identificación de procesos	

#### **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se empleó la técnica de encuesta, representada por un cuestionario estructurado de 27 preguntas cerradas en relación a la línea de investigación y la variable, donde se realizó la obtención de datos verídicos de forma eficiente donde se obtuvo una percepción del estado actual de los representantes y gerentes, del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, que son especializados en la venta de artículos del cuero (Hernández et al., 2014). Asimismo, son procesos de recabar información con datos verídicos ya que la investigación cuantitativa se establece preguntas cerradas, cuestionarios abiertos y de información estadística.

#### **4.5 Plan de análisis**

Hernández et al,(2014) define que un trabajo investigativo comprende las evaluaciones y el análisis para contrastar el antes y el después de ella; por ello en la presente investigación para evaluar se realizó el recojo de la información y se diseñó un cuestionario estructurado de acuerdo a la variable e indicadores de la investigación y se ejecutó a los microempresarios una carta de presentación donde se obtuvo el permiso para la ejecución de la encuesta, después de haber obtenido la autorización se procedió a ejecutar la encuesta piloto, para poder obtener información sin ningún tipo de dificultad y se realizó la encuesta a los microempresarios. Asimismo, se recabo información y fueron mediante el uso de las técnicas, en cual se procesó al programa; Word 2019 y Excel, así como también se hizo uso del programa estadístico del SPSS v25 que permitió realizar la comprobación de la fiabilidad de los resultados llegándose a obtener el alfa de Cronbach  $\geq 70\%$  ver en (Anexo 3).

#### 4.6 Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Variable	Indicadores	Metodología
<p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículo de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018?</p>	<p><b>General:</b> -Determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso benchmarking en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzados y artículos de cueros en comercios especializados (calzados) de la ciudad de Huaraz, 2018.</p> <p><b>Específico:</b> - Determinar las principales características del perfil de los representantes en las Micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018. - Determinar las principales características en las Micro y pequeñas empresas del rubro ventas al por menor de prendas de vestir, calzado y artículo de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018.</p>	Gestión de calidad	Problema	<p>El tipo de investigación realizada es cuantitativo, de nivel descriptivo y diseño no experimental –transversal.</p> <p>La población de estudio fue representada por 35 MYPES del rubro de venta de calzado.</p> <p>La técnica empleada fue por medio de la encuesta.</p> <p>Instrumento para el recojo de información fue mediante el cuestionario.</p>
			Objetivo	
			Herramientas	
			Aplicación eficiente	
			Comparación	
			Evaluación	
			Control	
			Acciones correctivas de retroalimentación	
		Planes de mejora		
		Benchmarking	Información interna	
Prácticas comerciales internas				



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar las principales características de gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018.</li> <li>- Determinar las principales características con el uso del benchmarking en las Micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018.</li> <li>- Elaborar una propuesta de mejora sobre la aplicación de la gestión de calidad con el uso de benchmarking en las micro y pequeñas empresas del rubro ventas al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados (calzado) de la ciudad de Huaraz, 2018.</li> </ul>		<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1360 220 1575 342">Estándares de desarrollo interno</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1360 342 1575 423">Información específica</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1360 423 1575 500">Posicionamiento</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1360 500 1575 576">Precepción externa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1360 576 1575 657">Identificación de productos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1360 657 1575 738">Identificación de servicio</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1360 738 1575 1037">Identificación de procesos</td> </tr> </table>	Estándares de desarrollo interno	Información específica	Posicionamiento	Precepción externa	Identificación de productos	Identificación de servicio	Identificación de procesos	
Estándares de desarrollo interno											
Información específica											
Posicionamiento											
Precepción externa											
Identificación de productos											
Identificación de servicio											
Identificación de procesos											

#### **4.7 Principios éticos**

En la presente investigación dentro de su contexto hace hincapié a los principios éticos del código de la Uladech; por respeto a la dignidad de la persona, beneficencia, maleficencia, justicia, integridad científica, consentimiento informado y expreso de tal forma que la confidencialidad de la investigación y por respeto a los demás investigadores de la propiedad intelectual. De tal manera que esta investigación proporcione información a los futuros investigadores con referencia de poder utilizar solo en el contexto académico (Uladech 2019). Asimismo, establece que los principios éticos son sustentados de acuerdo al Reglamento del Comité Institucional de Ética de la investigación en donde debe ser protegida para su desarrollo y a su vez a los que han participado y se ha involucrado aportado con datos informativos, veraces y confiables (Resolución N°0970-2019).

## V. Resultados

### 5.1 Resultados

**Con respecto a las características de los representantes de la MYPES de venta de calzado, 2018**

*Tabla 1. Características de los representantes de las MYPES de venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2018*

<b>Datos generales</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa porcentual</b>
<b>Edad</b>		
18-30 años	4	11,43
31-50 años	20	57,14
51 años a mas	11	31,43
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Genero</b>		
Masculino	19	54,29
Femenino	16	45,71
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Grado de instrucción</b>		
Primaria	11	31,43
Secundaria	7	37,14
Superior no universitario	13	20,00
Superior universitario	4	11,43
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Cargo que desempeño</b>		
Dueño	21	60,00
Administrador	13	37,14
Gerente	1	2,86
Representante	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Año de experiencia en el cargo</b>		
0 – 3 años	11	31,43
4 – 7 años	13	37,14
8 años a mas	11	31,43
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzado, Huaraz, 2018.*

### Con respecto a la característica de las MYPES de venta de calzado, Huaraz 2018

Tabla 2. Características de las MYPES del rubro venta de calzado de la ciudad de Huaraz, 2018

De la empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa Absoluta
<b>Tiempo de creación de la empresa</b>		
0 a 3 años	11	31,43
4 a 7 años	13	37,14
8 años a mas	11	31,43
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Finalidad de las MYPES</b>		
Generar ganancia	19	54,29
Subsistencia	16	45,71
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Número de trabajos</b>		
1 trabajador	8	22,86
2 trabajadores	17	48,57
3 trabajadores	10	28,57
4 trabajadores a mas	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Nivel de ingreso promedio mensual</b>		
S/1.00 a S/51,875.00	34	97,14
S/51,875.00 a S/587,916.66	1	2,86
Más de S/587,916.66	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Tipo de empresa</b>		
Persona natural	31	88,57
E.I.R. L	3	8,57
S.R.L.	1	2,86
S.A.C.	0	0
S.A.A.	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro venta de calzado, Huaraz, 2018.

### Con respecto a la variable gestión de calidad

Tabla 3. Característica de la Gestión de la calidad en las MYPES del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2018

Gestión de calidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa porcentual
<b>Técnicas modernas de gestión que conocen:</b>		
Benchmarking	4	11,43
Ciclo de Deming	0	0
Empowerment	0	0
5s	0	0
Ninguno	31	88,57
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Dificultades para la implementación de gestión de calidad</b>		
Desconocimiento de las técnicas	21	60,00
Resistencia al cambio	14	40,00
Escaso presupuesto	0	0
Falta de información	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Identifica problema en su empresa que requieran ser mejoradas</b>		
Nunca	0	0
Rara vez	0	0
Algunas veces	21	60,00
Casi siempre	0	0
Siempre	14	40,00
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Emplea soluciones a los problemas detectados</b>		
Nunca	0	0
Rara vez	0	0
Algunas veces	21	60,00
Casi siempre	0	0
Siempre	14	40,00
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Realiza un plan de mejora y la aplica para dar solución al problema</b>		
Nunca	0	0
Rara vez	0	0
Algunas veces	21	60,00
Casi siempre	0	0
Siempre	14	40,00
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro venta de calzado, Huaraz, 2018.

