

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORAL EN ADMINISTRACIÓN



**“FACTORES DETERMINANTES DE LA EXPANSIÓN DE LA
INDUSTRIA DEL CALZADO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN
EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA EN EL DISTRITO DE
EL PORVENIR: 2002-2008”**

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR : Ms. LUIS ALBERTO CRUZ MENDOZA

ASESOR : Dr. JAVIER ULLOA SICCHA

TRUJILLO - PERÚ
2011

No. de Registro: _____

JURADO DICTAMINADOR

Dr. EBERTH VALVERDE VALVERDE
PRESIDENTE

Dr. DEMÓFILO ESPINOZA POLO
SECRETARIO

Dr. JAVIER ULLOA SICCHA
MIEMBRO

DEDICATORIA

A **Dios** por ser mi guía
Espiritual y ser quien me
da fuerzas y sabiduría
para seguir siempre
adelante.

Con cariño y agradecimiento a mis
queridos padres:

Francisco y Juanita

en reconocimiento a sus
enseñanzas y sabios consejos, para
alcanzar uno de mis grandes
objetivos.

AGRADECIMIENTOS

A mis Hermanos:

**Jhon, Valentín, Samuel y
Janeth**

por su apoyo constante y su comprensión que me brindan día a día en mi capacitación profesional.

A mis profesores:

Del Programa del Doctorado de Administración, quien con sus sabios conocimientos contribuyeron en la culminación de mi desarrollo profesional.

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes y Justificación del Problema	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Justificación del problema	17
1.2 Problema	19
1.3 Marco Teórico	19
1.3.1 La empresa	19
1.3.2 La micro y pequeña empresa en el Perú.	22
1.3.3 Clasificación empresarial y Mypes	25
1.3.4 Aspectos característicos de la pequeña empresa	32
1.3.5 Principales actividades de las Mypes	36
1.3.6. Importancia de las Mypes	37
1.3.7 Factores limitantes del sector cuero y calzado	39
1.3.8 Aspectos económicos y de mercado	40
1.3.9 Rol de la pequeña y microempresa industrial del calzado	44
1.3.10 Organización interna y gestión empresarial	46
1.3.11 Aspectos legales	47

1.3.12	Situación estructurada y no estructurada	47
1.3.13	Gestión empresarial	52
1.3.14	Producción y tecnología	62
1.4.	Marco Científico-filosófico	63
1.5.	Marco Empírico	64
1.6.	Marco Conceptual	67
1.7	Hipótesis	69
1.8	Variables	70
1.8.1.	Variable Independiente.	70
1.8.2.	Variable Dependiente	70
1.8.3.	Técnica e Instrumentos de recolección de datos	70
1.9	Objetivos	71
1.9.1.	Objetivo General.	71
1.9.2.	Objetivos Específicos.	71
II.	MATERIAL Y MÉTODOS	72
2.1	Material	72
2.2	Método	73
2.3.	Diseño de Investigación	73
2.4.	Fuentes, técnicas y control de Datos	73
2.5.	Procedimiento, análisis de datos y tratamiento estadístico	74
III.	RESULTADOS	75
IV.	DISCUSIÓN	93
V.	PROPUESTA	96

CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación pretende analizar la expansión de la industria del calzado y su impacto en la gestión empresarial y productiva en el Distrito de El Porvenir: 2002 – 2008, bajo las condiciones en que las Mypes del rubro, se han venido desarrollando empresarialmente. Para tal propósito, se seleccionó una muestra no probabilística, considerando a las Mypes que se desenvuelven dentro de la formalidad empresarial. La muestra quedó conformada por ciento setenta y siete empresas de la industria del calzado, de las cuales ciento veinte y cuatro están vinculados a la microempresa y cincuenta y tres a la pequeña empresa.

Se desarrolló una investigación de campo de tipo no experimental, considerando los métodos: descriptivo-longitudinal- inductiva- deductiva. Asimismo, se aplicó un cuestionario estándar de autoevaluación de las características empresariales y laborales, acorde a los gestores Mypes.

Para el análisis de los resultados, se tuvo en cuenta la información histórica del período 2002- 2008, y también las encuestas realizadas, donde se hizo mayor énfasis en los factores: organización, tecnología y nivel de producción. Los resultados obtenidos son muy ilustrativos y sólidos, los mismos que nos indican que la gran mayoría de empresarios encuestados, son conscientes que la capacitación, la asimilación de nuevas tecnologías de gestión empresarial, y mejorar su actitud frente a la competencia, han sido determinantes para el logro de la expansión relativa de las micro y pequeñas empresas del calzado en el Distrito El Porvenir de Trujillo 2002-2008.

Palabras clave: gestión empresarial, tecnología y producción.

ABSTRACT

This research aims to analyze the expansion of the footwear industry and its impact on business management and production in the district of El Porvenir: 2002 - 2008, under the conditions of MSEs in the industry, have been business development. For this purpose, a sample was not random, considering Mypes that develop within the business formality. The sample consisted of one hundred seventy-seven companies in the footwear industry, of which one hundred twenty-four are linked to micro-and fifty-three small businesses.

We developed a field study of non-experimental, considering methods: descriptive-longitudinal-inductive-deductive. Also, a questionnaire was self-standard characteristics of business and labor, according to managers Mypes.

For the analysis of the results took into account historical data for the period 2002 - 2008, and surveys, which placed greater emphasis on the factors: organization, technology and production level. The results are very informative and solid, the same that tells us that the vast majority of employers surveyed are aware that training, the assimilation of new technologies, business management, and improve their attitude to competition, have been instrumental the get the relative expansion of micro and small enterprises in the footwear in the District El Porvenir Trujillo 2002-2008.

Keywords: business management, technology and production

I. INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Durante los últimos cincuenta años, las micro y pequeñas empresas como organización empresarial, han adquirido una gran relevancia en casi todos los países del mundo. Hasta ahora, oímos hablar del tema en todos los círculos, empresariales, académicos, etc., Pero, ¿qué es lo que las hace importantes, su gestión?, ¿en qué consiste el valor para estas empresas? La clave está en la organización y en la gestión, y como aquello, contribuye a la prosperidad de las mismas. En este sentido, es importante la habilidad de gestión para aprender unos de otros y contribuir colectivamente a la solución de sus problemas, identificando de nuevas oportunidades de negocio, y crecer.

Precisamente, el interés del presente estudio, está referido a la pequeña y microempresa (Mype); por esta razón, tomaremos de la ley 27268 (promulgada el 26 de mayo del 2000 y ratificada en el reglamento en julio del mismo año) su definición y características. Siendo, las pequeñas y microempresas, aquellas unidades económicas que operan personas naturales o jurídicas bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrollan actividades de extracción, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios dentro de los parámetros establecidos en el reglamento de la presente ley.

La pequeña y microempresa (pyme) reúne adicionalmente las siguientes características:

- El número de trabajadores de la microempresa no excede de 10 personas.
- El número de trabajadores para la pequeña empresa no excede de 40 personas.

Las Mypes tienen un peso significativo en la economía, debido a que se estima que representan el 98 % de todas las empresas en el Perú. Generan el 74 % del empleo a nivel nacional, y contribuyen con el 42 % del PBI. Del 100 % de pymes el 95.39 % son establecimientos con menos de 5 trabajadores, el 2.27 % tienen entre 5 y 10 trabajadores y el 2.34 % restante tiene más de 10 trabajadores. (Congreso de la República, 1999).

La pequeña y microempresa (Mype), no obstante su reconocida importancia en el empleo, la producción, su conocida flexibilidad y capacidad de adaptación al mercado, enfrenta una serie de limitaciones internas y barreras de acceso al mercado en general, ya los servicios de capacitación laboral y empresarial. Asimismo, a la asistencia técnica y transferencia tecnológica en particular, genéricamente denominados, Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Siendo otra de las limitaciones internas: la falta de personal calificado que ostente las competencias, destrezas y habilidades que los estándares del mercado exigen; la subutilización y poca eficiencia en el uso de los recursos; la ausencia de controles de calidad de procesos y productos; el limitado conocimiento de los instrumentos básicos de gestión empresarial; la falta de un nivel de especialización que coadyuve al aumento de la productividad estos factores contribuyen a su débil inserción en los mercados.

Las barreras de acceso a los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) por parte de la pyme se derivan de la falta de correspondencia entre la oferta de servicios de capacitación laboral, desarrollo empresarial y tecnológico, y las necesidades y demandas de la pyme. A este desencuentro concurren problemas de información incompleta, limitaciones de recursos, calidad de los SDE y desconfianza sobre su efectividad, **MITINCI (2000)**.

En el departamento de la Libertad al año 2000 existían 42 506 pymes (273 pequeñas empresas y 42 233 microempresas) distribuidas en ocho sectores: agricultura, pesca, minería, manufactura, comercio y servicios, turismo, transporte y salud. Estas pequeñas y microempresas representan el 98.79 % de las empresas de la Libertad. **DRITLL (2 001)**

En cuanto al sector manufactura del subsector calzado, al año 2000 existían 4 701 pymes de las cuales 1101 eran fabricantes de calzado (12 pequeñas empresas y 1 089 microempresas). Cabe mencionar, también, que en el Departamento de La Libertad, operan sólo dos empresas medianas y ninguna gran empresa fabricantes de calzado al año 2000, de acuerdo a la información proporcionada por el área de estadística de la Dirección Regional de Industria y Turismo La Libertad (DRIT LL).

Cabe destacar, que existen adicionalmente a la DRIT LL, otras fuentes de información que proporcionan otros datos sobre el número de empresas pero ninguna se encuentra actualizada, por ejemplo La ONG Minka que considera productores formales e informales solo esta actualizada hasta 1999, dándonos a ese año un total de 1 415 productores de calzado **Minka (2000)**.

La fabricación de calzado es una actividad productiva representativa de la Región La Libertad. Se desarrolla casi en su totalidad en los distritos de la Provincia de Trujillo, siendo el distrito El Porvenir el que cuenta con la mayor cantidad de productores.

Hasta Diciembre de 1998, en la Región La Libertad habían 790 productores de calzado debidamente formalizados. De este total, el 56.45% se ubicaban en el distrito El Porvenir, el 21.90% en el distrito de Trujillo, el 8.99% en el distrito de Florencia de Mora, el 9.62% en el distrito de La Esperanza y el 3.04% restante en los demás distritos. (DRIT, 1 998).

La Dirección Regional de Industria y Turismo (DRIT) elaboró el Panorama de la Industria Regional y sus Potencialidades. A continuación las partes más saltantes de este documento referentes al diagnóstico de este sub sector.

En Trujillo la producción de calzado ha sufrido una masificación, es decir una presencia creciente de empresas de pequeña escala, sumamente pequeñas en sus niveles de producción y precarias en sus condiciones de trabajo. Existe tanta oferta de calzado para un mercado regional recesado que hace que la relación calidad -precio no sea, actualmente, la adecuada. Por lo que las innovaciones tecnológicas no sólo deben incrementar los niveles de producción sino reducir costos a través de mejoras en la productividad y la reducción de la capacidad instalada ociosa que conlleve a precios unitarios menores reduciendo los costos fijos.

Entre los problemas técnicos productivos resaltan los siguientes:

El 23.3 % de los fabricantes de calzado, no considera los puntos del modelaje al momento de cortar, lo cual repercute negativamente en el diseño del calzado.

- El 19.1 % no comprueba las medidas del modelo y corte; y quienes lo hacen no conocen las técnicas adecuadas.
- El 90.3 % usa moldes de cartón o recupex, materiales que con el uso se deterioran fácilmente, repercutiendo negativamente en la exactitud de las medidas del calzado.
- El 23 % no considera el tipo de costura según el diseño que está elaborando, y quienes lo hacen son afectados por la desventaja de coser en máquinas adaptadas y con hilo de mala calidad.
- El 15.2 % no respeta los puntos de llamada al momento de coser, lo cual repercute en el armado del calzado.
- El 77.9 % usa hormas artesanales, cuyo deterioro es más rápido y también afecta negativamente en el armado del calzado y la exactitud de las medidas.

- El 12.4 % no supervisa el centrado del corte en la horma. Pocos son los que realizan control de calidad en este estudio del proceso.
- El 36.4 % afronta problemas de deficiencia en el curtido del cuero y sucedáneos.
- El 30 % de fabricantes de calzado afronta problemas de mala calidad decolores y tono en el cuero.
- El 36.7 % asume una falta de control de calidad en el acabado del calzado.
- El 22.6 % afronta el problema de dificultad en encontrar oportunamente mano de obra calificada, particularmente las micro industrias de los segmentos de acumulación incipiente y crecimiento relativo.
- Otro problema de la industria de calzado es la falta de maquinaria y equipo. Un 49.1 % de fabricantes considera esto como un limitante para el crecimiento de su empresa, al mismo tiempo existe capacidad instalada ociosa en este sub sector. El 41.2 % del total de empresas tiene una capacidad instalada ociosa mayor al 60 %. El 33.6 % de ellas presenta una capacidad instalada ociosa entre 46 y 60 %. Esto explica el crecimiento extensivo del sub sector sin una asignación adecuada de la maquinaria y equipo entre las empresas y en cuanto a distritos o áreas geográficas.
- Para la industria del calzado de Trujillo el acceso a una tecnología de punta es difícil, por ser tecnología extranjera y de inversión inicial elevada.

Cuando el empresario productor de calzado se le pregunta por sus principales o limitaciones para aumentar su producción, solamente el 10.9% menciona la falta de mano de obra calificada. El 22.5 % expresa no haber tenido dificultad en conseguir mano de obra según especialidad.

Las especialidades en las que se tiene mayor dificultad para encontrar mano de obra son: armado, perfilado y ensuelado. El 10.3 % del total de

fabricantes tienen dificultad para encontrar armadores, el 9.4 % perfiladores y un 7.0 % ensueladores. En las tareas de alistado y empacado, ninguna empresa tiene dificultad para encontrar mano de obra. Generalmente las destrezas requeridas para la confección de calzado son relativamente fáciles de adquirir por lo que existe mano de obra suficientemente disponible según las especialidades que requiere cada fase del proceso productivo. (DRIT- PIRP, 2 001)

De la realidad del sub sector calzado expuesta se puede apreciar la necesidad de capacitación en gestión empresarial y en cursos técnicos productivos, para generar calidad a sus productos.