<b>Gestión de calidad</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa porcentual</b>
<b>Comprueba los resultados obtenidos del plan de mejora</b>		
Nunca	21	60,00
Rara vez	0	0
Algunas veces	14	40,00
Casi siempre	0	0
Siempre	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Evalúa los criterios e indicadores del plan de mejora</b>		
Nunca	21	60,00
Rara vez	0	0
Algunas veces	14	40,00
Casi siempre	0	0
Siempre	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Controla y retroalimenta deficiencias detectadas en el plan de mejora</b>		
Nunca	21	60,00
Rara vez	0	0
Algunas veces	14	40,00
Casi siempre	0	0
Siempre	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro venta de calzado, Huaraz, 2018.*

## Con respecto a las características del benchmarking

Tabla 4. Características del Benchmarking en las MYPES del rubro venta de calzado de la ciudad de Huaraz, 2018.

<b>Del Benchmarking</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa porcentual</b>
<b>Los trabajadores a su cargo conocer la misión de la empresa</b>		
Todos	0	0
Casi todos	7	20,00
Algunos	0	0
Ningunos	28	80,00
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Su empresa identifica y compara las buenas prácticas internas</b>		
Todos	7	20,00
Casi todos	7	20,00
Algunos	0	0
Ningunos	14	40,00
Siempre	7	20,00
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Los trabajadores realizan su trabajo de acuerdo a sus funciones</b>		
Todos	14	40,00
Casi todos	21	60,00
Algunos	0	0
Ningunos	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Los trabajadores están en la condición de proporcionar información correcta</b>		
Todos	14	40,00
Casi todos	21	60,00
Algunos	0	0
Ningunos	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Su empresa ha logrado posicionarse en la mente del consumidor</b>		
Nunca	16	45,71
A veces	7	20,00
Algunas veces	0	0
Casi siempre	0	0
Siempre	12	34,29
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro venta de calzado, Huaraz, 2018.

<b>Del Benchmarking</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa porcentual</b>
<b>Los clientes están satisfechos con el servicio</b>		
Todos	28	80,00
Casi todos	7	20,00
Algunos	0	0
Ningunos	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>La empresa brinda productos de calidad</b>		
Nunca	0	0
A veces	0	0
Algunas veces	0	0
Casi siempre	7	20,00
Siempre	28	80,00
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>Nivel de importancia del cliente para la empresa</b>		
Muy alto	28	80,00
Alto	7	20,00
Muy bajo	0	0
Bajo	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
<b>El proceso de atención es el adecuado</b>		
Nunca	0	0
A veces	0	0
Algunas veces	0	0
Casi siempre	13	37,14
Siempre	22	62,86
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro venta de calzado, Huaraz, 2018.*



## **5.2 Análisis de resultados**

### **Referente a las características de los representantes de las MYPES de venta de calzado**

Con respecto a la edad de los representantes: el 57,14% de los empresarios manifiestan tener la edad de 31 a 50 años (Tabla 1). Estos resultados coinciden por Acosta (2017) quien determino que el 71,4% tiene la edad de 31 a 50 años de edad, de la misma manera coinciden con Rivas (2018) quien determino que el 60,00% representan tener la edad de 31 a 50 años. Así mismo coinciden con los resultados obtenidos por Gonzales (2019) quien determino que el 50,00% de la edad de los representantes varía de 36 a 50 años. Estos datos significan que la mayoría de las micros y pequeñas empresas del rubro ventas de calzados de la ciudad Huaraz son dirigidas y representadas por personas adultas que cuentan con una experiencia dentro del manejo del rubro de venta de calzados.

Con respecto al género de los representantes encuestados: el 54,29% son de género masculino (Tabla 1). Estos resultados coinciden con los encontrados por Gonzales (2019) quien determino en su investigación presentada que el 50,00% de los encuestados indican que las empresas son dirigidas por personas de género masculino. Sin embargo, contrastan con los encontrados por A costa (2017) quien determinó que el 64,30% son de género femenino, del mismo modo contrastan con Vigo (2014) quien determino que el 71,00% están representado por el género femenino. Así mismo contrastan con resultados de Rivas (2018) quien hallo que el 70,00% representan ser de género femenino.

Con relación al grado de instrucción de los representantes encuestados: el 37,14 tienen el grado de instrucción superior no universitaria (Tabla 1). Estos resultados coinciden con Rivas (2018) quien halla que el 60,00% tienen el grado de instrucción básica, del mismo modo coinciden con los resultados encontrados por Acosta (2017) quien determino que el 42,80% tienen el grado de instrucción de nivel secundaria. Así mismo coinciden con los resultados obtenidos por Salazar (2019) quien determino que el 46,67% tienen el grado de instrucción de nivel secundaria, también se coincide con Gonzales (2019) quien en su investigación determinó que el 42,86% tienen el grado de instrucción de nivel secundaria completa. Esta investigación permite afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz son dirigidas por personas que tienen el grado de instrucción de nivel secundaria, que no tienen una preparación adecuada para estar a cargo de una empresa, pero sin embargo indican que para ellos el grado de instrucción no es una limitación para poder dirigir una empresa y poder desarrollar sus actividades de manera exitosa.

Con relación al cargo que desempeña los representantes encuestados: el 60,00% manifestaron desempeñar el cargo de ser dueños de las MYPES del rubro de calzados (Tabla 1). Estos resultados contrastan con los encontrados por Acosta (2017) quien determino que el 85,70% son dueños del negocio. del mismo modo coincide con los resultados encontrados por Gonzales (2019) quien determinó que el 78,57% de los representantes son dueños del negocio. Esta investigación permite afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, están dirigidas por los propios dueños y dentro de ello están pendiente de los movimientos de sus negocios, por ende, cumplen en su

mayoría las funciones generales que atribuye a cumplir dos funciones tanto como dueño y administrador.

Con respecto al año de experiencia en el cargo de los representantes: el 37,14% manifestaron tener de 4 a 7 años de experiencia en el cargo que desempeñan (Tabla 1). Estos resultados coinciden con Acosta (2017) quien determino que el 50,00% indicaron tener de 4 a 6 años de experiencia en el cargo. Pero contrastan con los resultados encontrados por Salazar (2019) quien en su investigación determinó que el 43,30% de los representantes de las micro y pequeñas empresas tienen 11 años a más de experiencia en el rubro. Esta investigación permite afirmar que los micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz están dirigidas por personas que tienen una experiencia y conocimiento del giro del negocio de 4 a 7 años en el rubro venta de calzados al por menor.

### **Referente a las características de las MYPES de la venta de calzado**

Con respecto al tiempo de creación de las MYPES encuestados: el 37,14% manifestaron tener de 4 a 7 años de existencia en el rubro y giro de negocio (Tabla 2). Estos resultados coinciden con los encontrados por Salazar (2019) quien determino que el 43,30% de los micros y pequeñas empresas tienen 5 años más en el mercado, del mismo modo coinciden con Rivas (2018) quien determino en su investigación que el 90,00% tienen de 6 años a más de permanencia en el mercado y también coinciden con los encontrados por Gonzales (2019) quien determino que el 71,40% llevan en el mercado de 4 a 9 años desde su creación de la empresa. Sin embargo, estos resultados contrastan con los encontrados por

Acosta (2017) quien determino que el 57,10% tienen de 7 años a más de experiencia en el rubro de venta de calzados. Esta investigación permite afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz tienen de 4 a 7 años a más de creación y subsistencia en el mercado huaracino brindando servicios de venta de calzados. Asimismo, quiere decir que han sobrepasado el declive prematuro que tienen y están fortaleciéndose en su rubro de ventas de calzados.

Con respecto a la finalidad de su existencia de las MYPES en el mercado: el 54,29% manifiestan que las micro y pequeñas empresas su existencia en el mercado se debe en la gran mayoría con el fin de generar ganancias para los micro empresarios (Tabla 2). Estos resultados coinciden con los encontrados por Acosta (2017) quien determino que el 78,60% su existencia en el mercado se debe en su mayoría con la finalidad de generar ganancias, del mismo modo coinciden con los encontrados por Reque (2019) quien determino que el 100,00% su objetivo de su creación de las micro y pequeñas empresas fue con el fin de generar ganancias. Sin embargo, contrastan con la investigación presentada por Salazar (2019) quien determino que el 33,30% indican el único fin por el cual se creó la empresa fue por necesidad. Esta investigación permite afirmar que los micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad Huaraz su existencia de la empresa en mercado es con la única finalidad de generar ganancias para los micro empresarios.

Con respecto al número de trabajadores de las MYPES: el 48,57% manifiestan tener 2 trabajadores en su establecimiento de venta (Tabla 2). Estos resultados coinciden con Rivas (2018) quien determino que el 100,00% cuentan de 1 a 5 trabajadores, del mismo

modo coinciden con la investigación presentada por Reque (2019) quien determino que el 100,00% manifestaron que cuentan de 1 a 5 trabajadores para brindar servicio de venta de calzados, también coinciden con la investigación determinada por Gonzales (2019) quien indica que el 42,86% de las microempresarios cuentan con 4 a 9 trabajadores en su empresa Pero sin embargo contrastan con los encontrados por Acosta (2017) quien determino que el 57,10% tienen de 6 a 10 trabajadores en su tienda. Esta investigación permite afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz cuentan con 2 trabajadores a más en venta de calzados.

Con respecto a nivel de ingreso que perciben las MYPES: el 97,14% manifiestan tener un ingreso mensual del importe de s/1.00 a s/51,875.00 nuevos soles (Tabla 2). Esta investigación permite afirmar en base a sus ingresos que el 97,14% son micro empresas en la ciudad de Huaraz que se encarga de las ventas de calzados, teniendo un importe de s/1.00 a s/51,875.00. Así mismo, el 2,86% son pequeñas empresas que tienen un ingreso de s/51,875.00 a s/587,916.66 por ello se dice que en la ciudad de Huaraz cuentan con más micro empresas y a la vez se tiene poca participación de la pequeña empresa en la ciudad de Huaraz referido en la venta de calzado.

Con respecto al tipo de empresa: el 88,57% manifiestan que su empresa está constituida como Persona Natural (Tabla 2). Esta investigación permite afirmar que las micro y pequeña empresa del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz en gran proporción están constituida como Persona Natural. Por ello el 8,57% de las empresas de la ciudad de Huaraz están conformadas como Empresa Industrial de Responsabilidad Limitada. Siendo así que la empresa de sociedad comercial de Responsabilidad limitada

tiene como resultado de 2,86% teniendo un menor porcentaje de participación, por ello al momento de constituir y optar para la creación de la empresa los empresarios de ciudad de Huaraz optan por tipo de Empresa Persona Natural.

### **Referente a las características de la gestión de la calidad en las MYPES de venta de calzado en la ciudad de Huaraz, 2018**

Con respecto a las técnicas modernas de la gestión de calidad: 88,57% manifiestan que no conocen ninguna técnica de gestión (Tabla 3), estos resultados coinciden con los encontrados por Reque (2019) quien determino que el 55,00% desconocen las técnicas de gestión de calidad. Asimismo, contrasta con la investigación de Acosta (2017) quien determino que 42,80% si conocen la técnica de gestión de calidad denominada las 5s, esta investigación permite afirmar que las MYPES del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz no conocen ninguna técnica referido a la gestión de calidad. De tal manera se puede decir que los dueños no tienen ninguna información referido a las técnicas modernas de gestión de calidad que permite a la empresa emplear estrategias para la mejora continua, debido a que no tienen el interés de poder mejorar su proceso de venta y esto a su vez indica que existe un alto índice de desconocimiento por parte de las microempresarias, y esto es muestra de que están trabajando de manera empírica según Deming (citado en Ocaña, 2013).

Con respecto a las dificultades que tienen para la implementación de la gestión de calidad el 60,00% manifiestan que es por el desconocimiento de las técnicas de gestión de calidad (Tabla 3), estos resultados coinciden con los encontrados por Reque (2019) quien

determino que el 49,00% tienen dificultades de poder emplear las técnicas modernas de gestión de calidad por otros motivos que se desconoce. Esta investigación permite afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz tienen ciertas dificultades en las implementaciones de técnicas de gestión de calidad en su empresa es porque desconocen sobre las técnicas de la gestión de calidad, falta de información y el desinterés según (Villa y Muñera Vásquez, 2007).

Con respecto a la gestión de calidad: el 60,00% manifiestan que algunas veces identifican los problemas o actividades en su empresa para ser mejoradas (Tabla 3), estos resultados coinciden con los encontrados por Salazar (2019) quien determinó en su investigación que el 46,67% a veces realizan el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa. Esta investigación permite afirmar que los microempresarios de las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz algunas veces realizan el análisis de sus empresas para detectar ciertos problemas los cuales necesitan ser mejoradas de acuerdo a Juran (citado en Ocaña; 2012).

Con respecto si emplea soluciones al problema detectado en la empresa: el 60,00% manifiestan que algunas veces emplean soluciones a los problemas detectados en la empresa y logren cumplir con los objetivos de manera correcta (Tabla 3), estos resultados obtenidos contrastan con la investigación presentada por Salazar (2019) quien determino que el 36,67% de las microempresarias indican que casi siempre realizan proyección de alternativas de solución a los problemas detectados en la empresa. Este dato obtenido permite afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz que pocas veces diseñan las alternativas de solución a los

problemas que pueden suceder de un momento a otro en sus actividades conjuntamente según (Oyarzún, 2005).

Con respecto a realizar un plan de mejora para dar solución al problema: 60,00% manifiestan que algunas veces realizan un plan de mejora y lo aplican para dar solución a las deficiencias detectadas en la empresa (Tabla 3), estos resultados obtenidos contrastan con la investigación presentada por Salazar (2019) quien determino que el 33,33% casi nunca aplican los planes de mejora continua para dar solución a los problemas detectados en la empresa. Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micros y pequeñas empresas del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz implementan y emplean un plan de mejora continua para dar solución a los problemas detectados en su negocio Según (Udaondo, 2013).

Con respecto se comprueban los resultados obtenidos con la aplicación del plan de mejora: el 71,40% manifiestan nunca haber comprobado y comparado los resultados obtenidos del plan de mejora (Tabla 3), estos resultados obtenidos contrastan con la investigación presentada por Salazar (2019) quien determino que el 33,33% a veces realizan la comparación de los resultados obtenidos del plan de mejora. Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz nunca comprueban los resultados obtenidos después de haber empleado el plan de mejora lo cual les ayuda a determinar el grado de importancia de poder contar con un plan de mejora dentro de la empresa Según Deming (citado en Ocaña, 2013).



Con respecto a la evaluación de los criterios e indicadores del plan de mejora: el total de los gerentes encuestados el 60,00% manifestaron que nunca han desarrollado la evaluación de los criterios e indicadores del plan de mejora (Tabla 3), estos resultados obtenidos contrastan con la investigación presentada por Salazar (2019) quien determino que el 46,67% de los representantes casi siempre verifican los resultados obtenidos después de haber aplicado el plan de mejora. Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz no realizan evaluación de los criterios de plan de mejora para medir el grado de efectividad según Crosby (citado en Irurita Alzueta y Villanueva Roldan, 2012).

Con respecto si se corrige y retroalimenta las deficiencias detectadas durante la aplicación de plan de mejora: el total de los gerentes encuestados el 60,00% manifestaron que nunca controlan y retroalimentan las falencias y los percances detectados en la aplicación del plan de mejora (Tabla 3). Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz nunca corrigen las falencias encontradas en la aplicación del plan de mejora según (Oyarzún, 2005).