Minka (2006), elaboró la obra "Conglomerado de Calzado en Trujillo - Perú una Nueva Perspectiva de la Pequeña Empresa", en la cual se considera como un núcleo problemático del sub sector Calzado a la capacitación. En este documento se precisan los siguientes datos relevantes para el estudio:

- En cuanto a capacitación en Gestión Empresarial, el conocimiento es empírico y el 68.7 % de las pymes de calzado no tienen nociones de gestión empresarial.
- En cuanto a capacitación técnico productiva, también el conocimiento es empírico, solo el 4.2 % de los fabricantes aprendieron el proceso en un curso de capacitación.
- El fabricante suele ser el vendedor que aprendió empíricamente la comercialización y se considera eficiente como tal, los empresarios asumen como principal problema la falta de capital de trabajo y no más del 10 % de ellos prefieren el apoyo en capacitación.

Esta realidad nos refleja el alto grado de empirismo de los fabricantes de calzado que origina serias restricciones como baja productividad, barreras para crecer y competir en otros mercados entre otras.

1.1.1. Antecedentes

A) A nivel Internacional

Tomando como fuente a la Agencia de la pequeña empresa (SBA) de Estados Unidos, Arnaiz¹ (2005) expresa que en este país dos de cada tres empleos están siendo generados por las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs), absorbiendo el 56% de los puestos de trabajo. También el autor citado, nos señala la importancia de las MYPEs en Japón, donde participan con el 74% del empleo, con el 52% de la producción manufacturera y un 25% de las exportaciones, considerándose pequeña hasta 20 trabajadores, y la mediana empresa es la que ocupa menos de 300 o una capitalización menor a los 100 millones de yenes.

En Brasil, el 99% de los 4,1 millones de empresas formales son MYPEs, que producen el 23% del PBI y emplean al 44% de la mano de obra. En México (1999) el 99,7% son MYPEs generando el 42% del PBI y absorbiendo el 64% del empleo.

En Chile (2001) también representan el 99% de las empresas. En Argentina han tenido una participación histórica de alrededor del 45% del PBI y del 65% del empleo, con una representación similar a las anteriores.

Según **Ascúa (2005)**, en Alemania más del 99% de las empresas se hallan ubicadas en el rango que comprende a las Pymes, aportando casi el 50% del valor agregado bruto y representan el 70% del empleo, en consecuencia hay un natural incentivo a invertir en capital humano para contar con recursos calificados y actualizados. El esfuerzo que las MYPES alemanas se dedican a la formación y entrenamiento queda demostrado al registrar el sector el 82% del total de puestos para prácticas de estudiantes (pasantías) para el período 1999-2003.

¹**ARNAIZ, María del Carmen.** Las Pymes en América Latina. Documento de Trabajo N° 13 Instituto Torcuato Di Tella–Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Edic. La Crujía. Buenos Aires (2005:20-25)

Otras de las características que resalta el estudio son: la completa identificación entre propietarios y el administrador de la empresa, es decir, muy pocas MYPEs adquieren la figura jurídica de sociedad por acciones, y pocas prefieren la identidad del propietario y la responsabilidad personal en las actividades de la empresa. En cambio, la fuerte vinculación entre la conducta de la MYPE y la de sus propietarios, influye en su comportamiento en el mercado y determina la importancia socio-política de las MYPEs alemanas.

Finalmente, expresa que la concepción alemana crea un importante “valor social” que no puede ser adecuadamente expresado en términos económicos o cuantitativos. Pero que a pesar de la importancia señalada, hay coincidencia de que las Pymes están relegadas al momento de la discusión socio-política.³

Bucacos, E. (2004), describe el proceso de formación de precios en Uruguay, medidos a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Dado que la inflación no es un fenómeno monetario exclusivamente, la descripción del proceso generador de la misma requiere la consideración de otros factores, además de los monetarios. La estrategia de estimación utilizada en este trabajo permite identificar tanto a los determinantes profundos de la inflación en el largo plazo como a aquellos factores que inciden en la evolución de los precios en el corto plazo. En particular, el peso de la expansión monetaria en la explicación del crecimiento del nivel de precios al consumo es relativamente reducido.⁴

Por su parte, **Vanegas (2007)**, sostiene que el factor humano dentro de las MYPEs venezolanas, no se ha sabido utilizar adecuadamente, desperdiciando la gerencia de este gran capital. Se ha descuidado mucho su capacitación, desarrollo, muy poca ha sido la motivación de su liderazgo en manejar adecuadamente el personal, incidiendo que la productividad no se manifieste

³**ASCUA, Rubén. OBASCUA, Rubén.** Financiamiento para pequeñas y medianas empresas. El caso de Alemania. Enseñanzas para Argentina. CEPAL, Oficina Buenos Aires. 2005

⁴**BUCACOS, E.** Proceso de Formación de Precios Internos en Uruguay:1986. 1- 2003.4. 2004:5

como debe ser de acuerdo a índices de gestión que señalen lo que se espera de dicho factor en beneficio de las Pymes y por ende de todo el personal que labora en ellas. El objetivo de este estudio es justamente, examinar la importancia de contar con una gerencia MYPE que sepa utilizar adecuadamente el recurso humano y los recursos financieros.⁵

De otro lado, **Almagro J. (2007)** en su investigación realizada sobre *El Reloj de Arena. La Mística de los Recursos Humanos*, sostiene que está convencido de que la vuelta al humanismo es la mejor estrategia para conquistar el siglo XXI y que las personas han llegado al extremo de convertirse en marionetas macabras de sus organizaciones. Hay que situar a las personas en el centro de la actividad. Se sigue hablando mucho pero la teoría es completamente diferente en Recursos Humanos. En las empresas “somos todos gestores de personas, creámoslo o no” afirma. Pero... ¿qué es la mística de los Recursos Humanos? La unión en la empresa de la persona con la persona. Encontrar la manera de humanizar lo que hasta ahora ha sido una lucha desmedida por la rentabilidad trimestral.⁶

B) A nivel Nacional

En el Perú, el análisis de la producción y empleo desde la óptica del tamaño de las unidades productivas muestra diferencias importantes. Se estima que la gran empresa genera el 29% del PBI pero sólo emplea al 5% de la fuerza laboral del país. El empleo está concentrado en 75% en las Micro empresa y el autoempleo, pero sólo genera el 37% del PBI. Estas diferencias de participación reflejan, por un lado, la amplia heterogeneidad de los niveles de productividad relativa de la población. En la gran empresa se obtienen los niveles más altos de productividad e ingresos y el trabajador accede a los servicios de seguridad social y mejores condiciones de trabajo. Asimismo, la generación del empleo es significativo, tal como se ilustra en el cuadro No. 01.

⁵**VANEGAS, C.** Pymes y Recursos Humanos. Venezuela. 2007

⁶**ALMAGRO, J. J.** “Reloj de Arena. la Mística de los Recursos Humanos” en la Revista PYMES. Edit. 2007

CUADRO N° 01

PERÚ: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

DEPARTAMENTO	N° DE ESTABLEC.		PERSONAL OCUPADO		PROMEDIO DE PERS. OCUP. POR ESTABLEC.
	ABSOL.	PORC.	ABSOL.	PORC.	
TOTAL	231 249	100.0	453 260	100.0	1.96
LIMA	82 776	35.8	208 962	46.1	2.52
AREQUIPA	18 052	7.8	32 518	7.2	1.80
JUNÍN	15 197	6.6	24 629	5.4	1.62
LA LIBERTAD	11 680	5.1	20 634	4.6	1.77
PIURA	10 578	4.6	19 341	4.3	1.83
LAMBAYEQUE	10 412	4.5	19 159	4.2	1.84
RESTO PERÚ	82 554	35.6	128 017	28.2	1.55

Fuente: INEI 2007

En lo que respecta a la producción del calzado en serie en el Perú, se registra desde 1867 con la existencia de una fábrica de calzado a vapor, que abastecía a las tropas del ejército; desapareció en 1880 al no cancelar el Estado las compras que venía realizando. En los primeros años del siglo XX existían fábricas donde se confeccionaba calzado a través de maquinaria. Estas eran: La Fábrica Nacional de Calzado y la Fábrica de Calzado de José Friandi y Cía.; la primera fue fundada con un capital de 12,000 pesos, contaba con 110 operarios y producía 30 pares de zapatos al día.

Más adelante surgirían las Fábricas El Inca y El Diamante con ulterior desplazamiento de la Fábrica “El Águila Peruana”.

Simultáneamente, aparecen también los primeros locales, curtidores que realizaban una producción en serie, así como las casas comercializadoras exportadores de cuero crudo nacional. A fines de los años 20 en la ciudad de Lima existían 07 fábricas de calzado; paralelamente a ellas existía desde ya la producción de calzado hecho a mano en talleres pequeños, por miembros de la colonia China, quienes inicialmente habían mantenido sólo establecimientos comerciales y que debido a ello, estaban más cerca de los potenciales clientes:

Cada operario chino-producía en su domicilio entre 2 a 3 pares de zapatos de manera artesanal, pero de buena demanda por su precio, calidad y peso, es decir era un zapato más liviano, de confección más fina, de cuero y suela seleccionados y confeccionados bajo pedido y sobre medida.

B). Antecedentes de las MYPES a nivel regional

En la Región La Libertad, como en el resto de regiones del país, se ha observado en los últimos años un importante incremento del número de Micro y Pequeñas Empresas (Mypes), debido principalmente a las reformas económicas, siendo una de ellas la de la década del 90, que trajo consigo un alto crecimiento del nivel de desempleo y a la reducción del aparato estatal que agudizó la problemática social.

A continuación mencionamos algunos aspectos de esta problemática, a nivel regional:

1. En las regiones no existe una clara ubicación del espacio de promoción de las Mypes en la estructura del Gobierno Regional. Para algunos Gobiernos Regionales la promoción de las mypes, se ubica en la Gerencia de Desarrollo Económico; esto, lo heredan de las antiguas Gerencias de Promoción de Inversiones, que a su vez tenían bajo su responsabilidad a PROMPYME; siendo su énfasis, el de la competitividad y el crecimiento.

2. La conducción y promoción de las políticas mype de parte de las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo y, más específicamente de la Dirección de Empleo y Mypes, no es igual en todas las regiones; depende mucho del liderazgo, comprensión y capacidad de convocar a otros sectores públicos y privados de quien esté al frente a dicho cargo.

Para la mayoría de estas Direcciones Regionales las políticas mype, son una extensión o agregado a las de empleo que, a su vez, lo estiman como un tema secundario ante la regulación de las relaciones laborales, que consideran como su responsabilidad principal.

Es más, los Directores de Empleo y Mypes se sienten más parte de la Dirección Nacional de Empleo con la cual además han construido desde antes su línea de mando. Esto no ocurre con la nueva Dirección Nacional de MYPEs, cuyos encargos y responsabilidades los toman como adicionales o transitorios. En muchas regiones, las actividades o responsabilidad de promoción Mype de la Dirección son trabajados sólo desde PRODAME y/o Perú Emprendedor; incluso la Secretaría Técnica del COREMYPE.

3. En todas las regiones los Gobiernos Locales (Provinciales y distritales) dicen o muestran preocupación por programas de promoción de mypes. Pero, estos están aún en la perspectiva de MYPEs de sobrevivencia vinculadas a programas sociales (comedores, club de madres, discapacitados, etc) en los que desarrollan algún tipo de capacitación empresarial o técnica.

La otra dimensión de su trabajo con las mypes está vinculada con la regulación del comercio ambulatorio, los mercados de abastos y las licencias de funcionamiento; pero estas aún no son asumidas en una dimensión de promoción empresarial o desarrollo económico local.

C)A nivel Local

Sobre las Mypes en la Provincia de Trujillo, no existe un diagnóstico actualizado. Esta, es una de las primeras tareas en las que está trabajando el COREMYPE. Sin embargo, para la presentación de los siguientes datos, se tomó como base los resultados del III Censo Nacional Económico y al perfil que estableció FONDEMI a mediados del Año 2007, a partir de una encuesta aplicada a sus usuarios.

Según el Censo Nacional Económico 2007, en Trujillo existen 14,931 empresas formales, de las cuales el 83% se encuentra bajo la forma de personas naturales, el 8% son unipersonales, el 3% son de responsabilidad limitada, un 2.3% son sociedades anónimas y 4% de otro tipo.(Ver cuadro 2)

CUADRO N° 02
TRUJILLO: EMPRESAS SEGÚN ORGANIZACIÓN JURÍDICA
(Año 2007)

ORGANIZACIÓN JURÍDICA	TOTAL	%
Sociedad Anónima	343	2.30
Sociedad Comandita	490	3.28
Empresa Unipersonal	1,239	8.30
Persona Natural	12,335	82.61
EIRL	227	1.52
SRL	27	0.18
Cooperativa	37	0.25
Otros	233	1.56
TOTAL	14,931	100.00

Fuente: INEI 2007

De las empresas anteriormente señaladas tenemos que de sólo 10,537 tuvieron información correspondiente al año 2007 durante la realización del

Censo. De aquellas, el 78% se ubica en el distrito de Trujillo y el 22% restante en los demás distritos.

En la Provincia de Trujillo, se encuentran registradas *9,620 empresas* de personas naturales, unipersonales y las EIRL, las cuales por sus características pueden ser consideradas como micro y pequeñas empresas; sin embargo, es necesario indicar, que esto constituye sólo la punta del *iceberg* ya que la mayoría de micro y pequeñas empresas permanecen en la informalidad.

LasMYPEs tienen en promedio 1,6 personas ocupadas, 34 mil nuevos soles de ingresos anuales y 3 mil cuatrocientos soles en activos. Y, Debido a la carencia de otro tipo de información fresca, por ejemplo la referida al desenvolvimiento en general de las micro y pequeñas empresas en el departamento, aún se emplean los resultados observados en los usuarios de FONDEMI (Fondo de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa). Siendo los sectores más importantes. el comercial, de industrias manufactureras y el de producción, dejando en claro que existe un sesgo ya que no son consideradas las micro y pequeñas empresas agrarias.

Otro dato interesante, es que el 76,37% de las MYPEs, tienen en promedio 4 trabajadores a pesar. Con respecto al valor agregado generado anualmente, por cada trabajador asciende a US\$ 1,800, monto reducido que no permite un crecimiento sostenido, y resulta pequeño si lo comparamos con la situación en otros países en donde esta cifra llega a los US\$ 5,000 anuales (en México por ejemplo).