### **Referente a las características del Benchmarking de las MYPES de venta de Calzado en la Ciudad de Huaraz, 2018**

Con respecto si los trabajadores conocen la misión de la empresa: el 80,00% manifiestan que ninguno de los trabajadores a su cargo conoce la misión de la empresa (Tabla 4). Estos datos obtenidos contrastan con la investigación realizada por Ayra (2016) al determinar que el 36,00% representa a casi todos los colaboradores quienes si conocen la misión de

su empresa así mismo. Estos datos obtenidos permiten afirmar que los trabajadores de la micro y pequeñas empresas del rubro de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz no se sienten identificados con la empresa debido a que muchas de ellas no cuentan con una visión y visión según (50 minutos, 2016).

Con respecto a las buenas prácticas internas: el total de los gerentes encuestados el 40,00% manifestaron casi siempre en su empresa realizar el análisis e identifican las buenas prácticas internas en la gestión administrativa (Tabla 4). Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Huaraz desarrollan una buena práctica internas por lo que se refiere que existen una buena gestión Administrativa según (Sánchez, 2019).

Con el respecto los trabajadores realizan a su trabajador de acuerdo a sus funciones: el 60,00% manifestaron que casi todos los trabajadores a su cargo realizan su trabajo de acuerdo a sus funciones establecidas (Tabla 4). Estos datos obtenidos coinciden con la investigación realizada por Ayra (2016) al determinar que el 52,00% representa a que casi todos los trabajadores desarrollan su trabajo de acuerdo a sus funciones que han sido establecidos. Este dato obtenido permite afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado de la ciudad de Huaraz en su mayoría sus trabajadores realizan su labor de acuerdo a sus funciones según (50 minutos, 2016).

Con respecto si el trabajador está en la condición de proporcionar información correcta al cliente: el 60,00% manifestaron que casi todos los trabajadores a su cargo están en la obligación de proporcionar datos correctos al consumidor (Tabla 4). Estos datos obtenidos

coinciden con la investigación realizada por Ayra (2016) al determinar que el 38,00% representa que siempre están en la condición de proporcionar información correcta a sus clientes. Estos datos obtenidos permiten afirmar que los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz están en la condición de proporcionar información adecuada. según (50 minutos, 2016).

Con respecto a su empresa ha logrado posicionarse en la mente del consumidor: el 45,71% manifestaron que nunca realizado el análisis de su competidor y han obtenido información para lograr posicionar a su empresa en la mente del consumidor (Tabla 4). Estos datos obtenidos contrastan con la investigación realizada por Ayra (2016) al determinar que el 42,00% representa a personas que confirmaron que su negocio está posicionado en todos los consumidores. Estos datos obtenidos permiten afirmar que los micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de la ciudad de Huaraz no tienen el interés de realizar un análisis a sus competidores ya que la mayoría no emplea estrategias de posicionarse en el mercado según (50 minutos, 2016).

Con respecto si los clientes están satisfechos con el servicio: el 80,00% manifestaron que todos los clientes se sienten satisfechos con el servicio brindando (Tabla 4). Estos datos obtenidos contrastan con la investigación realizada por Ayra (2016) al determinar que el 48,00% representan a clientes que casi siempre se sienten satisfechos con el servicio brindando por la empresa. Estos datos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz en su mayoría el servicio brindado no logra satisfacer del todo las expectativas de los clientes según (Sánchez 2008).

Con respecto a productos de calidad: el 80,00% manifestaron que siempre las micro y pequeñas empresas ofrecen al cliente productos de calidad, porque para ellos lo importante es demostrar una buena imagen de su empresa (Tabla 4). Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz brindan productos de calidad según Crosby (citado en Irurita y Villanueva, 2012).

Con respecto al nivel de importancia del cliente para la empresa: 80,00% manifestaron que el nivel de importancia que tiene los clientes para la empresa es muy alto (Tabla 4). Estos datos obtenidos contrastan con la investigación realizada por Ayra (2016) al determinar que el 62,00% representan un nivel alto de importancia que tiene sus clientes para la empresa. Estos datos obtenidos permiten afirmar que las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado al por menor de la ciudad de Huaraz consideran que sus clientes son muy importantes según (Udaondo, 2013).

## **VI. Conclusiones**

### **Conclusión general**

Las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Huaraz, en cuanto a las características de la gestión de calidad; los representantes no hacen uso de las técnicas modernas, debido a que tienen obstáculos para la implementación, resultado a no implementar un plan de trabajo que este en base a resultados, evaluaciones, controles y retroalimentaciones. Por ello, en el uso del benchmarking; en su totalidad carecen de información interna como la misión y en cuanto a la practicas comerciales y estándares de desarrollo interno, no identifican y en su minoría los colaboradores realizan bien sus funciones en el proceso de atención al cliente, referenciando que los productos que brindan son de calidad. Esto resultados contribuye a poder tener expectativas reales de cómo se están manejando las empresas de venta calzado.

### **Primera conclusión específica**

El total de los representantes son los mismos dueños y en su mayoría son dirigidas por personas de género masculino quienes desempeñan en el cargo de 4 a 7 años siendo ya personas adultas que están en una edad de 31 a 50 años; por ello se menciona que la coyuntura de los representantes tienden a emplear y crear su propia empresa el cual son personas con experiencia debido a que el género masculino en la ciudad Huaraz tiene la noción de emprender y formar su propia empresa; esto contribuye de forma directa al incremento de tasa empleos generando un desarrollo sostenible dentro del rubro de venta de calzados.

### **Segunda conclusión específica**

Referente a las MYPES el tiempo de permanencia que tienen en el mercado es de 4 a 7 años, constituidos como persona natural con el único fin de generar ganancias, contando con 2 trabajadores la gran mayoría y con un nivel de ingreso promedio de S/ 1.00 a S/ 51,875.00 nuevos soles; asimismo, se puede mencionar que el rubro de ventas de calzado está creciendo y por ello tiene la continuidad de estar pasando la brecha del ciclo de vida de una organización lo cual es favorable y en cuanto a su percepción de ingreso se identifica que son micro empresas de venta de calzados; esto crea un beneficio que es la contribución mediante los impuestos de forma directa para que el estado pueda generar un desarrollo sostenible en los diferentes sectores que se designe mediante la programación y a su vez generando desarrollo dentro de la sociedad.

### **Tercera conclusión específica**

De acuerdo a las características referentes a la gestión de calidad, se determina que no conocen ninguna técnica moderna de gestión de calidad y que por ello tienen las dificultades de poder implementar alguna técnica en su empresa. Asimismo, algunas veces los representantes de las MYPES identifican problemas en sus actividades diarias dentro de su empresa y solo algunas veces se preocupan en dar solución mediante la creación de un plan de mejora con el fin de alcanzar sus objetivos, para mejorar dichas falencias. Sin embargo, la gran mayoría no se preocupan en realizar una evaluación y comprobar los resultados debido a que en gran parte desconocen cómo realizar las evaluaciones a los indicadores y como consecuencia no se logra corregir ni retroalimentar los percances

encontrados; esto significa que el sector de ventas de calzado en cuanto al manejo de una organización carece de información de uso de herramienta administrativas que han sido investigados con el fin de facilitar el manejo y el uso de dichas herramientas. Por ello, los empresarios en cuanto a la gestión de calidad lo trabajan de forma empírica y en base a sus experiencia y criterio autónomo que ellos creen conveniente; estos resultados nos sirven para analizar si hacen uso de las herramientas administrativas y de cómo los empresarios están manejando las empresas dentro de la ciudad de Huaraz.

#### **Cuarta conclusión específica**

En cuanto a las características del Benchmarking afirmaron en su gran mayoría que los trabajadores que labora en su empresa desconocen la misión, con respecto a las buenas prácticas internas casi siempre identifican y comparan, es por ello que casi todos los trabajadores realizan su trabajo de acuerdo a sus funciones y así mismo casi todos los trabajadores se encuentran en la condición de proporcionar información correcta a sus clientes. Pero sin embargo expresan que nunca han logrado posicionarse en la mente del consumidor; esto significa que cuentan con un grado alto de desconocimiento ya sea en el manejo interno, funcional y competitivo. Esto ayuda a poder identificar que los empresarios realmente están desinformados en uso de herramientas administrativas por ello que la información recabada puede retribuir a poder mejorar dichos procesos o como poder implementarlo ya se por dimensiones que cuenta el benchmarking, para poder ser líderes dentro del sector de tal forma que los empresarios empiecen a poder aplicar las herramientas de forma unificada para obtener resultados favorables en cuanto al manejo y así mismo desarrollarse dentro del rubro de venta de calzados de la ciudad de Huaraz.

### **Quinta conclusión específica:**

En cuanto a la propuesta de mejora se recabo información necesaria para así poder plasmar y detallar; datos generales, misión, visión, objetivos empresariales, que tipo de servicio ofrece, descripción de las áreas y elaboración del organigrama y pasar a realizar un diagnóstico de forma general que incluye análisis interno en cual se considera las fortalezas y debilidades, asimismo, análisis externo donde se identificó amenazas y oportunidades de la organización, plasmando indicadores de buena gestión. Asimismo, la creación del plan de mejora ha permitido identificar las debilidades y fortalezas que tienen las zapaterías de la ciudad de Huaraz, conocer la situación actual en que se encuentra y determinar las propuestas de mejora para dar solución a esos percances encontradas, por eso es importante resaltar el grado de importancia que tiene un plan de mejora cuando es implementada dentro de una organización.



## **Aspectos complementarios**

### **Recomendación general**

En continuidad de seguir dirigiendo la organización deben de capacitarse en el tema optimización de sus procesos, implementación del sistema de gestión de calidad con el uso del benchmarking y sus etapas, cabe resaltar que como empresario y representante debe de establecer nuevos objetivos en cuanto perspectivas financieras y aún más tomar acciones de como analizar a la competencia y conocer mejor el rubro de venta de calzado, detectando nuevas necesidades para determinar buenas decisiones y logrando la diferenciación.

### **Primera recomendación específica**

En cuanto a las características de los representantes se le recomienda que puedan realizar datos informativos de manejo de una empresa para incrementar sus conocimientos en manejo de herramientas administrativas, de tal forma asistir a charlas y capacitaciones gratuitas por el Colegio de Licenciados de Administración de Áncash - CORLAD.

### **Segunda recomendación específica**

Respecto a la micro y pequeñas empresas se debe de realizar las fases de vida de la empresa; introducción, crecimiento, madurez, y declive, de esa manera poder entender que las empresas tienen fases de vida, para emprender de acuerdo a su crecimiento y poder lograr una mayor participación dentro de un mercado competitivo, a su vez teniendo la finalidad de contribuir con el desarrollo y participación en el rubro de ventas de calzado.

### **Tercera recomendación específica**

En cuanto a la gestión de calidad los microempresarios de la ciudad de Huaraz, en cuanto a las falencias identificadas, deben de concretar un plan bien detallado, el cual debe partir desde la identificación clara de la problemática de la situación actual de sus empresas, teniendo en cuenta de establecer objetivos medibles en un tiempo determinado, permitiendo establecer metas y estrategias que ayuden a dar solución al problema identificado. Considerando como la implementación de un plan de trabajo de tal manera que pueda tener un control y de forma que pueda corroborar que se está trabajando de acuerdo a las acciones establecidas, el cual van a estar separados por los resultados logrados y acciones no realizadas, así mismo se logre determinar las evaluaciones llevando el control progresivo de las acciones, donde se pueda identificar cuáles son aquellos procesos que no sea pudo alcanzar a los percances encontrados.

### **Cuarta recomendación específica**

Respecto al benchmarking, las micro y pequeñas empresas deben desarrollar el análisis y comparación de las buenas prácticas internas que realiza su propia organización que consta de; información interna buenas prácticas internas y formas de desarrollo interno. Considerando como objetivo principal la captación de información relevantes de las empresas líderes de su entorno dentro del rubro establecido, logrando alcanzar tres acciones importantes; captación de información específica, percepción externa y posicionamiento. Teniendo como enfoque de poder accionar las mejores prácticas, tales como: identificación de productos, servicios y procesos.

### **Quinta recomendación específica**

En cuanto al desarrollo del plan de mejora, se estableció convenientemente analizar a una empresa del rubro venta del calzado, el accionamiento en cuanto a su propuesta de mejora que se encuentra en el (anexo 1).

## Referencias bibliográficas

- 50 minutos, (2016). *El benchmarking: La importancia de analizar el mercado* (Edición Kindle). México.
- Adinvitro. (2015). *¿Que son las Mypes?* Recuperado el 23 de enero de 2020, de Adinvitro: <http://adinvitro.blogspot.com/2010/12/que-son-las-mypes.html>
- Acosta, M. R. (2017). *Gestión de calidad en la capacitación en ventas de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro zapaterías, centro de la ciudad de Chimbote, 2016*. (Tesis de titulación). ULADECH: Chimbote, Perú. Recuperado el 06 de febrero de 2019
- Andalucía. (2013). *Cadena de Valor*. Andalucía Emprende. Consejería de conocimiento, investigación y Universidad. Recuperado el 22 de junio de 2018, de [http://www.bancodeproyectos.andaluciaemprende.es/sites/default/files/guias/477201\\_0.pdf](http://www.bancodeproyectos.andaluciaemprende.es/sites/default/files/guias/477201_0.pdf)
- Ayra, N. E. (2016). *Benchmarking y la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016*. (Tesis de licenciatura) Huánuco (Perú): Universidad de Huánuco Quarens Veretatem. Recuperado el 23 de junio de 2018.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson educación.
- Cuatrecasas, L. A. (2010). *Gestión Integral de la Calidad implantación, control y certificación* (Diaz de Santos S.A. ed.). Barcelona, Madrid: PROFIT.

- Deming, W. E. (1989). Los pioneros de la calidad y su enfoque. En Ocaña, J. A (2013), *Gestión de proyectos con mapas mentales*. (Ed. J. A. Ocaña, Vol. Volumen II, p. 81 - 82): San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Exportacion de calzado peruano caen en el 2016* (20 de 08 de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 22 de 10 de 2017, de: <https://elcomercio.pe/economia/calzado-peruano-envios-cayeron-segundo-ano-consecutivo-436438-noticia/>
- EcuRed. (16 de junio de 2018). *Calzado*. Recuperado el 15 de junio de 2017, de EcuRed: <https://www.ecured.cu/Calzado>
- El calzado peruano pisa fuerte. (04 de abril de 2013). *Perú 21*. Recuperado el 26 de junio de 2018, de <https://peru21.pe/emprendimiento/calzado-peruano-pisa-fuerte-102777>
- Fernández Collado, C., Sampieri, R. H., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Fischetti (2010). *El calzado femenino y la salud, consecuencia de su mala elección*. (Proyecto de graduación), Universidad de Palermo.
- Fisher y Espejo, L. y. (2011). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 12 de febrero de 2020
- Gonzales B., J., y Cuatrecasas A., L. (2017). *Gestión integral de la calidad* (5° edición ed.). Barcelona, España: Profit Editorial.
- Gonzales, M. E. (2019). *Gestión de calidad y su influencia en las Mypes del sector comercio-rubro venta de calzados para dama, centro comercial 5 continentes, Av. Abancay*. (Tesis de licenciatura) Lima (Perú): ULADECH.