Las MYPEs en la provincia de Trujillo en un 99% de las empresas colocan su producción en clientes locales y realizan la compra de insumos en un 95% de los casos a proveedores locales. Esto denota, que no existe una visión clara sobre el crecimiento de las mismas, existiendo una escasa inversión,

debido a la dificultad para presentar garantías con miras a la obtención de créditos bancarios.

En cuanto a los estudios realizados sobre el subsector calzado por investigadores locales, tenemos:

En la tesis " *El impacto de la capacitación asociada al financiamiento en el capital de trabajo de las pymes de la provincia de Trujillo* ", se enfoca la importancia de la capacitación para una adecuada gestión del capital de trabajo, según **Mendoza (1 999)**.

De otro lado, **García- León (2000)** en su tesis: "*Análisis Estratégico para la creación de un Centro de Competitividad en la Industria de Calzado de la provincia de Trujillo*" se encontró como parte de su realidad problemática, el siguiente párrafo: "...las instituciones que trabajan dentro de la industria de calzado de Trujillo, no brindan un soporte institucional adecuado, por ejemplo las que brindan capacitación como es el caso de Minka, Proind y Cámara de Comercio y producción de la libertad no brindan estos servicios de acuerdo a la realidad de la empresa, las universidades locales (UNT, UPN, UPAO, UCV) no brindan el soporte científico necesario para apoyar a las empresas de calzado.

Por otra parte, el MITINCI y la fundación Suiza para el desarrollo SWISSCONTACT, mediante un convenio, ejecutaron en el período noviembre 1999 hasta julio 2002 el *Proyecto Bonopyme* en 8 departamentos; siendo uno de ellos la Libertad. Este proyecto brindo apoyo a las pymes de 4 sectores: manufactura, agroindustria, turismo, artesanía; financiando, mediante el mecanismo de bonos en un 75 % los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), con la finalidad de incrementar la productividad de las mismas. En el marco de la ejecución del proyecto Bonopyme, se pudo percibir que no se redujo la brecha entre la oferta y

demanda de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) de acuerdo a las expectativas esperadas.

En suma, cabe mencionar que en la mayoría de investigaciones realizadas sobre el sub sector calzado, se resalta el problema de la falta de una capacitación adecuada a las necesidades reales de las Mypes, y además la falta de interés de parte de los microempresarios por invertir en servicios de desarrollo empresarial.

En el Distrito El Porvenir, la historia de las curtiembres y el calzado, empieza en la década del 80, con los señores Víctor Rebaza Benites y Manuel Sánchez Aliaga, conocidos comerciantes de pieles que a inicios de 1981 crean la curtiembre “El Porvenir” con 150 pieles de capital de trabajo y con apenas tres trabajadores incluidos los socios.

La acogida de los fabricantes de calzado fue enorme y empezaron a crecer, surtiendo a los almacenes locales y a los grandes almacenes de Trujillo. Trabajaron en pieles menores y se especializaron en badanas y cabritilla, de gran demanda por su calidad y materia prima, que va a influir en la calidad y acabado del calzado.

Con el transcurso del tiempo en 1985 estos dos personajes pioneros de las curtiembres en El Porvenir decidieron trabajar por su cuenta, fenómeno que es común en toda sociedad y así nace “Curtiembre Rebaza”, posteriormente llamada “Curtiembre Regional del Norte” que es toda una gran industria y tiene su local en la calle 1 Hipólito Unanue a una cuadra del Camal Municipal del Distrito de El Porvenir que hasta la fecha es una de las principales fuentes de abastecimiento no solo de badana sino de cuero y suela principalmente.

Por último, podemos decir que, en cuanto a las políticas y programas de promoción de las MYPEs en los municipios provinciales y distritales, tienen diferente carácter y contenido. La gran mayoría de los municipios aún no comprenden o no asumen la responsabilidad del Desarrollo Económico Local que les asigna la nueva Ley de

Municipalidades. Su política de promoción sólo está vinculada a licencias, comercio ambulatorio, mercados, zonificación de campos feriales, etc.

1.1.2. Justificación

A) Teórica

La investigación del presente tema y problema, reviste mucha importancia por su significado práctico, de solución a la problemática existente en las MYPEs del Sector Industrial de la Provincia de Trujillo; cuyas conclusiones y aportes, contribuirán al desarrollo económico de las Mypes establecidas en la ciudad de Trujillo.

El estudio también es relevante, por ser un tema de actualidad que permitirá identificar, analizar, relacionar y valorar el grado de influencia que tienen las Mypes del Sector Industrial en el desarrollo económico y social de la provincia de Trujillo, durante el periodo 2000-2008.

En esta dirección de pensamiento, después del estudio exhaustivo de las variables, posibilitará el planteamiento de una serie de propuestas alternativas de solución de problemas que aquejan a las Mypes.

El estudio, nos va a permitir determinar el grado de incidencia del financiamiento en las Micro y Pequeñas Empresas industriales y su desarrollo sostenible en la Provincia de Trujillo.

Finalmente, el desarrollo de la presente investigación permitirá conocer y comprender la lógica y racionalidad económica de las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial en la Provincia de Trujillo.

B) Práctica

Empleando la terminología de Sánchez Carlessi(**2006**) el estudio planteado es del tipo descriptivo, por un lado describirá el fenómeno objeto de estudio y por otro, las alternativas para optimizar su gestión empresarial., el mismo que les

permitirá que ante la existencia de competidores permita a las MYPES aumentar su ventaja competitiva mediante mecanismos como:

- Absorber las fluctuaciones de la demanda
- Aumentar su capacidad de diferenciación
- Proporcionar una sombrilla de costos
- Bajar el riesgo antimonopolio

C) Metodológica

Uno de los problemas permanentes que tiene el país es como generar empleo, en el sector de las MYPES especialmente en la agroindustria donde reposa un gran potencial sustentado en diferentes producciones, variados microclimas, múltiples pisos ecológicos, que analizando e identificando sus estrategias y ventajas competitivas sería una fuente importante de generación de empleo.

El presente estudio es de importancia, debido a que las MYPES en su mayoría no disponen de formación, capacitación y asistencia técnica para un mejor desempeño. Debemos de propiciar que tengan acceso al crédito, a nuevos mercados, utilización de tecnología de punta, ya que de esta forma podríamos lograr su desarrollo y elevar los niveles de producción y productividad que las hagan realmente eficientes y competitivas no solo en el mercado nacional, sino en el internacional también.

La investigación aborda problemas metodológicos gerenciales de las MYPES industriales para luego proponer medidas orientadas a mejorar su gestión empresarial.

Se considera que la teoría M. Porter, es un modelo metodológico apropiado para analizar adecuadamente la realidad administrativa y gerencial de las Mypes industriales, pues permitirá desarrollar sus estrategias y ventajas competitivas. Si estas adoptan las propuestas de estrategia y competitividad de Porter, elevarán su capacidad gerencial redundando en una mayor producción y contribución al PBI. Además podrían abarcar una mayor participación en el mercado lo que podría significar ampliar el mercado externo. Así mismo representará mayores fuentes de trabajo.

1.2PROBLEMA

¿En qué medida los factores determinantes de la industria del calzado en el Distrito El Porvenir han propiciado su expansión e impactado en la Gestión Empresarial y Productiva en el período: 2002 – 2008?

1.3MARCO TEÓRICO

1.3.1La Empresa

La empresa se define como una organización económica donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

En términos más preciso diremos que se entiende por empresa a un organismo o entidad cuyo objeto esencial es producir bienes y/o prestar servicios que satisfagan necesidades de una comunidad.

Entre otros conceptos que se pueden dar a La Empresa tenemos:

- Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción.
- Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado.

A. Características de la empresa:

- Fin Económico: Busca crear bienes y servicios para la sociedad.
- Objetivo: Busca maximizar las ganancias.
- Fin Mercantil: Busca producir para el mercado.
- Tiene cierta responsabilidad con la sociedad el cual está motivado por las utilidades.
- Asume riesgo: Está sujeta a los factores que determinan

comportamiento y estado de la empresa.

B. Clasificación:

Según la propiedad:

- a. **Empresa privada:** Organizada y controlada por propietarios particulares cuya finalidad es lucrativa y mercantil.
- b. **Empresa pública:** Controlada por el Estado u otra corporación de derecho público cuya finalidad es el bien público.
- c. **Empresa mixta:** Intervienen el Estado y particulares.
- d. Otras formas de empresa:
 - **Empresas de propiedad social:** Cuyos propietarios son los trabajadores de las mismas el fondo de éstas van al fondo nacional de propiedad social, reciben apoyo de la corporación financiera de desarrollo.
 - **Cooperativas:** Formada por aportaciones de los socios cooperativistas, su función es similar al de las Sociedades Anónimas.

- Según el tamaño de la Empresa:

- a. **La microempresa:** Sus dueños laboran en la misma, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados) el valor total de las ventas no excede de las 12 UIT.
- b. **La pequeña empresa:** El propietario no necesariamente trabaja en la empresa, el número de trabajadores no excede de 20 personas, el valor total anual de las ventas no excede de las 25 UIT.
- c. **La mediana empresa:** Número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- d. **La gran empresa:** Su número de trabajadores excede a 100

- Según el aspecto jurídico:
 - a. **Empresa Individual:** Pertenecen a una persona y ésta la organiza (boticas, panaderías, ferreterías) legalmente toman el nombre de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)
 - b. **Sociedades mercantiles:** Conjuntos de personas jurídicas que aceptan poner en común sus valores, bienes o servicios con fin lucrativo.
 - c. **Sociedad colectiva:** Sus propietarios son socios colectivos teniendo responsabilidad limitada y solidaria, el nombre de la empresa se integra con el nombre de todos los socios agregándose la expresión Sociedad Colectivas o las siglas "S.C.", ningún socio puede transmitir su participación en la sociedad sin el consentimiento de los demás.
 - d. **Sociedad en comandita:** Dos tipos de socios:
 - *Socio Colectivo:* Aportan capital y trabajo, tienen responsabilidad ilimitada y solidaria, se llaman también industriales. Son los que administran la sociedad.
 - *Socio Comanditarios:* Aportan capital, tienen responsabilidad limitada, se llaman también capitalistas; el nombre de la empresa se integra con el nombre de todos los socios colectivos o de alguno de ellos agregándose la expresión Sociedad en Comandita o "S. en C."
 - e. **Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada:** Los socios aportan el capital por igual, deciden y reciben utilidades de acuerdo al porcentaje del capital que poseen; el número de socios puede ser de 2 hasta 20. Tienen responsabilidad limitada; el nombre de la empresa va acompañado de la sigla Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada o su abreviatura "S.R.L."

- f. **Sociedad Civil:** Se constituye para un fin común de carácter económico mediante el ejercicio personal de una profesión u oficio, pericia, práctica, etc. Los socios no exceden de 30, el nombre se integra con el nombre de uno o más socios y con la indicación Sociedad Civil o su abreviatura "S. Civil"
- g. **Sociedad Anónima:** Está representada por acciones (títulos valores que representan una parte alícuota), los socios pueden ser dos, no existe un número máximo de acciones ni de socios por lo cual puede alcanzar grandes dimensiones en su capital.
 - Sociedad Anónima cerrada.
 - Sociedad Anónima abierta.

1.3.2 LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA(MYPE).

No hay unidad de criterio con respecto a la definición de la Micro y Pequeña Empresa, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque.

Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos para definirla. Otros toman como referencia el criterio económico - tecnológico (Pequeña Empresa precaria de Subsistencia, Pequeña Empresa Productiva más consolidada y orientada hacia el mercado formal o la pequeña unidad productiva con alta tecnología).

Por otro lado, también existe el criterio de utilizar la densidad de capital para definir los diferentes tamaños de la Micro y Pequeña Empresa. La densidad de capital relaciona el valor de los activos fijos con el número de trabajadores del establecimiento. Mucho se recurre a este indicador para calcular la inversión necesaria para crear puestos de trabajo en la Pequeña Empresa.

La OIT, define de manera amplia a las Pequeñas y Medianas Empresas pues considera como tales, tanto a empresas modernas, con no más de cincuenta trabajadores, como a empresas familiares en la cual laboran tres o cuatro de sus miembros, inclusive a los trabajadores autónomos del sector no estructurado de la economía (informales).

La CEPAL define a la microempresa como unidad productora con menos de diez, personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales. El especialista de la pequeña empresa, Fernando Villarán señala, refiriéndose a la micro industria, que está caracterizada por su reducido tamaño, tiene de uno a cuatro personas ocupadas y presenta una escasa densidad de capital equivalente a 600 dólares por puesto de trabajo.

Utiliza poco equipo de capital y es intensiva en mano de obra. Además presenta bajos niveles de capacitación y productividad. Con ingresos que se mantienen a niveles de subsistencia, inestabilidad económica y la casi nula generación de excedentes. Este sector es mayoritariamente informal. Con respecto a la Pequeña Empresa Industrial, la describe como empresa que tiene un tamaño de 5 a 19 personas ocupadas y una densidad de capital de aproximadamente 3000 Dólares por puesto de trabajo. Su base tecnológica es moderna y la productividad, es mayor que en la microempresa: Es capaz de generar excedentes, acumular y crecer, teniendo entonces, una mayor estabilidad económica que el sector micro empresarial.

Como se observará, existen diversos criterios para caracterizar a la Micro y Pequeña Empresa. Sin embargo nuestra legislación, cuando de reglamentarla o promocionarla se trata usualmente ha utilizado, los montos anuales vendidos y/o el número de personas ocupadas o el valor de los activos, para establecer sus límites.

Es así que a través del Decreto Legislativo N° 705, se define como microempresa a aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios.

A. Definición del MITINCI

Definición de Micro y Pequeña Empresa

	N° TRABAJADORES	VENTAS ANUALES
MICRO EMPRESA	No más de 10	Inferiores a 12UIT USS 11
PEQUEÑA EMPRESA	No más de 20	Entre 12y25UIT USS 11 mil-23

Tabla N° 01: Definición de Micro y Pequeña Empresa

Fuente: Datos elaborados por MITINCI.