- Huaman, C. A. (2014). *Mypes motor de desarrollo de nuestro país*. Obtenido de <http://mypesss.blogspot.com/2014/08/concepto-titulo-valor.html>
- Inmark. (2005). Estudio sobre la comercialización del calzando en España. Informe de estudio, Madrid. Recuperado el 3 de febrero de 2020, de [http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeComercioCalzado\\_2005.pdf](http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeComercioCalzado_2005.pdf)
- Irurita Alzueta, J., y Villanueva Roldan, P. M. (2012). *Sistema de gestión de la calidad*. Proyecto, Universidad Pública de Navarra, Pamplona. Recuperado el 18 de junio de 2018, de [https://pdfs.semanticscholar.org/70c3/84d03576e295edbb9e6bc34ebb789c022275.pdf419&sa=X&ved=0ahUKEwiphsPs2\\_zbAhWNtVkKHXAJAQkQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false](https://pdfs.semanticscholar.org/70c3/84d03576e295edbb9e6bc34ebb789c022275.pdf419&sa=X&ved=0ahUKEwiphsPs2_zbAhWNtVkKHXAJAQkQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false)
- Juran, J. M. (1993). Procesos de gestión de calidad. En Ocaña, J. A. (2013), *Gestión de proyectos con mapas mentales*. (Ed. J. A. Ocaña, Vol. Volumen II): San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Kearns, D. T. (2009). Definición de Benchmarking. En J. S. Vera, *Benchmarking aplicado a la reingeniería de procesos* (pág. 34). El Cid Editor. Recuperado el 28 de junio de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- La voz de los emprendedores (10 de abril de 2014). Mypes: por qué son importantes para la economía peruana. Recuperado el 21 de enero de 2020, de <https://www.pqs.pe/economia/mypes-por-que-son-importantes-para-la-economia-peruana>.

- Ley 30056, (2013). *Ley de Impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial*. (Editor El peruano, Ed.) *El peruano*.
- Llontop S.,T. y Rimarachín Rivera, R. E. (2016). *Benchmarking y su relación con las ventas en la estación de servicios Santa Ángela S.A.C José Leonardo Ortiz*. (Tesis de licenciatura) Pimentel (Perú): Universidad Señor de Sipán.
- Micro, pequeñas y medianas empresas generan el 60% del empleo en los países del CAN. (21 de noviembre de 2017). *Gestión*. Recuperado el 26 de junio de 2018, de <https://gestion.pe/economia/micro-pequenas-medianas-empresas-generan-60-paises-can-153152>
- Monje, á. C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana. Recuperado el 19 de Junio de 2018
- McDonald y Tanner (s.f) Definición de Benchmarking. En Sáez Vera, J. (2009) *Benchmarking aplicado a la reingeniería de procesos*. Cuba: El Cid Editor.
- Okpara y Wynn. (2007). *El crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)*. Lima. Perú: CENTRUM católica.
- Ortiz, T. (2015). Aplicación del ciclo Deming para mejorar la calidad en la producción de la Línea Automotriz de la empresa Farco Perú S.A.C. Tesis de titulación, Universidad Cesar Vallejo,, Lima. Recuperado el 01 de febrero de 2020
- Oyarzún, F. (2005). *Calidad es un sistema de gestión de calidad*. Chile: Universidad Arturo Prat.
- Pérez V., . E., y Múnera Vásquez, F. (2017). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:200) en cooperativas y empresas de economía solidaria (Documento de trabajo)* (Primera edición ed.). Bogotá, Colombia

- Quezada. (2010). *Metodología de la investigación científica* (Vol. Modulo 2). Bogotá (Colombia). Recuperado el 18 de junio de 2018
- Resolución N°0970-2019. (2019). *Reglamento del Comité Institucional de Ética en Investigación*. Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Chimbote: Consejo Universitario. Recuperado el 28 de Setiembre de 2019
- Reque, A. F. (2019). *Gestión de calidad con el uso del marketing de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta de calzado para damas en el centro comercial Santa María, distrito de Chimbote, 2016*. (Tesis de licenciatura) Chimbote (Perú): ULADECH.
- Rivas, F. V. (2018). *Gestión de calidad en la capacitación en las MYPES, sector comercio, rubro venta minorista de calzado, mercado modelo, Casma 2017*. (Tesis de licenciatura), Chimbote (Perú): ULADECH.
- Ruiz, B. T. (2014). *Benchmarking del producto para la asociación de artesano productores de calzado y afines Aprocalza de Cantón Cevallos y la calidad*. (Tesis de licenciatura) Ambato (Ecuador): Universidad Nacional Autónoma de los Andes.
- Salazar Collazos, J. G. (2019). *Gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzados al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017*. (Tesis de licenciatura) Huaraz (Perú): ULADECH.



- Sánchez, B. B. (Octubre de 2010). *Las mypes en Perú. Su importancia y propuesta tributaria*. (N. B. Fernández, Editor) Recuperado el 21 de junio de 2018, de <http://docplayer.es/58944577-Las-mypes-en-peru-su-importancia-y-propuesta-tributaria.html>
- Sánchez, M. G. (2008). Importancia del benchmarking. *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. España: Editorial Asesoría Jurídica Leonesa: Del Blanco editores.
- Spendolini, M. J. (2009). Definición de Benchmarking. En J. S. Vera, y E. C. Editor (Ed.), *Benchmarking aplicado a la reingeniería de procesos* (pág. 34).
- SUNAT. (19 de Febrero de 2017). *Emprender*. Recuperado el 28 de Junio de 2018, de <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- Trejo, R. D. (2017). *Estrategias de Benchmarking para mejorar la Fidelización de Clientes de la empresa Premiere de los Olivos, 2017*. (Tesis de licenciatura) Lima (Perú): Universidad Privada Norbert Wiener.
- Udaondo, M. D. (2013). *Gestión de calidad*. En la calidad y la gestión empresarial ( Primera edición, pg 165 - 168) Madrid, España: (Ediciones Díaz de Santos).
- Vásquez, J. I. (2009). *Análisis de la aplicación del benchmarking en empresas comerciales de la ciudad de Guatemala*. (Tesis de licenciatura) Guatemala (Guatemala): Universidad de San Carlos. Recuperado el 24 de Junio de 2018.
- Vigo, C. F. (2014). *Implementación del Benchmarking en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector transporte Chiclayo, año 2014*. (Tesis de licenciatura) Chiclayo (Perú): ULADECH. Recuperado el 23 de Junio de 2018.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Plan de mejora**

#### **PROPUESTA DE MEJORA**

Propuesta de implementación de herramienta de gestión administrativa, gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas en el rubro ventas de calzados, en la ciudad de Huaraz 2018.

**1. Empresa:** 2074223233

**2. Misión**

Somos una empresa del rubro de venta de calzados, dedicado a la comercialización al por menor, en la ciudad de Huaraz, brindando los mejores productos en cuanto a la comodidad, estilo y durabilidad, aprecio accesibles, para lograr satisfacer las necesidades de los clientes, dentro de un ambiente que promueva el mejoramiento continuo, el trabajo en equipo y un desarrollo integral dentro de la sociedad.

**3. Visión**

Consolidarse en cinco años como una empresa líder en el rubro venta de calzado al por menor, con proyección y expansión de incursionar a nuevos mercados a nivel local y lograr la solidez financiera, brindando un servicio de seriedad que garantice la satisfacción y preferencia de nuestros clientes, con un equipo de venta disciplinado, creando así lealtad mutua.