Por su parte la Superintendencia de Banca y Seguros, en concordancia con la Resolución SBS N° 259 - 95 que norma a las EDPYMES, utiliza las siguientes definiciones:

B. Definición de La S.B.S. Y COFIDE (antes del 27/04/99).

Definición de Micro y Pequeña Empresa

	ACTIVOS FIJOS	VENTAS ANUALES
MICRO EMPRESA	Hasta US\$ 20 mil	No exceden los US\$ 40 mil
PEQUEÑA EMPRESA	Entre US\$ 20 mil y US\$ 300 mil	No exceden los USS 750 mil

Tabla N°'02: Definición de Micro y Pequeña Empresa

Fuente: Datos elaborados por la Superintendencia de Banca y Seguros y COFIDE.

C. Definición Actual (R.M. 073-99-EF/1S del 27/04/99).

	ACTIVOS FIJOS	VENTAS ANUALES
MICRO EMPRESA	Hasta US\$ 20 mil	No exceden los US\$ 40 mil
PEQUEÑA EMPRESA	No es necesario demostrar Entre US\$20, y US\$ 300 mil (*)	Entre US\$ 40 mil y Los US\$ 750 mil
(*) Deben tener créditos que :	No Superen los US\$ 50 mil	

Tabla N° 03: Definición de Micro y Pequeña Empresa

Fuente: Datos elaborados por la Superintendencia de Banca y Seguros y COFIDE.

1.3.3 Clasificación Empresarial y MYPES por Actividad

En esta dirección de análisis, las empresas se organizan de acuerdo a las siguientes actividades:

- 1. Minería:** A diferencia de otras actividades, la minería se organiza más en gran escala que en pequeña escala. De ahí que el 80.3% del empleo minero está en la Gran y mediana empresa, 42.6% en la gran empresa y el 37.7% en la mediana y pequeña empresa. El espacio para la micro y el auto empleo es poco significativo, apenas el 19.2%. Por tanto, la participación del trabajo asalariado en esta actividad es la más alta que la registrada en las otras actividades de la economía.
- 2. Industria:** La industria tiene una mayor diversidad tecnológica y permite organizar la producción en distintas escalas. Es decir, existen espacios tanto para la gran, mediana, pequeña y micro empresa.

- 3. Servicios no Personales.** El sector de servicios no personales es muy heterogéneo tecnológicamente y los servicios se prestan en diversas escalas, habiendo espacio para la gran, mediana y pequeña empresa y en mayor grado para el auto empleo y la micro empresa.
- 4. Comercio y Servicios Personales.:** Estas dos actividades se caracterizan por la facilidad de entrada para organizar la producción. De ahí que más del 90% de los empleados en estas actividades trabaja en la micro empresa, el auto empleo o trabajador familiar no remunerado. La gran, mediana y pequeña empresa, en cambio, emplea menos del 8% de los trabajadores de estos sectores.

En suma, actividades como el comercio y servicios personales facilitan en mayor grado la organización del empleo en pequeña escala, de ahí que la micro empresa y el auto empleo adquieran predominancia en la absorción de mano de obra en esas actividades. En cambio, en la minería predomina la producción en gran escala, siendo la gran, mediana y pequeña empresa la principal demandante de mano de obra. En un tercer grupo de actividades como la manufactura, servicios no personales y la construcción, existen posibilidades de organizar la producción con la gran empresa. No obstante, en la actualidad la participación de la micro empresa y el trabajo independiente en el empleo de estas actividades sigue siendo mayoritaria. Esto implica que las mayores potencialidades de desarrollo de las Mypes están en manufactura, servicios no personales, construcción y agricultura

El Distrito El Porvenir está considerado como uno de los principales Centros Industriales de La Libertad y el país; y sobre todo se ha llegado a considerar como "LA CAPITAL DEL CALZADO". Dentro de este contexto industrial se habla de la existencia de más de 1,250 unidades de producción de calzado registradas hasta la fecha.

Para poder clasificarlos de acuerdo a los parámetros preestablecidos para la micro y pequeña empresa se ha tomado en cuenta los siguientes factores

de producción: Número y Calidad de Maquinaria (perfiladora, rematadora); Número de Trabajadores (permanentes y eventuales); Niveles de Producción (en campaña y período normal) y su relación con el mercado. Indicadores que se han obtenido mediante la observación directa y entrevistas intensivas con los productores de los diversos segmentos empresariales, como una metodología que nos permita tener un conocimiento objetivo de la problemática de estudio.

1. Micro Industria de Calzado

Generalmente las microempresas, especialmente aquellas vinculadas al sector informal, han experimentado un apreciable crecimiento después de la crisis de 1982. Determinantes de este fenómeno son el deterioro de los niveles de ingresos; el incremento hasta niveles sin precedentes de la tasa de desempleo, y la adopción de un modelo económico que privilegia la iniciativa individual, aún en condiciones de altos niveles de pobreza y fuertes diferencias en la productividad de los factores. Este auge plantea importantes interrogantes y desafíos al sector.

La pregunta crucial tiene que ver con la capacidad de las microempresas en su conjunto para contribuir al logro de los objetivos de un crecimiento económico acelerado y estable, en el marco de una distribución más equitativa de sus frutos.

Un criterio alternativo considera la capacidad de acumulación de las empresas. Si una micro empresa genera excedente, invierte; se amplía y crece, se encuentra en una fase de expansión. Si el flujo de fondos permite sólo la reproducción del proceso productivo, es decir generar el ingreso necesario para únicamente mantener el giro del negocio y remunerar al trabajador, la unidad se halla en una fase de estancamiento. De manera general se considera a la micro industria como aquella unidad de producción económica-social que tiene hasta 10 trabajadores y, también incorpora la fuerza de trabajo familiar de manera fundamental. Sin embargo este segmento no lo encontramos de manera

homogénea; al contrario, de acuerdo a los parámetros que lo tipifican. También sirven de marco para subdividirlo en los siguientes segmentos industriales.

a. Microempresas de Subsistencia.

Las microempresas de subsistencia son talleres de carácter popular y familiar, trabajan en un lugar o espacio de su vivienda que lo han habilitado como taller, en el trabajo participan la esposa, hijos, hermanos u otro familiar o pariente por afinidad y/o espiritual (compadrazgo) cercano; son ocupados en la confección artesanal del producto, trabajan con maquinas acopladas artesanalmente (maquina perfiladora acoplada de la maquina de coser doméstica). Siendo ello, uno de los factores de la baja calidad del producto.

Su capacidad máxima de producción equivale a 06 docenas a la semana en promedio en campaña y una producción de 03 docenas semanal promedio en período normal. En muchos casos en la época de (recesión) se ven obligados a trabajar para un pequeño o mediano industrial en condición de trabajador eventual o destajo a domicilio, hasta inicios de la nueva campaña.

El jefe de familia además de ser el propietario de la unidad de producción, se ocupa de la compra del material de insumos, produce y vende sus productos, compra y vende en pequeños volúmenes a precios y condiciones desventajosas, su producción es de una sola línea y tipo, no hay variedad de modelos, tallas y colores. Disponen de uno a dos trabajadores promedio con escaso capital sujeto a una descapitalización continua, sin financiamiento debido a que no poseen garantías para acceder a créditos. No costea adecuadamente la mano de obra directa, particularmente de los miembros de la familia involucrados en el proceso productivo, ni asumen gastos de depreciación y reposición de maquinaria, haciendo que poco a poco termine por auto consumir el capital. Se trabaja en condiciones desfavorables, debido a la improvisación del taller en la vivienda familiar. En conjunto este

segmento representa el 26,67 % del total de la Industria (micro y pequeña empresa) y, persigue fundamentalmente mantener la subsistencia de la empresa y sus trabajadores, en muchos casos apenas alcanzan a reponer la inversión efectuada, además de obtener los ingresos indispensables para los propietarios y sus trabajadores. Para estas micro empresas la subsistencia es su objeto, no poseen capacidad de ahorro, es decir, este segmento industrial se sustenta en una actividad de subsistencia, donde efectivamente predomina una mentalidad precapitalista, caracterizada por la vigencia de valores artesanales y tradicionales.

b. Microempresas de Acumulación Incipiente.

A este segmento empresarial también se le denomina Microempresas de Crecimiento Intermedio, por tanto sus años de mayor producción sólo se dan cuando se presentan condiciones favorables. Su desenvolvimiento no es continuo y sus posibilidades de acumulación son aún incipientes, tienen una base productiva definida que tiende hacia el crecimiento, pero su despegue no se da por la falta de Capital de Trabajo, deficiente equipamiento y mercado estable, lo cual no le permite una producción creciente y continua, sino que sus mayores actividades son intermitentes o cíclicas.

Estas microempresas tienen una capacidad máxima de producción de 14 docenas./semana (Promedio en período de campaña en el presente año normalmente se encuentran produciendo de 6 a 7 docenas semanales). Aquí encontramos al productor o empresariodesempeñando gran parte de las funciones de la empresa, caracterizada esta, por una producción simple, con problemas fuertes en inventarios (tallas, colores, tipo y línea de calzado), con cierto sentido de reposición de capital, pero no incremento del mismo, y si logra cierto grado de acumulación, se debe al ahorro del salario familiar. El número de trabajadores es de 3 a 4 trabajadores (sin considerar al propietario) y los demás trabajadores son

familiares del Empresario (esposa y/o hijos) Estas microempresas tienen un mínimo de capital representado en activos fijos y poseen capacidad de ahorro. En conjunto este segmento representa al 21,11% del total de pequeños y Micro industriales del Calzado.

c. Microempresas de Crecimiento Relativo.

En este segmento del sector, en un taller cuentan con un promedio de 6 a 10 trabajadores en período normal de producción; ampliándose hasta 15 trabajadores promedio en tiempo de campaña, aproximadamente el 25 % de ellos son familiares. Aquí se encuentran microempresas con mano de obra definida en cada fase de producción (división social, técnica de producción), esto quiere decir que cuentan con trabajadores calificados y con cierta especialización en el trabajo; cuenta con la maquinaria más indispensable: perfiladora, rematadora y devastadora; otorgándole mayores posibilidades para una producción variada (en cuanto a líneas, tipos, tallas y colores) y con capacidad para manejar la calidad del producto, listas microempresas presentan crecimiento en el tiempo, con pequeños márgenes de productividad y manejo de mercado que les permite obtener excedentes para reinversión, por el mejor "Trato de Negociación", en la compra y venta de materiales, insumos y productos debido al volumen del mismo.

Generan así pequeños márgenes y logran una cierta acumulación, lo que les permite mejorar tecnologías y procesos productivos, cuentan con una capacidad máxima de producción de 32 docenas/semana en campaña, y 15 docenas./semana en período normal. Generalmente tiene su local de trabajo diseñado en alguna parte de su vivienda, funciona en la parte posterior de la misma, en su mayoría construida de material noble o en todo caso en la azotea de la misma. Estas empresas representan el 18,89 % del total de fabricantes del sector.

Dentro de este segmento se puede encontrar hasta tres tipos de empresas:

- Aquellas que se iniciaron con una inversión directa de su propietario y se mantienen con ese nivel.
- Otras que siendo pequeños están perdiendo su capacidad y/o reduciendo sus niveles de producción por la recesión de la economía.
- Tercero, aquellas Empresas que no teniendo maquinaria logran significativos niveles de producción y han consolidado su participación en el mercado no sólo regional sino fundamentalmente interregional.

Es decir cada empresa adecúa su nivel de tecnología al tipo de calzado que pueda confeccionar.

En suma, este segmento es el más dinámico de la micro industria del calzado. Si bien presenta un crecimiento lento, es constante y en algunos casos sostenidos, en parte gracias a la buena gestión del propietario quien tiene que poner en juego toda su capacidad de ingenio y creatividad para salir adelante y por otro lado el buen desenvolvimiento de sus operarios. Estas microempresas están dotadas del equipamiento necesario, no siempre modernas, algunas tradicionales, pero desarrollan la mayor parte de un proceso productivo de manera técnica; gradualmente llegan a capitalizarse y ampliarse, siendo muchas veces afectados por los períodos recesivos de la Economía Nacional.

2. Pequeñas Industrias de Calzado.

La Pequeña Empresa se caracteriza, fundamentalmente por su tamaño lo cual no significa, que sea el grupo más dinámico del sector. Pero conjuntamente con el segmento de crecimiento relativo, tienen mayores posibilidades de competir en el Mercado Nacional e incluso estar en condiciones de exportar. Esta pequeña

empresa; se diferencia de las anteriores (aparte del tamaño) en el uso parcial de mano especializada y con experiencia, su línea de producción posee mayor mecanización y ciertos niveles de automatización capaz de realizar procesos de alta tecnología, con uso intensivo y óptimo de los recursos que posee, generando una sostenida productividad. Logra competir en el mercado con calidad y crecimiento sostenido. En su taller cuenta con maquinaria completa y moderna: rematadora, perfiladora, devastadora, pasadora, cosedura de suela, picadora y cosedora de vena entre otros, contando con personal calificado para cada actividad, lo cual permite realizar todo el proceso de fabricación de calzado. Su capacidad máxima de producción es de 46 docenas mensuales y su producción se realiza en serie, mostrando variabilidad en línea, tipo, talla y colores del calzado de acuerdo a las exigencias y competitividad del mercado.

El número de trabajadores es de 12 a más en periodo normal, en campaña llegan a tener de 25 a más trabajadores; trabajan con sistemas crediticios: Con bancos, almacenes o proveedores de material e insumos.

Este segmento agrupa al 33,33 % del total de fabricantes del sector. Por sus escalas de producción estas empresas generalmente se ubican en mercados competitivos, los que los diferencia del estrato superior de grandes empresas.

1.3.4 Aspectos Característicos de la Pequeña Empresa

Principales características de las PYMES:

a. Alta Generación de Empleo:

Existen alrededor de 3.1 millones de PYMES

1.7 millones de PYMES urbanas

1.4 millones de PYMES rurales

b. Dan ocupación al 74% de la PEA (5.6 millones de trabajadores).

Alta Contribución Al PBI. Las PYMES contribuyen con el 43% del PBI: PYMES urbanas con 34%, PYMES rurales con 9%.

c. Informalidad.

Sólo el 18% PYMES posee RUC. El 78% de las PYMES urbanas están organizadas como "persona natural con negocio propio". El 75% de las PYMES urbanas no cuenta con licencia de funcionamiento.

d. Situación Socio-Económica.

La mayoría de las personas del sector PYMES pertenecen a niveles socio económicos bajos. El ingreso aportado por la unidad productiva representa el principal o único -ingreso familiar.

e. Estrecha Relación Capital - Trabajo.