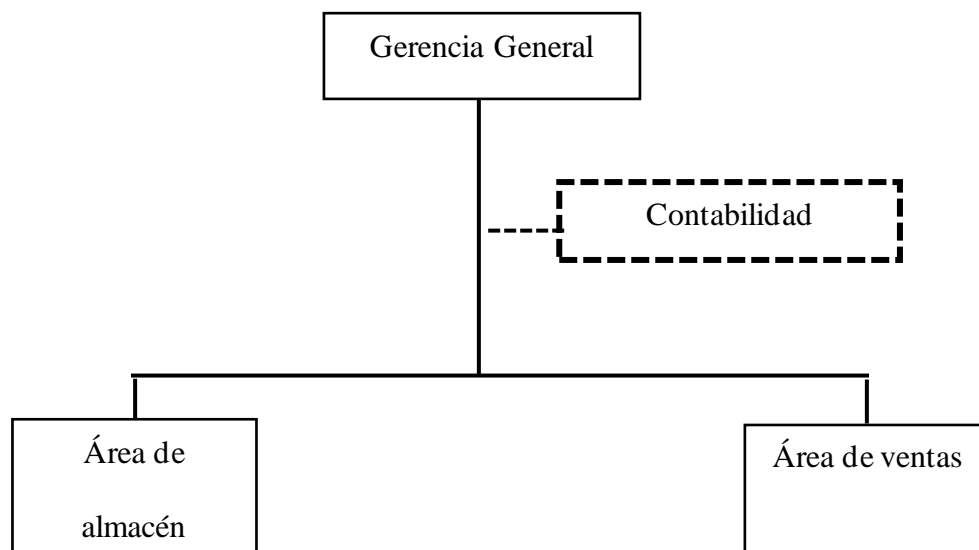
#### 4. Objetivos empresariales

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivo específico</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	Mejorar la situación financiera de la empresa mediante el incremento de las ventas.	Incrementar la rentabilidad en 10% 4 trimestralmente.
<b>Perspectiva cliente</b>	Mejorar las situaciones del cliente mediante la reducción las quejas sobre las ventas.	Reducir las quejas en 3% cuatrimestralmente en relación a las ventas.
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	Mejorar los procesos internos de la empresa reduciendo el entorno laboral negativo.	Reducir cuatrimestralmente en 2% el entorno laboral negativo.
<b>Perspectiva de innovación y desarrollo</b>	Mejorar las perspectivas de innovación y desarrollo incrementando las ejecuciones de capacitaciones	Ejecutar 2 capacitaciones cuatrimestralmente al personal de ventas

## 5. Productos de la empresa

La empresa se encarga de vender calzados para el género masculino y femenino, dentro de sus actividades cuenta con productos para ofrecer como calzados de vestir, zapatillas, botines, tacones, al público en general de la ciudad de Huaraz.

## 6. Organigrama



## 7. Diagnósticos generales

### - Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores Internos</b>	<b>F1:</b> Vende diversos modelos y marcas de calzados	<b>D1:</b> Demora en la entrega de nuevos modelos y diseños anticipado al cliente
	<b>F2:</b> Experiencia en rubro de ventas de calzado	<b>D2:</b> Negligencia en la atención al cliente
	<b>F3:</b> Cuenta con stock de calzados para damas, caballeros y niños	<b>D3:</b> Deficiencia en el control de los pedidos
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Factores Externos</b>	<b>O1:</b> Necesidad de los clientes de adquirir un calzado periódicamente	<b>A1:</b> Existencia de la competencia en venta de calzado
	<b>O2:</b> Uso de la tecnología para realizar ventas	<b>A2:</b> Retraso de los proveedores en entregas de mercaderías
	<b>O3:</b> Llevar el control de los calzados	<b>A3:</b> Competencias de precios

## 8. Indicadores de una buena gestión

El indicador es la parte que mide los objetivos que tiene la organización en cual se estableció en el plan de mejora, el cual va estar denotado por cada perspectiva su indicador el cual ayudara a medir y poder lograr aquellos objetivos generales y cada uno de los específicos.

- a. **Indicador para la perspectiva financiera:** (Utilidad / Total de activos) o (Perdida / total de activos)
- b. **Indicador para la perspectiva Cliente:** (Numero de ventas con queja / total número de ventas)

**c. Indicador para la perspectiva procesos internos:** (N° quejas de los colaboradores / total de trabajadores)

**d. Indicador para perspectiva innovación y desarrollo:** (N° de Capacitaciones programadas – N° capacitaciones realizadas)

## **9. Problemas en la empresa**

- Desconocimiento de las técnicas modernas de gestión.
- Problemas para la implementación de la gestión de la calidad.
- No detectan problemas en la empresa para las mejoras requeridas.
- No realizan un plan de mejora ante los acontecimientos.
- Desconocimiento de la misión de visión de la institución donde laboran.
- No realizan comparaciones de buenas prácticas internas.
- No cuentan con un proceso de atención ante el cliente de forma adecuada.

## **10. Causas**

- Falta de gestión y retraso en crecimiento de la organización.
- Malas programaciones en cuanto a la planeación de la organización.
- Retraso en las retroalimentaciones de mejoras en las diversas actividades.
- No genera valor para la empresa en cuantos objetivos, metas y estrategias.
- Falta de identificación con la organización en lo que quiere y adonde quiere llegar la organización.
- Incapacidad de acoplar buenas prácticas de las empresas líderes del rubro.
- Puntos negativos, en la percepción del servicio en cuanto a la atención del cliente.

### 11. Soluciones

Implementación de una capacitación en herramientas administrativas de gestión, ya que hoy en día todo es en base al conocimiento contar con una temática de todo se podrá dar soluciones más optimas de acuerdo al problema diagnosticado.

### 12. Recursos para la implementación de las estrategias

Los recursos para la implementación se representarán en modo informativo el cual tendrá costo de 250 nuevos soles, en el ponente que explicará las temáticas, cada semestralmente para el dueño o gerente.

### 13. Esquema programado para la realización

DESCRIPCIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LO SOLICITADO											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
Herramientas administrativas de gestión	X						X					

## Anexo 2 Cuestionario



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y  
ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS REPRESENTANTES DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS (CALZADO) DE LA CIUDAD DE HUARAZ, 2018.**

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de la MYPE del sector y rubro indicado anteriormente, la misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado:

**GESTIÓN DE CALIDAD CON EL USO DE BENCHMARKING EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS (CALZADO) DE LA CIUDAD DE HUARAZ, 2018**

La información que usted proporcione será utilizada para fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente

**INSTRUCCIONES: con una (x) la alternativa que corresponda:**

<b>GENERALIDADES</b>	
<b>I. Referente al perfil de los representantes de las micro y pequeñas empresas</b>	
<b>1. Edad</b> a. 18- 30 años b. 31- 50 años c. 51 años a más.	<b>4. Cargo que desempeña</b> a. Dueño b. Administrador c. Gerente d. Representante
<b>2. Genero</b> a. Masculino b. Femenino	<b>5. Año de experiencia en el cargo</b> a. 0 - 3 años b. 4 - 7 años c. 8 años a más.
<b>3. Grado de instrucción</b> a. Primaria b. Secundaria c. Superior no universitaria d. Superior universitaria	



<b>II. Referente a las características de las micro y pequeñas empresas</b>	
<p><b>6. ¿Cuánto tiempo de creación tiene la empresa en el rubro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 0 - 3 años</li> <li>b. 4 - 7 años</li> <li>c. 8 años a más.</li> </ul> <p><b>7. Finalidad de la Micro y pequeña empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Generar ganancias</li> <li>b. Subsistencia</li> </ul> <p><b>8. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 1 trabajador</li> <li>b. 2 trabajadores</li> <li>c. 3 trabajadores</li> <li>d. 4 trabajadores a más.</li> </ul>	<p><b>9. ¿Cuál es el nivel de ingresos promedio mensual de la empresa es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. S/ 1.00 a S/ 51,875.00</li> <li>b. S/ 51,875.00 a S/ 587,916.66</li> <li>c. Más de S/ 587,916.66</li> </ul> <p><b>10. Tipo de empresa de acuerdo a su constitución:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persona natural</li> <li>b. Empresa Individual de Responsabilidad Limitada- EIRL</li> <li>c. Sociedad de Responsabilidad Limitada-SRL</li> <li>d. Sociedad Anónima Cerrada- S.A.C</li> <li>e. Sociedad Anónima Abierta- S.A. A</li> </ul>

<b>III. Referente a las características de gestión de calidad y benchmarking</b>
--

<p><b>11. Qué técnicas modernas de la gestión de calidad conoce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Benchmarking</li> <li>b. Ciclo Deming</li> <li>c. Empowerment</li> <li>d. 5s</li> <li>e. Ninguna</li> </ul> <p><b>12. Qué dificultades tiene para la implementación de gestión de calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desconocimiento de las técnicas</li> <li>b. Resistencia al cambio</li> <li>c. Escaso presupuesto</li> <li>d. Falta de información</li> </ul> <p><b>13. Identifica problemas o actividades en su empresa que requieran ser mejoradas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nunca</li> <li>b. Casi nunca</li> <li>c. Algunas Veces</li> <li>d. Casi siempre</li> <li>e. Siempre</li> </ul>	<p><b>15. Realiza un plan de mejora e implementa para dar solución a los problemas detectados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nunca</li> <li>b. Casi nunca</li> <li>c. Algunas Veces</li> <li>d. Casi siempre</li> <li>e. Siempre</li> </ul> <p><b>16. Comprueba y compara los resultados obtenidos del plan de mejora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nunca</li> <li>b. Casi nunca</li> <li>c. Algunas Veces</li> <li>d. Casi siempre</li> <li>e. Siempre</li> </ul> <p><b>17. Evalúa los criterios e indicadores del plan de mejora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nunca</li> <li>b. Casi nunca</li> <li>c. Algunas Veces</li> <li>d. Casi siempre</li> <li>e. Siempre</li> </ul>
--	---

<p><b>14. Emplea soluciones a los problemas detectadas en la empresa para que logren cumplir con sus objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nunca</li> <li>b. Casi nunca</li> <li>c. Algunas Veces</li> <li>d. Casi siempre</li> <li>e. Siempre</li> </ul> <p><b>19. Los trabajadores a su cargo tienen conocimiento de la misión de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Todos</li> <li>b. Casi todos</li> <li>c. Algunos</li> <li>d. Ninguno</li> </ul> <p><b>20. Su empresa, identifica y compara sus buenas prácticas internas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Siempre</li> <li>b. Casi siempre</li> <li>c. A veces</li> <li>d. Nunca</li> </ul> <p><b>21. Los trabajadores a su cargo realizan su trabajo de acuerdo a sus funciones establecidas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Todos</li> <li>b. Casi todos</li> <li>c. Algunos</li> <li>d. Ninguno</li> </ul> <p><b>22. Los trabajadores a su cargo están en la condición de proporcionar información correcta a sus clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Siempre</li> <li>b. Casi siempre</li> <li>c. A veces</li> <li>d. Nunca</li> </ul> <p><b>23. Su empresa desarrolla herramientas para posicionarse en la mente del consumidor.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Siempre</li> <li>b. Casi siempre</li> <li>c. A veces</li> <li>d. Nunca</li> </ul>	<p><b>18. Controla y retroalimenta las deficiencias detectadas en la aplicación del plan de mejora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nunca</li> <li>b. Casi nunca</li> <li>c. Algunas Veces</li> <li>d. Casi siempre</li> <li>e. Siempre</li> </ul> <p><b>24. Los clientes se sienten satisfechos con el servicio brindado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Todos</li> <li>b. Casi todos</li> <li>c. Algunos</li> <li>d. Ninguno</li> </ul> <p><b>25. La empresa frente a los demás competidores, brinda productos de calidad, que garantice su buena reputación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Siempre</li> <li>b. Casi siempre</li> <li>c. A veces</li> <li>d. Nunca</li> </ul> <p><b>26. Qué nivel de importancia tiene su cliente en la empresa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy alto</li> <li>b. Alto</li> <li>c. Muy bajo</li> <li>d. Bajo</li> </ul> <p><b>27. La empresa cuenta con procesos de atención eficiente y eficaz frente a los demás competidores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Siempre</li> <li>b. Casi siempre</li> <li>c. A veces</li> <li>d. Nunca</li> </ul>
--	--

### Anexo 3 Alfa de Cronbach

#### Análisis de fiabilidad

	Alfa Cronbach	Número de elementos
<b>General</b>	0,823	27
<b>Línea de investigación</b>	0,874	8
<b>Variable</b>	0,747	9

### Anexo 4 Directorio de Micro y Pequeñas Empresas

<b>EMPRESAS QUE BRINDAN EL SERVICIO DE CALZADO</b>				
<b>N°</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA DE CALZADO</b>	<b>RUC</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TAMAÑO DE MYPE</b>
1.	ZAPATERÍA TORRE	10316302993	CARAZ	PEQUEÑA
2.	CALZADOS KYRELY	10316003341	CARAZ	PEQUEÑA
3.	ZAPATERÍA MARINA FASHION	20530976697.	AV LUZURIAGA	E.I.R.L.
4.	ZAPATERÍA EVA	10316230933	SAN CRISTÓBAL	PEQUEÑA
5.	CALZATURE EDWAR'S	10316212552	JR. CARAZ	PEQUEÑA
6.	ZAPATERÍA CALZATU	10316652480	JR. CARAZ	PEQUEÑA
7.	CASA DE DEPORTES	10408172751	AV LUZURIAGA	PEQUEÑA
8.	ZAPATERÍA GRUPO PORVENIR	20531090129	JR CARAZ	S.R.L.
9.	ZAPATERÍA DURAN	20533786848.	JR HUALCAN	S.R.L.
10.	ZAPATERÍA MOLPRO	20408139423.	JR JULIO AGREDAS	S.R.L.
11.	ZAPATERÍA GISELLE	10316749939	JR FITZCARAL	PEQUEÑA
12.	ZAPATERÍA SPORT PIOLÍN	10316573717	JR FITZCARAL	PEQUEÑA
13.	TIENDA DEPORTIVA WINNERS	10420152634	CAL. SOLEDAD	PEQUEÑA
14.	ZAPATERÍA NORTEÑITO	10103327721	JR HUALCAN	PEQUEÑA

15.	ZAPATERÍA HUALCAN	10316244039	JR HUALCAN	PEQUEÑA
16.	DEPORTES ZAPATERIA CHAQUI	10316241358	SAN MARTIN	PEQUEÑA
17.	ZAPATERÍA OLAYA	10316240238	LUCAR Y TORRE	PEQUEÑA
18.	STIVEN KIDS	10320350188	JR HUALCAN	PEQUEÑA
19.	STILOS VIKY	10316123789	HUALCAN	PEQUEÑA
20.	ZAPATERÍA Y RENOVADORA JUDIT'S	10316230771	JULIÁN DE MORALES	PEQUEÑA
21.	ZAPATERÍA PALACIOS	10316308789	FITZCARRALD	PEQUEÑA
22.	ZAPATERÍA EVELYN	10316497123	MCDO. CENTRAL PUESTO B	PEQUEÑA
23.	ZAPATERÍA FLORIANA	10316252228	SAN CRISTÓBAL	PEQUEÑA
24.	ZAPATERÍA MARCELO	10295377505	SAN GERÓNIMO	PEQUEÑA
25.	CALZADURA NELY	10066143207	JR CARAZ	PEQUEÑA
26.	ZAPATERÍA RENOVADORA LA PERLA	10316187078	SAN MARTIN	PEQUEÑA
27.	CALZADOS MIJAHIEL	10333489576	CARAZ	PEQUEÑA
28.	ZAPATERÍA LEYVA	10316212790	MERCADO CENTRAL	PEQUEÑA
29.	IMPORT SHOES	10403955189	SIMÓN BOLÍVAR	PEQUEÑA
30.	STYLOS FASHION	10316677067	JOSÉ DE LA MAR	PEQUEÑA
31.	CONFECCIONES CALZADOS SPORT TAMARA	10401091110	AV RAYMONDI	PEQUEÑA
32.	COMERCIAL ZAPATERÍA RIBERA SPORT	10411019662	VIVIANO PAREDES	PEQUEÑA
33.	CALZADO KIRELY	10316003341	CARAZ	PEQUEÑA
34.	ZAPATERÍA EVA	10316230933	JR SAN CRISTÓBAL	PEQUEÑA
35.	ZAPATERÍA SPORT	10801088428	JR. HUALCAN	PEQUEÑA