La persona que aporta el capital es la misma que trabaja, confundiéndose la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.

f. Múltiples Funciones.

Los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de toma decisiones está centralizado, dándose que el empresario realiza funciones de gestión y de producción.

g. Escaso Acceso al Crédito.

Debido, principalmente, a las siguientes razones:

- Las PYMES son consideradas como de muy alto riesgo.
- Insuficiente documentación contable – financiera.

h. No poseen el nivel y tipo de garantías exigidas.

Las instituciones financieras no han desarrollado una tecnología adecuada para su atención.

i. Escasa Capacidad Empresarial.

Cultura empresarial incipiente. El 70% de las PYMES que inician sus actividades desaparecen en el primer año de operación.

j. Incipiente Desarrollo Tecnológico.

Escasos recursos tecnológicos. Máquinas y equipos obsoletos, resultado: *baja productividad*. No existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala.

k. Heterogeneidad.

El sector PYMES no es un grupo homogéneo, son muchas las diferencias que existen entre las diversas unidades que conforman este sector, por lo cual cualquier tratamiento tiene que ser diferenciado en función a:

- Nivel de crecimiento.
- Acumulación ampliada.
- Acumulación simple.
- Subsistencia.
- Gestión y organización.
- Familiar.
- Grupal.
- Personal.

l. Actividad económica.

Se observa que las PYMES urbanas se concentran en los sectores de: comercio, servicios, transporte, e industria.

A. Otros elementos característicos de las PYMES.

- Administración independiente (usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
- Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
- Escasa especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende todos los campos: ventanas, producción, finanzas, compras, personal, etc.
- Actividad no intensiva en capital; denominado también con predominio de mano de obra.
- Limitados recursos financieros (El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).
- Tecnología: existen dos opiniones con relación a este punto:
 1. Aquellos que consideran que la pequeña Empresa utiliza

tecnología en la relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio.

2. Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.

B. Características de las Micro y Pequeñas Empresas

Generalmente se resaltan los siguientes elementos característicos:

- a) Administración independiente. (usualmente dirigida y operada por el propio dueño)
- b) Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
- c) Escasa especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende todos los campos: ventanas, producción, finanzas, compras, personal, etc.
- d) Actividad no intensiva en capital; denominado también con predominio de mano de obra.
- e) Limitados recursos financieros (El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).
- f) Tecnología, existen dos opiniones con relación a este punto:
 - Aquellos que consideran que la pequeña Empresa utiliza tecnología en la relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio.
 - Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.
- g) Número total de trabajadores:
 - Microempresa, de uno (1) hasta diez (10) trabajadores.
 - Pequeña empresa, de (1) hasta cincuenta (50) trabajadores.
- h) Niveles de venta anuales:
 - La Microempresa: hasta el monto de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

-La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

1.3.5 Principales Actividades de las Mypes.

El siguiente cuadro muestra la participación de las PYMES por actividad económica:

Participación de las Pymes por Actividad Económica

Actividad Económica	PYMES Estimadas N°	%	PYMES Contribuyentes N°	%
Agropecuaria	1'380,000	45	42,746	3
Manufactura	255,000	8	125,688	10
Comercial	1'120,000	36	534,556	44
Servicios	345,000	11	519,199	43
Total	3'100,000	100	1'222,189	100

Tabla N° 04: Participación de las PYMES por Actividad Económica

Fuente: Datos elaborados por Consultora Maximize sobre la base de información de COFIDE y SUNAT (No incluye sectores Pesca y Explotación de canteras por no existir información disponible).

El 44.5% son agropecuarias, 36.1% comerciales, 11.1% de servicio, 8.2% manufactureras (Tabla N° 04).

Veamos su participación en algunos de sus rubros:

En el rubro de Agropecuarios; alimentos: Concentra el 93.4% de los establecimientos, representan el 16.8% del total de empresas y producen artículos de molinería, panificación, y alimentos diversos, generando un valor que representa apenas 13.7% del total de producción, utiliza un alto porcentaje de insumos nacionales a excepción de la industria panificadora y se concentra mayormente en Lima Metropolitana.

En el rubro de Comerciales; Textiles y Confecciones: Concentra un 83% de los establecimientos y produce tejidos de punto (calcetines, ropa interior y encajes) y prendas de vestir (vestidos, carteras, bolsas, pañuelos). Ambas en conjunto representan el 11.6% del valor agregado de toda la pequeña industria.

Y en Manufactura; productos Metálicos: Reúne el 92.9% de los establecimientos y tiene presencia significativa en la fabricación de cuchillería, herramientas manuales y artículos de ferretería, fabricación de muebles y accesorios; puertas y ventanas de metal, balones de gas, calderas y catrería, etc.

Todo ello, se refleja en una generación de valor agregado equivalente al 39% respecto a su agrupación empleando a su vez el 55.1% de los recursos humanos ocupados en ella. La fabricación de ferretería y productos metálicos utiliza de manera preferente materias primas nacionales, y el resto importado.

1.3.6. Importancia de las MYPES

En el Perú al año 2007 existen 2.5 millones de MYPE formales e informales. La MYPE informal representa el 75% de la MYPE total del País.

La MYPE se constituye como el sector empresarial más importante en la generación de empleos en el país, aportando el 88% de los empleos del sector empresarial y generando 7.2 millones de puestos de trabajo.

Las micro y pequeñas empresas se destacan principalmente por su contribución al empleo. Cuatro de cada cinco trabajadores asalariados se desempeña en establecimientos con menos de 10 personas ocupadas. Las MYPES abastecen principalmente las demandas de los sectores de bajos ingresos, utilizan una alta proporción de insumos nacionales y su aporte al producto bruto interno se estima en 35 por ciento.

Aún cuando frecuentemente se habla de las MYPE como un sector, en realidad éste comprende dos segmentos bastante diferentes entre sí: la micro empresa y la pequeña empresa.

Ambos segmentos se diferencian por el valor de sus ventas (1), por el número de trabajadores (2), por la tecnología que emplean, por el coeficiente capital-trabajo (3), por el tipo de mercado a los que tienen acceso, por los gremios en los que se agrupan y por otras características socioculturales. Las micro empresas son básicamente unidades económicas familiares, que recurren a tecnologías “hechizas”, producen para mercados de bajos ingresos y tienen que luchar cotidianamente por la sobrevivencia. Las pequeñas empresas tienen ante sí más bien el reto de la capitalización, tienen un acceso más amplio a los mercados y participan en mayor medida de la formalidad. El gremio más representativo de las microempresas es el CONAMYPE, mientras que la pequeña empresa cuenta también con otros gremios como APEMYPE, mientras que la pequeña empresa cuenta también con otros gremios como APEMYPE y el COPEI-SIN. Por último, los niveles de instrucción de los trabajadores en las empresas del sector informal (donde predominan las micro empresas) son menores a los de las empresas del sector formal.

Analizando a las MYPE de acuerdo al valor de ventas, sobre un universo de 231,249 establecimientos, tenemos que el 81,8% de las empresas venden hasta 12UIT, el 6,9% de 13 a 25 UIT y el 11,4 más de 25 UIT (INEI. Perú: Actividad económica de la pequeña y micro empresa 1995).

Por otro lado, tomando en consideración el número de trabajadores remunerados, sobre un total de 2,527,448 establecimientos, encontramos que cuatro quintas partes de este universo son empresas de uno o dos trabajadores. (CUANTO – Encuesta Nacional sobre Medición de Niveles de Vida (ENNIV) 1994):

1. COFIDE considera como microempresa a aquella que posee activos de hasta \$20,000 y ventas anuales no mayores a \$40,000 y como pequeña empresa a la que posee activos hasta por \$3000,000 y ventas anuales hasta por \$750,000.

2. Según la CEPAL, la microempresa cuenta con hasta cuatro trabajadores y la pequeña empresa con un número de cinco a diecinueve trabajadores. De acuerdo a esto la microempresa comprende de uno a diez y la pequeña hasta cincuenta trabajadores.

1.3.7 Factores Limitantes del Sector Cuero y Calzado local

1. Factores Internos.

- La Informalidad Compuesto por PYMES en un 97 %, y dado que éstas suelen realizar sus actividades de manera informal el sector presenta un reducido número de empresas formalmente constituidas, obstaculizándose así la trasmisión de conocimientos y la creación de redes de soporte para la actividad.
- La Obsolescencia Tecnológica La tecnología empleada en la mayoría de plantas curtidoras se considera obsoleta, lo que eleva enormemente los costos de producción respecto a sus competidores nacionales e internacionales.
- La Deficiente Gestión Empresarial: Las deficiencias de capacitación en materia ambiental y en cuanto a gestión empresarial son, en la mayoría de curtiembres, un común denominador y además el punto de partida de la baja calidad en sus productos, de su actual incapacidad para satisfacer la demanda local y de los problemas de contaminación que estas generan.

2. Factores Externos.

- La Importación Informal de Cueros: El contrabando de cueros a menores precios y de mejor calidad ha ido desplazando paulatinamente a los productores regionales.
- La Contracción de la Demanda: El cierre en los últimos años del 70% de las pequeñas fábricas de calzado ha producido obviamente una contracción en la demanda de pieles, puesto que la producción de pieles está estrechamente relacionada.

- El Fenómeno del Niño: Que como es sabido afecto a toda la economía peruana.
 - Contaminación. La mayoría de curtiembres se localizan en zonas urbanas y operan incumpliendo las normas más elementales de seguridad e higiene industrial. El principal foco de contaminación se haya en las operaciones de remojo, pelaje, curtido y lavado, en la cual presentan considerables concentraciones de cromo,-sulfatos y DBO5. La contaminación del aire es una constante padecida en primer lugar por los mismos operarios y vecinos de las instalaciones de curtido; la contaminación del agua con los residuos de limpieza, que poseen una alta contaminación de sólidos se hace latente en el deterioro de las tuberías y se suma a los muchos agentes contaminantes del río moche cuyas aguas riegan los sembríos que alimentan a gran parte de la población Trujillana.

Siendo recomendable en este aspecto:

- a. Elaboración de un plan orientado a la reubicación de las curtiembres a zonas industriales.
- b. Construcción de una planta de tratamiento que minimice los residuos Contaminantes.
- c. Implementación de procedimientos para prevenir que los sólidos se mezclen con los afluentes, para reutilizar los residuos concentrados del pelaje, para reutilizar el afluente del baño del curtido con cromo y reciclarlo.

1.3.8 Aspectos Económicos y de Mercado

1. Abastecimiento, Comercialización y Promoción.

En una Economía de Mercado con orientación hacia la Demanda Externa, los agentes económicos — entre ellos los productores de calzado - que atienden al Mercado Interno, no tienen mayor apoyo institucionalizado del gobierno. La reducción de la demanda agudiza y

pone de manifiesto que el problema de la comercialización ligada al financiamiento y la asistencia constituyen los principales núcleos problemáticos de la Industria del Calzado.

Para los fabricantes de calzado, la demanda y el mercado constituyen un serio problema en situaciones de recesión, en razón de ello, hay una tendencia a asociarse para solucionar sus problemas de mercado y, así lo vienen haciendo aunque de manera parcial al participar en ferias locales y regionales, esto es importante para la comercialización.

Ello se sustentará cuando el Productor esté dispuesto a asociarse; de lo contrario el fabricante de calzado seguirá actuando individualmente sin mayor capacidad de negociación para solucionar sus problemas de comercialización, que involucra resolver aspectos desde el abastecimiento de insumos, la producción misma y la venta del calzado.

Generalmente los pequeños y microempresarios de calzado se orientan hacia mercados con fácil acceso, por lo que constituyen actividades con mayor grado de riesgo e inestabilidad. Por lo común sus mercados no requieren de una estrategia coherente de ventas, ya que estos dependen en lo fundamental de las habilidades personales y los contactos del microempresario. Las Empresas de mayor tamaño son capaces de ampliar su mercado hasta nivel nacional e incluso la exportación. Los factores críticos en una estrategia competitiva para los pequeños y microempresarios de calzado en particular; son la calidad, el precio y las condiciones de venta del producto. La calidad depende de la tecnología, los materiales utilizados y la organización del proceso de producción. Las condiciones de venta incluyen el sistema de distribución y las formas de pago. Por último, el precio está asociado directamente al costo de producción. Los progresos en cada uno de estos planos resultan decisivos para la gestión exitosa de una pequeña y micro industria de calzado.

En situaciones de inflación económica, las relaciones de producción en cuanto al abastecimiento de insumos y materiales de calzado, se tornan desfavorables para el fabricante, dificultando así poder adquirirlos en cantidades, calidad y en el tiempo que ellos lo requieran.

El productor de calzado tiende a descapitalizarse y recurrir cada vez más al crédito de proveedores aún a costa de sus ganancias, por cubrir las altas tasas de intereses, moras y recargos por trámites administrativos. El 36% de fabricantes son afectados por este tipo de relación al pagar a sus proveedores al crédito, ya sea total o parcialmente todas sus compras. En cuanto a la venta de sus productos, el mercado varía de acuerdo a la cantidad y tipo de calzado, la competitividad del mercado está cada vez mayor, obligando a los productores a mejorar la calidad de su producción y productividad. Además el surgimiento de algunos grupos monopólicos de producción es cada vez más resaltante que tratan de asfixiar al micro productor mediante la oferta de sus productos a bajos precios, debido a su mayor tecnología empleada.

El segmento de la Pequeña Industria del Calzado tiene como clientes a mayoristas de otras Regiones (Un 93% de ellos tienen este tipo de clientes). En el caso de las micro industrias un 66.67% de ellos atienden a mayoristas de otras regiones y un significativo 23.33% de ellos abastecen a distribuidores pequeños.

Es decir, cuando más pequeñas son las Empresas, menos son las que atienden a mayoristas de otras Regiones y adquieren mayor importancia los agentes de menor envergadura, como los vendedores ambulantes, microempresas comerciales y distribuidores pequeños que se instalan en los principales centros de comercio ambulatorio del mercado de Trujillo.

El mercado actual exige al productor de calzado actuar con mayor eficiencia y agresividad en la promoción de su producto, mejorando sus conocimientos en marketing para incrementar sus ventas y potencializar el sector por el bien del desarrollo de la población.

2. Financiamiento.

El Capital es el recurso más escaso que el pequeño y micro industrial necesita, y es uno de los principales obstáculos para el crecimiento y desarrollo de dicho sector.

La limitación de capital obliga a la pequeña y micro industria del calzado a abastecerse de maquinaria de segunda mano, o adaptar la destinada a otros usos.

La disponibilidad de maquinaria y herramientas es por consiguiente inferior a la que se observa en el estrato moderno, en tanto que los requerimientos de inversión por trabajador son más bajos; es decir la insuficiencia de Recursos Financieros impide adquirir al productor la maquinaria adecuada para reducir los costos de operación, aumentarla productividad y mejorar la calidad del producto. Esta insuficiencia financiera también afecta la adquisición de materia prima, al no permitirle al pequeño y micro industrial mantener un stock mínimo. Lo mismo ocurre con la venta del calzado, puesto que al carecer de recursos financieros se ve forzado a aceptar precios bajos y a financiarse en términos desfavorables. Esta situación se agudiza en la temporada de campaña; en otros casos para responder a esta desventaja financiera proceden a la venta de propiedades personales, préstamos a entidades financieras y/o proveedores.

Actualmente es importante resaltar que las fuentes de Financiamiento que atienden más a las Pequeñas y Micro Empresas del Calzado, son los proveedores de materiales que atienden al 58% del total del sector y la Banca de Fomento que atiende al 25%, continuando la Banca Privada con el 17%.

1.3.9. Rol de la Pequeña y Microempresa Industrial del calzado.

1. Rol Económico.

La pequeña y micro industria de calzado por encima de la problemática en que se desenvuelve logra absorber gran parte de la mano de obra no calificada, utiliza recursos nacionales y de la región economizando divisas y satisface la demanda interna, de ahí su gran importancia que despliega en el desarrollo económico-social y cultural de la comunidad.

– Generación de Empleo y Captación de la Población Desocupada y Sub ocupada.

Como es de comprender, las actividades de la pequeña y micro industria de calzado surge como una respuesta de la población sub ocupada y desocupada en busca de generarse un autoempleo que le permita subsistir conjuntamente con su familia en circunstancias de crisis y recesión de la economía nacional. Es decir, este sector empresarial es una más de la gama de estrategias de sobre vivencia familiar que se originan por la capacidad creadora de los sectores populares; estos segmentos industriales del calzado son las principales fuentes o centros de empleo de la PEA, puesto que absorbe la mano de obra familiar y gran parte de la mano de obra de la localidad dando empleo a 9,000 personas aproximadamente, quienes trabajan en la producción de calzado. Es decir la fabricación de calzado se reafirma, a pesar de los ciclos de recesión y problemática; como la principal fuente de trabajo que absorbe un gran porcentaje de la PEA del Distrito.

2. Rol Socio - Cultural.

- Integración Familiar y Comuna! en la Producción.

Las actividades de la Pequeña y Micro Industria dé, Calzado, no se traducen en estrategias socio-económicas concentradas en el individualismo absoluto; al contrario, más bien se observa un complejo proceso de articulación a espacios de identidades colectivas

y comunitarias (sean de carácter residencial, étnico, cultural, gremial o de consumo).

La base de la actividad empresarial de calzado, se encuentra vinculada a niveles organizativos mayores de cooperación, a través de las cuales se pugna por obtener recursos que permitan el desarrollo de las empresas. Estos mecanismos de integración a nivel familiar, les permite superar de manera parcial el acceso al crédito, mediante las recomendaciones y garantías ante los proveedores, al mercado y tecnología (préstamo de maquinaria e intercambio de modelos).

En la Pequeña y Micro Empresa de Calzado, la principal función de la familia es consolidarse como unidad económica y organizacional y se apoya en la participación no remunerada de sus miembros (explotación familiar).

3. Rol Socio - Político.

El incremento masivo de la población, en actividades relacionadas con la fabricación de calzado, ha conllevado que las organizaciones políticas dirijan su mirada y traten de aglutinar a productores y trabajadores para incorporarlos a sus movimientos políticos; todos ofreciendo mediatizar su problemática de legalización, tributación, financiamiento y capacitación.

En la actualidad los movimientos políticos independientes, vienen incorporando a sus filas, a productores de calzado que gozan de arraigo popular y liderazgo en el mundo del calzado, pero sin embargo, hay un marcado divisionismo político, por que se trata de manipular y favorecer intereses de ciertos grupos de poder, por lo tanto se le resta el apoyo a quienes no representan los verdaderos intereses del pequeño productor y la colectividad en general.

1.3.10 Organización Interna y Gestión Empresarial.

El análisis de la organización de la producción permite discernir si existe o no, algún grado de división del trabajo. Por lo común, en las microempresas las funciones administrativas de ventas, producción y comercialización están concentradas en una misma persona. (El productor o propietario), y los trabajadores desempeñan habitualmente más de una función en el proceso productivo. En la pequeña y micro industria del calzado, la dirección del proceso productivo y el control de calidad de la producción lo realiza generalmente el productor, que en base a sus conocimientos adquiridos a través de la experiencia, tiene que asumir todas las responsabilidades a fin de poder garantizar el éxito de su "Empresa", por que de ello depende su bienestar propio, y el de su familia. Aunque el nivel de conocimiento sobre gestión empresarial y manejo de recursos financieros está presente en muchos fabricantes de calzado, este conocimiento es generalmente empírico, lo que conlleva a que, en realidad, las empresas de calzado presentan una desorganización interna tanto administrativamente como en la distribución del taller.

Esta situación es más aguda cuando más pequeña es la empresa. Así tenemos que el 80 % de microempresarios son ellos los responsables de la gestión empresarial y la hacen a partir de sus conocimientos empíricos y el 33,33 % de pequeños empresarios también lo hacen bajo estas condiciones.

Otra característica, sumamente importante para ser sujeto a crédito es contar con la información contable y financiera actualizada y registrada de manera confiable. Uno de los problemas que afrontan las empresas es el control y registro de sus ingresos y egresos. Cuando más grande es la empresa, su organización y registro son más adecuados. Un 33,33 % del total de empresas tienen libros contables, destacando el segmento

empresarial de la pequeña industria donde el 76,67 % de ellos, tienen libros contables.

1.3.11. Aspecto Legal MYPES

El Decreto Legislativo N° 705 que establece el marco legal para la micro y pequeña empresa; fue promulgado el 15 de noviembre de 1991, dentro de las facultades extraordinarias delegadas al poder ejecutivo, para legislar en materia de crecimiento de la inversión privada y el fomento del empleo.

Posteriormente se crea la Ley N° 28015 - Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, promulgada el 03 de Julio del 2003; esta ley considera a la micro y pequeña empresa como un canal importante de acceso masivo al empleo, sobre todo de la mano de obra no calificada, al tener un costo por puesto de trabajo significativamente menor al de otros sectores productivos y constituirse en un sector dinámico de la inversión y el crecimiento de la economía nacional.

En términos generales, el Decreto Legislativo N° 705 y la Ley N° 28015, definen a la micro y pequeña empresa, como aquellas unidades económicas que operadas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial, desarrolle cualquier tipo de actividad ya sea de producción comercialización o prestación de servicios.

- Ley N° 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.
- Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27711 Ley del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

1.3.12. Situación Estructurada y no Estructurada

A. No Estructurada:

Actualmente las PYMES de calzado en el Distrito del Porvenir no son ajenas a la crisis política social y económica que atraviesa nuestro país y esto se ve reflejado en los siguientes hechos:

- No se cuenta con ningún apoyo del gobierno para la capacitación del personal, captación de tecnología o financiamiento que permita mejorar la productividad de las PYMES.
- A pesar de existir una ONG que dice estar especializada en el rubro de la fabricación y producción de calzado en pequeña y mediana escala, esta institución no brinda ningún apoyo a las PYMES de este Distrito salvo la organización de un evento anual que permite apreciar los nuevos modelos de zapatos que se están produciendo pero beneficiando solamente a ciertas empresas y no a todas.
- Con lo que respecta al financiamiento las PYMES de calzado cuentan con facilidades brindadas por diferentes entidades financieras que brindan préstamos según la capacidad de producción de la empresa, pero cuando ya no se puede obtener por es la vía los pequeños y mediano empresarios optan por préstamos informales que brindan prestamistas y usureros que aprovechándose de la necesidad cobran intereses excesivos.
- La única institución que a tratado de brindar apoyo a estos pequeños empresarios es la Municipalidad Distrital del Porvenir que con cursos de Diseño y modelado y otros talleres de calzado trata de fomentar esta actividad entre la ciudadanía.
- La relación de las Pymes con otros sectores de producción u Organismos de cooperación es nula, con las únicas empresas con las que se interrelacionan las Pymes son sus proveedores y en algunos casos con mayoristas de otras ciudades.
- El carácter egoísta de los empresarios de esta zona impide muchas veces el intercambio de tecnologías o la formación de alianzas o asociaciones que fortalezcan su crecimiento salvo en algunos casos donde los propietarios son muy amigos, solo en esos casos se puede observar cierta colaboración como el préstamo de insumos o materias primas. Las pocas asociaciones que se han creado tienen en común entre los empresarios los lugares donde comercializan su producción, y tienen como fin la promoción de ferias en diferentes ciudades del país.
- Los pequeños y medianos empresarios de este Distrito por lo general se

encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, aunque son conscientes de la falta de organización y planificación que muestran sus empresas, siendo este un problema generalizado en todas las Pymes, que se manejan generalmente en base a la costumbre y la tradición.

- Las ganancias que perciben las Pymes son por lo general para el consumo y en algunos casos sobretodo por campañas estas ganancias se reinvierten con " el fin de aumentar la producción. La reinversión de las utilidades sobretodo se limita por el escaso nivel de demanda y por la conformidad del empresario que no tiene metas claras y no piensa en hacer crecer su empresa contentándose en conservarlas como PYMES.
- Otro factor que influye en el crecimiento de este tipo de empresas es el riesgo a la incertidumbre en todos los aspectos la inestabilidad política, la caída del poder adquisitivo de las personas y en consecuencia la caída en la demanda de calzado y sobre todo la aparición de nuevas modas o estilos que pueden provocar el estancamiento de las ventas, siendo estos los principales motivos para la innovación de nuevos productos.
- La inestabilidad social es otro factor que influye en el crecimiento de las PYMES ya que la delincuencia y la drogadicción ponen en riesgo la producción y en algunos casos a los mismos trabajadores que pueden caer en estos problemas sociales.

Con lo que respecta a la relación con los trabajadores esta es por lo general buena, los pocos problemas que se pueden observar son la deserción laboral muchas veces originada por mejores ofertas o porque el empleado piensa formar su propia empresa. Entre empleados se puede observar el sentimiento de competencia que hace que la colaboración entre ellos sea nula. El empresario por lo general no les puede brindar una capacitación debido por los altos costos que esto representa por lo que la única capacitación a la que pueden acceder es a las charlas gratuitas de instituciones como MINKA o la Cámara de Comercio y en algunos casos de los proveedores que les dan charlas de los nuevos productos que salen al mercado.

B.Estructurada

En lo referente a la problemática misma de la Pequeña y Micro Industria de Calzado, tenemos que adolece de una inadecuada organización y gestión empresarial (Bajo nivel de conocimiento y comercialización) que al realizarlo de manera empírica se convierte en uno de los obstáculos para su desarrollo, sin embargo, los problemas principales del sector no están en las Empresas, sino fuera de ellas, es decir, en la orientación del crédito, el mismo que es insuficiente para las micro y pequeñas industrias de calzado, ya que las condiciones de este crédito, hacen inaccesibles para este sector el flujo financiero que requiere la necesidad de políticas públicas, que favorezcan el desarrollo de las PYME, así como del aporte de consultores e instituciones publicas y/o privadas que tiendan a potenciar sus capacidades, las PYME deberán desarrollar estrategias propias que les permitan transformarse y desarrollarse en el mercado los nuevos escenarios en el que actualmente muchas ya se desenvuelven.

En la sociedad peruana la pequeña y micro industria es una respuesta al desempleo, porque capta gran parte de la fuerza de trabajo y un nivel significativo de las inversiones, así como en su producción abarca una diversidad de productos, convirtiéndose en parte de las estrategias de supervivencia que desarrollan los pobladores inmigrantes de los sectores urbano marginales, pero existe un problema que puede generar la absorción desmedida de desocupados, se corre el riesgo de profundizar las desigualdades distributivas, dado que la mayor dimensión ocupacional tiende a disminuir su productividad relativa y el ingreso medio de los ahí ocupados. Se aumentaría el volumen de los trabajadores pobres, desprotegidos de la seguridad social y en condiciones de trabajo precario.

El fenómeno de la pequeña y micro industria crece progresivamente desenvolviéndose dentro del ámbito "formal" e "informal", este último entendido como un conjunto de actividades auto generadas ya sea en la artesanía, pequeñas industrias y de servicios, cuya lógica de funcionamiento es la reproducción de la

fuerza de trabajo y de una baja relación capital-trabajo independiente a domicilio, con el empleo significativo de la fuerza de trabajo familiar.

La pequeña y micro empresa como factor decisivo para el desarrollo socio-económico del Departamento de La Libertad, no ha merecido hasta hace poco una atención prioritaria por parte de los organismos oficiales responsables de normarla y promocionarla, particularmente en lo referente a la rama industrial de calzado dentro de la pequeña industria del Departamento de La Libertad.

El mercado local es invadido por bienes importados, incluso productos usados con precios bajos, productos de dumping o producidos en condiciones especiales como en las prisiones chinas que compiten con los nacionales por el mercado local de menores ingresos.

Las unidades empresariales de pequeña escala a su vez aumentan por la incorporación de población inactiva (jóvenes y mujeres) y de los despedidos del sector público y privado.

Estas tres causas presionan a reducir precios, pero las PyMes peruanas no pueden sobrevivir con esos precios si lo alcanzan solamente vía reducir más el costo salarial. Por otra parte enfrentan un entorno externo desfavorable en materia de costos financieros y tributarios (o coimas) y deficiencias de infraestructura, información servicios y nivel educativo.

Se tiene que hasta la década del 70 se contaba con un escaso abastecimiento a la población, situación que se agudizaba con las oleadas migratorias de la sierra a la costa, en donde comienzan a propalarse los sectores urbano marginales de la Ciudad de Trujillo; en tales circunstancias estos talleres tienden a mejorar su productividad, tanto por las exigencias de la demanda, como por la afluencia de la mano de obra "no calificada" que al no encontrar empleo en la industria mecanizada, son absorbidos gran parte de ellos por la pequeña industria de calzado informal. Estos talleres en la actualidad han ampliado su producción con la adquisición de diversas maquinarias, mayor número de trabajadores y hoy en

día se puede apreciar la aparición deliberada de micros, pequeños, medianos y grandes Industriales de Calzado en Trujillo Metropolitano.

En lo que respecta al sector del Calzado la Informalidad es uno de los graves problemas que atraviesan las PYMES, obstaculizando así la trasmisión de conocimientos y la creación de redes de soporte para la actividad. Otro problema es la Obsolescencia Tecnológica en la mayoría de plantas curtidoras que eleva enormemente los costos de producción respecto a sus competidores nacionales e internacionales.

Finalmente existen factores externos que afectan al sector Calzado como el cierre en los últimos años del 70% de las pequeñas fábricas de calzado ha producido una contracción en la demanda de pieles, produciendo una crisis en todo el sector.

1.3.13. Gestión Empresarial

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.

En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, el empresario debe aplicar fórmulas para persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen su proyecto empresarial.

La mayoría de las empresas son de propiedad privada y se las conoce como **SECTOR PRIVADO**. Una empresa o Departamento del Estado entra dentro del **SECTOR PÚBLICO**. Aunque ambos tipos de organización tienen que administrar recursos de la forma más eficaz, no ha sido preciso hasta ahora que las empresas del gobierno obtengan beneficios, porque existen diferencias entre los objetivos financieros de las empresas del sector privado y las del Gobierno.

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. Así, en las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cual era y seguiría siendo su misión.

La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación.

Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.

La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN?

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando

como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

- Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.
- Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
- Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Como vemos su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial.

Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

a) Planificación

"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

b) Organización

"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"

c) Personal

"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"

d) Dirección

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"

e) Control

"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

f) Representatividad

"El Gerente es la " personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

En este tema hemos estudiado sucintamente aspectos de la gestión que más adelante desarrollamos ampliamente. Hemos de tener en cuenta que en nuestra trayectoria profesional nos encontraremos con varias formas de gestionar las empresas o negocios.

Cada una de ellas tiene sus propias necesidades de gestión. Siendo una de las más simple es la figura del *propietario*, quien es quien lleva la gestión personalmente, asume riesgos y si algo sale mal, es el único responsable respecto a terceros, poniendo en juego todo su patrimonio personal y familiar. Si bien esta persona no sufre de las complejidades y frustraciones de las grandes empresas, bien es verdad que carece de los beneficios de consultar a expertos y especialistas.

Por lo general su empresa no crece como él quisiera por carecer de recursos suficientes, de ideas innovadoras y capacidad de obtener financiación adecuada para la misma.

Aunque apuesta por su independencia profesional y no tiene que estar sometido a otras directrices que las suyas, solo cuenta con el respaldo de sus propios recursos. Este tipo de negocio es adecuado para pequeños

comerciantes o talleres, porque tienen poco potencial de crecimiento a largo plazo.

Los propietarios que solo piensan en crecer, consideran a veces si la solución es crear una **SOCIEDAD**, en la que pueden entrar otros socios, o seguir de forma individual. Por desgracia estas asociaciones de personas son muy susceptibles a malentendidos y discrepancias entre ellos, y terminan disolviéndose. Esta falta de continuidad dificulta la posibilidad de que la sociedad pueda consolidarse y pierda la oportunidad de ser líder en su sector o gremio, tal como fue diseñada.

Estos problemas y limitaciones condujeron al concepto de responsabilidad limitada que permitió la formación de sociedades, donde la gestión y la propiedad pueden estar totalmente desvinculadas. Aunque los propietarios o participes arriesgan cierto capital en la empresa, sus pérdidas se limitan a la inversión inicial.

Los directores de estas empresas responden ante los propietarios de sus propias acciones pero no son personalmente responsables de las pérdidas de la empresa, si esta no marcha bien.

Por esta *no responsabilidad*, la Ley les exige por el contrario llevar un control permanente de la gestión a través de la Contabilidad para justificar el uso de los recursos puestos a su disposición.

De hecho, todas las empresas privadas, incluyendo las de responsabilidad limitada tienen la obligación de presentar en el Registro Mercantil Central las cuentas anuales para su pública consulta, por parte de quien lo requiera.

Otras empresas, cuyas acciones puede adquirir el público en general, deben publicar sus cuentas en un completo informe anual. Está claro que en cuanto una empresa adquiere la capacidad de manejar importantes fondos de dinero, sus responsabilidades son mucho mayores.

Existen otras alternativas de empresas colectivas muy similares a las descritas anteriormente llamadas **Cooperativas**, donde el poder de decisión no

depende de la persona o personas según el número de acciones o participaciones que posea, sino que cada uno de los miembros de la Cooperativa tiene derecho al mismo voto en la toma de decisiones y dirección de la organización.

Los Directivos son elegidos para gestionar la empresa durante un periodo variable de tiempo, y luego son sustituidos por otros cooperativistas. Esta alternancia puede desembocar en una gestión variable lo que propicia casi siempre disparidad de criterios entre los socios.

Este tipo de empresa es el adecuado para comunidades de productores localizados en núcleos de poblaciones, sobre todo rurales, y la gestión corresponde directamente y constantemente a los miembros de la organización que normalmente son la misma mano de obra.

Aunque la meta, como en cualquier empresa, es conseguir beneficios para que la organización siga adelante, existe entre otros, un objetivo primordial: el control político de los recursos. Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa- efecto.

Pongamos un ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.

En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal - alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los **Recursos Humanos**.

Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Podemos afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

Cualidades y Conocimientos de un buen Gestor

Como ya hemos comprobado en los dos primeros temas, la gestión se ocupa preferentemente del personal. La calidad y eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia.

El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un control permanente de todas las coordenadas de su evolución, afianzando y /o potenciando sus puntos fuertes.

Esta armonización, significará fundamentalmente implicar a todos los elementos que intervienen en la gestión en la consecución de objetivos, sobre todos los de rentabilidad, actual y verdadero "caballo de batalla" de muchas empresas.

La moral del personal no debe verse afectada, con conflictos encubiertos, agresivos o provocados, - por las frustraciones de una mano de obra eufórica al principio y decepcionada después -, que pueda presentar actitudes desfavorables a la cohesión, debido al hecho, de que dentro del equipo directivo no se encuentre a nadie que aporte soluciones para resolver los conflictos de la empresa.

Por ello, la preparación del gerente es importante, ya que si carece de la formación adecuada o su personalidad es incorrecta, poco o nada podrá hacer para la solución de los problemas, salvo que esté dispuesto a auto desarrollarse.

Estas relaciones con el conjunto del personal a todos los niveles, suponen un sistema de triple dependencia basada en **la información, la autoridad y los elementos de las comunicaciones internas**; todo ello tendente a lograr los objetivos de la organización.

Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es **identificar** dichos objetivos como parte sustancial de la empresa que dirige.

El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella.

Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique:

- El personal debe conocer con claridad que se espera de ellos.
- El personal debe participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.
- El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos.
- El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.
- El personal debe recibir información coherente o comentarios críticos sobre su actuación. Si bien habrá que criticar a veces su actuación, esto le servirá de incentivo y no de amenaza coercitiva que pueda lesionar su autoestima. El conseguir estos objetivos en las relaciones personales y el respaldo sin límites de la dirección supone mayor recompensa que los meros incentivos económicos.

La figura del Empresario de Éxito

Ningún ser humano está perfectamente cualificado al cien por cien para realizar tareas referidas a las relaciones con otras personas, motivarles, persuadirlos y crear oportunidades para las mismas. Los puntos que a continuación especificamos presentan el perfil que debe reunir todo empresario para alcanzar su máximo desarrollo.

- Un empresario es ante todo alguien que trabaja activamente y tiene una ilimitada vocación por los negocios.

- El empresario no tiene que temer los cambios que se puedan producir en su entorno y debe estar dispuesto a dejar de lado prácticas obsoletas o desfasadas en interés de su empresa.
- Tiene que estar continuamente aprendiendo y ser capaz de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Aunque posea una imaginación bien desarrollada, el empresario debe concebir siempre ideas prácticas.
- El empresario debe saber delegar no sólo las tareas, sino las responsabilidades para ejecutarlas.
- Necesita cualidades especiales para relacionarse con otras personalidades distintas a la suya y tratar de adaptarse a las mismas para sacar el mayor partido posible.
- Tiene que saber planificar su tiempo y saber combinar perfectamente sus recursos tanto físicos como intelectuales para conseguir los resultados previstos.

Comprender la importancia de las cualidades personales en la gestión de una empresa, ha propiciado la aparición de programas y cursos de formación para Directivos, impartidos por Universidades, Escuelas de Negocios, y las propias empresas que desarrollan programas formativos para sus dirigentes.

Las prioridades de estos programas son:

- . Desarrollar la agilidad mental.
- . Mantener las dotes de creatividad.
- . Reflexionar sobre la naturaleza del trabajo y el fin de la organización.
- . Permitir la evaluación periódica de los puntos fuertes y débiles del personal.
- . Potenciar las cualidades personales.
- . Examinar las relaciones internas de la organización.

Este desarrollo podrá complementarse con cursos de formación, aunque éstos nunca sustituirán del todo las experiencias personales que forman parte de la organización.

Hay que tener en cuenta las edades de los grupos de gestión, la planificación progresiva de puestos de responsabilidad y los métodos internos de evaluar y compensar la labor de gestión.

1.3.14. Producción y tecnología

Los centros de producción y de servicios de asistencia tecnológica, se crea para apoyar a la industria del calzado en la provincia y región, y debe contar con una planta industrial de manufactura de calzado y proporciona asistencia técnica a la pequeña y mediana empresa del sector (SENATI).

Sus servicios están constituidos en las siguientes áreas de atención:

- Capacitación para la Competitividad
- Capacitación Técnica para el Sector Calzado
- Capacitación en diferentes Tecnologías
- Servicios Tecnológicos
- Asesoría, Asistencia Técnica y Consultoría Empresarial

Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado, A.C. Es una organización cuya función es la realización de proyectos de desarrollo tecnológico para las industria del cuero, del calzado y su proveeduría de los servicios tecnológicos que les apoyen para fortalecer sus ventajas competitivas a fin de que puedan afrontar con oportunidad y eficacia a sus competidores.

Curtiduría

Servicios de asesoría, capacitación y desarrollo tecnológico, a través de la aplicación de proyectos; proporcionamos servicios de clase mundial que inciden en el desarrollo humano y tecnológico del sector curtidor.

Desarrollamos e implementamos las mejores tecnologías, desde las básicas hasta las dominantes, difundiendo en el sector curtidor mexicano la tecnología con la que hoy la mayoría de las empresas trabaja.

Calzado

Desarrollamos el fortalecimiento de las empresas por medio de la aplicación de proyectos de innovación tecnológica que generen productos diferenciados, que le privilegien servicio a sus clientes, aportando desde la detección de la oportunidad de la innovación, su desarrollo, validación en laboratorio, validación en uso, presentación al mercado por medio de certificaciones así como la habilitación de toda la ingeniería del proceso hasta la implantación del proceso productivo con la aplicación de todas las herramientas necesarias.

Realiza esfuerzos para lograr que la micro, pequeña y mediana empresa del sector cuero-calzado, aumente su productividad para que sea más competitiva, mediante la aplicación de soluciones prácticas, manteniendo constante presencia en la empresa para generar suficiencia operativa, y transfiriendo tecnología de punta sencilla y efectiva.

Reingeniería de Calzado

Se redistribuyen los procesos productivos tomando en cuenta un orden lógico del mismo. Se implementa un sistema de corte basado en el conocimiento de las calidades de la piel.

1.4 MARCO CIENTIFICO- FILOSOFICO

Según Alburquerque², existen dos corrientes para aplicar el concepto de sector informal urbano (SIU). La corriente o escuela legalista representada por De Soto y el ILD, y la corriente o escuela estructuralista representada por PREALC-OIT, Mezzera, Kitz, Carboneto, Chávez, Palma, Grompone, entre otros. La primera responsabiliza al crecimiento y burocratización del Estado, a la inadecuación, frondosidad y verticalidad de la legalidad vigente, a la elevación de los costos para el acceso a la legalidad para explicar el surgimiento de la informalidad.

La segunda escuela deposita la responsabilidad en la incapacidad del sector moderno (originada por el tipo de tecnología exógena utilizada) para absorber la oferta laboral

² **ALBURQUERQUE, Francisco.** *Servicios empresariales y desarrollo económico local reseña comparativa. En la micro y pequeña empresa en Latinoamérica Op. Cit.*

que viene del crecimiento poblacional, creando un excedente estructural de mano de obra que se ve obligado a inventar su propio puesto de trabajo. La mayoría de los autores están más cerca de la segunda interpretación. Sin embargo, cuando se trata de plantear estrategias de solución la escuela estructuralista enfatiza los mecanismos macroeconómicos (elevación del salario real, del gasto público, entre otros) y la reactivación de las grandes empresas de las cuales depende el SIU, es decir, la solución al problema está fuera del sector. En todo caso, el apoyo al sector sería marginal y temporal, como se vio con la experiencia del crédito chicha (sin intereses) durante el primer gobierno de Alan García.

Por otro lado, en este punto de las soluciones, si bien las propuestas básicas de la escuela legalista es la simplificación de trámites y la desburocratización del Estado que aunque necesarios son claramente parciales, si cree en la capacidad de este sector de resolver sus propios problemas y contribuir a la solución de otros problemas de la sociedad.

Es decir, esta escuela le otorga posibilidades de crecimiento autónomo al sector informal. Nosotros estamos de acuerdo con esta posición.

Finalmente, Villarán sostiene que el concepto de SIU no es muy adecuada para aprehender la complejidad de este fenómeno económico y social que está transformando las economías de América Latina por muy bonito que pueda sonar o muy de moda que pueda estar.

1.5. MARCO EMPIRICO

Las pequeñas empresas consideran la falta de financiamiento como uno de los mayores problemas. La inversión inicial, en su mayor parte provienen de ahorros propios.

La estrecha base de capital inicial sin reservas liquidas y la estructura financiera, traen consigo que los pequeños empresarios muchas veces escogen productos para cuya fabricación se necesita poco capital inicial para los cuales el tiempo de ejecución es corto y que produzcan en el menor tiempo posible los beneficios necesarios para la estrecha base de capital inicial sin reservas liquidas y la estructura

financiera, traen consigo que los pequeños empresarios muchas veces escogen productos para cuya fabricación se necesita poco capital inicial para los cuales el tiempo de ejecución es corto y que produzcan en el menor tiempo posible los beneficios necesarios para mantener la producción y esto último depende de la demanda inmediata de los productos fabricados”.

De la cita anterior podemos deducir que: dado el problema de falta de financiamiento para las pequeñas empresas, los giros de sus negocios no necesariamente están basados en criterios de rentabilidad, sino en criterios de recuperación del poco capital invertido en el menor tiempo posible. Es decir, los criterios de inversión – rentabilidad no se basan en criterios de largo plazo sino en criterios de corto plazo. Por lo tanto, las políticas empresariales son de subsistencia y no de crecimiento y desarrollo.

Por otro lado, el mismo autor citado anteriormente manifiesta que, la banca comercial que otorga créditos a las pequeñas empresas, se rigen por el criterio de seguridad de recuperación del crédito y no tanto por el criterio de desarrollo de dichas empresas, lo que se reflejan en plazos cortos.

Por su parte, Hernando de Soto, al referirse a la baja productividad de las empresas formales e informales del Perú dice lo siguiente:

“Como hemos podido ver en lo que respecta a las empresas formales, la excesiva interferencia gubernamental ocasiona un gran derroche de recursos. Por un lado, debe invertirse mucho tiempo para cumplir con las regulaciones gubernamentales y, por otro, las numerosas restricciones afectan la flexibilidad en la toma de decisiones empresariales y generan una mala asignación de recursos. Como resultado de ambos procesos, baja la productividad”.

“En la informalidad, en cambio, la relación trabajo-capital es demasiado alta. Resulta, entonces, que los informales tienen demasiado trabajo y los formales demasiado capital.

Así, se produce una especialización arbitraria e ineficiente de los recursos del país, porque la productividad alcanza su nivel óptimo sólo cuando la toma de decisiones puede encontrar la mejor composición de trabajo y capital.

Asimismo, de Soto³ al referirse a la ineficiencia del Sistema Tributario en el Perú, dice que las distorsiones innecesarias sobre el Sistema Tributario y la economía en general, es necesario detenerse un poco en el análisis. Al respecto, es un principio económico conocido que, de alguna manera, todo impuesto no correctivo acarrea ineficiencia. Por ejemplo, un impuesto sobre los salarios, hace menos atractivas las horas dedicadas al trabajo y, consiguientemente, puede estimular el ocio. Un impuesto sobre el valor predial convierte la propiedad en algo menos deseable e incita a algunas empresas a usar menos tierra u otros insumos. Así, resulta inevitable que los impuestos distorsionen las elecciones económicas. Es por eso, que una meta del Sistema Tributario debería consistir en minimizar esas distorsiones, tomando en consideración especialmente los costos de recaudación y administración de los impuestos.

Una forma de hacerlo es mantener bajas las tasas impositivas. Por ejemplo, un 90% de impuestos sobre las utilidades o sobre los sueldos inducirá obviamente a mucha gente, que podría estar dispuesta a invertir en alguna actividad productiva, a optar por el ocio y comportarse menos eficientemente que si tales impuestos no existieran. En cambio, un nivel de impuestos de sólo 10% puede, reducir significativamente la distorsión.

En el Perú, sin embargo, donde el gobierno está tan comprometido en satisfacer necesidades interviniendo directamente, y por otro lado, donde hay pocos **formales** que el sistema pueda gravar para cubrir dichos gastos, las tasas impositivas tienden a subir. Lo que ocurre entonces es que la formalidad es cada vez menos atractiva que la informalidad. Como consecuencia, la informalidad continua creciendo. A pesar de ello, como el gobierno persiste en obtener más ingresos, incrementando los impuestos a la formalidad, se produce de ese modo una espiral: más informalidad, reducción de

³ **DE SOTO, Hernando.** *El Otro Sendero.* 8va. Edición Instituto de Libertad y Democracia. 1989. Págs. 220-221.

la formalidad, mantenimiento de nivel de gastos fiscales, necesidad de incrementar las tasas que gravan a la formalidad, mayores estímulos para ser informal, y así sucesivamente.

1.6. MARCO CONCEPTUAL

a) La empresa peruana MYPE.

De acuerdo a un estudio realizado por la red de CITEs (Centros de Innovación Tecnológica) del Ministerio de Producción en el Perú, existe un panorama empresarial heterogéneo y atomizado. Pues, son aquellas que no logran niveles de acumulación de riqueza que les permita modernizarse, alcanzar una escala de producción rentable, y trabajar con procesos de calidad y estándares, para competir exitosamente. Además, operan con bajos niveles de capital y con tecnologías que distan ser las más avanzadas, y son intensivas en mano de obra.

b) El empresario MYPE

Las empresas con menos de 10 trabajadores, representan el 98% del total de empresas, la mayoría son unidades empresariales unipersonales o familiares con bajos niveles de ventas y activos. Asimismo, los recursos humanos con que cuentan las MYPES son insuficientes y no están orientados a la productividad. Recientes estudios han identificado que el nivel educativo de la población MYPE es menor, en más del 60% a la formación secundaria completa, y en muchos casos, los trabajadores provienen de centros educativos que imparten formación de mala calidad.

c) Plan Estratégico

El proceso de **planeamiento estratégico** tiene dos grandes componentes. El primero, conformado por la información básica de mercadotecnia y comprende, la evaluación de la empresa (comúnmente llamada análisis situacional) y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis exhaustivo del mercado y de su organización. Por su parte, el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación

del negocio. El segundo gran componente es el plan estratégico propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada previamente. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos, con su ejecución y con los procedimientos de evaluación y control.

d) Competitividad

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario, Heizer y Render(1991)

e) Plan de Marketing

Es el documento que recoge la formulación de los objetivos y estrategias de marketing, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados. El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial. Los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción) deben integrarse de forma tal que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Esta combinación de los instrumentos, o marketing , constituye la base del plan de marketing.

f) Estrategia

Es aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguren la consecución de tales objetivos. Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas. Un mismo objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas, y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados.

g) Estacionalidad

Variación previsible, de carácter repetitivo, en el comportamiento de una variable, que se asocia a una estación o período de tiempo determinado.

f) Innovación

Producto o servicio que constituye una novedad tanto para el mercado como para la empresa que lo elabora. La innovación no sólo preserva la supervivencia de la empresa, sino que también suele proporcionar mayores beneficios.

g) Pequeña Industria

Actividad que utiliza mayoritariamente materia prima, que puede ser agropecuaria, forestal y pesquera, y en la que hay un proceso de fabricación o transformación hasta obtener los productos terminados.

h) Consultoría Gerencial

Apoyo técnico especializado orientado a mejorar la gestión empresarial mediante la aplicación de los principios de la Administración Estratégica

i) Productividad

El concepto más generalizado de productividad es el siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Resultados Logrados}} \cdot \frac{\text{Insumos}}{\text{Recursos Empleados}}$$

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados, la productividad se asocia al logro de un producto eficiente, enfocando la atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo.

1.7. HIPÓTESIS

Los factores determinantes de la Industria del Calzado en el Distrito de El Porvenir han propiciado su expansión e impacto significativamente en la Gestión Empresarial y Productiva periodo: 2002 – 2008.

1.8 VARIABLES

1.8.1. Variable Independiente:

Factores determinantes de la expansión de la industria de calzado.

1.8.2. Variable Dependiente:

Impacto de la gestión empresarial.

Operacionalización de las Variables:

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
V. Independiente Factores determinantes de la expansión de la industria del calzado.	- Organización. - Tecnología. - Nivel de producción.	- Encuestas. - Observación directa. - Análisis documental.	- Cuestionario. - Guía de observación. - Fichas documentales.
V. Dependiente Impacto de la gestión empresarial.	- Incremento ventas. - Volumen de producción. - Demanda.	- Encuestas. - Observación directa. - Análisis documental.	- Cuestionario. - Fichas documentales.

1.8.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

- 1. Encuestas:** Sirvió para obtener información del sector en estudio cuyo fin se plasma en su análisis los que se tabularon y se encuentran en gráficas estadísticas.
- 2. Observación directa:** Se aplicó la técnica de observación en el taller de las diferentes microempresas en estudio, lo que permitió observar las condiciones de trabajo en proceso de producción, infraestructura, distribución del taller, el trato con los trabajadores entre otros.
- 3. Análisis documental:** Esta técnica se aplicó con el fin de hacer un estudio detallado de los antecedentes recopilados durante el proceso de

investigación: para tener una fundamentación sobre la posición empresarial.

Instrumentos:

- **Cuestionario de Encuesta:** Se elaboró con el fin de facilitar el recojo de la información referente a los indicadores señalados en la operacionalidad de las variables.
- **Ficha documental:** Se confeccionó un fichero de listado de citas bibliográficas en el desarrollo del trabajo en estudio.

1.9. OBJETIVOS

1.9.1 Objetivo General

Determinar que los factores capacitación, tecnología y socio-cultural, propician la expansión de la industria del calzado y su impacto en la gestión empresarial y productiva en el Distrito de El Porvenir: 2002 – 2008.

1.9.2 Objetivos Específicos

- Estudiar y determinar los factores que propician la expansión de la industria del calzado en el Distrito El Porvenir en el período 2002- 2008.
- Determinar y evaluar los factores: organización, tecnología y nivel de producción, propiciaron la expansión de la industria del calzado e impacto en los niveles de gestión empresarial y productiva, de las Micro y Pequeñas empresas del Distrito El Porvenir de Trujillo: 2002-2008.
- Proponer un modelo de gestión empresarial para las micro y pequeñas empresas industriales de calzado, que incorporen a la innovación y contribuyan al desarrollo sostenido de éstas y al mejoramiento de los niveles de vida de la comunidad trujillana.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Material

2.1.1. Población

La población de esta investigación estuvo conformada por 1250 Mypes de la Industria de Calzado del distrito de El Porvenir, entre Mypes formales e informales, según las estadísticas de la Dirección Regional de Industrias.

2.1.2. Muestra:

La muestra estuvo conformada por las 177 Mypes formales dedicadas a la Industria de calzado en el Distrito El Porvenir, de los cuales 124 correspondieron a la Micro empresa y 53 a la Pequeña empresa.

Para determinar la muestra en la presente investigación se utilizó el método aleatorio simple, los encuestados fueron seleccionados en forma aleatoria.

Para determinar la muestra numérica utilizaremos la siguiente fórmula:

Muestra para Microempresa:

Muestra para Pequeña empresa

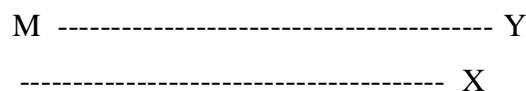
2.2 Método:

El método empleado durante el proceso de investigación: inductivo- deductivo; hipotético- deductivo, que nos ha permitido identificar, describir y analizar los factores determinantes de la expansión de la Industria de Calzado en la Gestión Empresarial y Productiva en el Distrito de El Porvenir e impacto en la gestión empresarial en el período 2002-2008.

2.3. Diseño de Investigación

El presente estudio encaja dentro de las investigaciones no experimentales, transaccional; puesto que las variables independientes no se pueden manipular, porque observaremos los fenómenos como tal y como se dan en su contexto, para después analizarlos, por lo que le corresponde un diseño de una sola casilla.

Para contrastar la hipótesis se utiliza el diseño de una sola casilla, su representación es la siguiente:



M: Variable independiente: Factores determinantes de la expansión de la industria del calzado.

Y : Variable dependiente: Impacto de la gestión empresarial.

2.4. Fuentes, técnicas y control de datos

- **Fuentes Primarias.**- Se han obtenido a partir de encuestas y entrevistas a las unidades de investigación (empresarios y/o propietarios de nuestro medio).
- **Fuentes Secundarias.**- Se revisaron revistas y recortes periodísticos, libros, tesis y otros documentos bibliográficos.
- **Instrumentos**
 - Encuestas
 - Entrevistas.
- Análisis documental: Guía de recolección de información.
- Entrevistas : Cuestionarios

Validez

Para validar la presente investigación, se utiliza el coeficiente producto momento de Pearson, y para ajustar los datos usamos el corrector de Mc Nemar.

2.5. Procedimiento y análisis estadístico de datos- programaestadístico utilizado (SPSS)

Los datos que se obtuvo mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también ya indicadas; se incorporarán o ingresarán a un programa computarizado preparado por el investigador utilizando la hoja de cálculo Excel; y con ellos se realizará, los cruces correspondientes; y, con precisiones porcentuales, ordenamiento de mayor a menor, y con indicadores estadísticos se presentan como informaciones, en forma de cuadros, gráficos, y resúmenes.

III. RESULTADOS

A). INFORMACION ESTADISTICA DOCUMENTAL DEL SECTOR CUERO CALZADO.

Cuadro No. 01

INDICADORES DE EVOLUCION DE LAS EMPRESAS DE CALZADO DE TRUJILLO 1992 - 2006

Indicadores	PERIODOS			
	1992/1993	1997/1998	2000/2006	
Número de Empresas	4,600	1,641	1000	2500
Número de Trabajadores	19,241	8,214	4,000	20,000
Producción anual en pares	17'565,864	7'964,052	6'750,000	2'000.000
Valor anual de ventas en \$	175'658,640	119'460,000		
Trabajadores por Empresa	4.2.	5.0	4.0	8.0
Producción por Empresa*	6.63	8.4	5.0	9.1
Productividad del trabajo	1.58	1.68		
* docenas de zapatos por semana				

FUENTE: MINKA, 2007.

El calzado de Trujillo se vende en todo el Perú a través de una extensa red comercial y se calcula que esa ciudad se produce cerca del **50% del calzado del país.**

En El Porvenir, distrito dónde se concentra mayoritariamente el sector, se estima que en cada casa existen entre 1 a 2 personas vinculadas a este sector; de allí que no sea una exageración decir que en El Porvenir en cada casa se hacen zapatos. El 96% del calzado que se produce en Trujillo, es producido en El Porvenir Por ello, Trujillo se ha ganado el título de "*Capital del Calzado del Perú*".

**Cuadro 2: Estructura del Sector Cuero en Trujillo
(2007)**

Localidad	Proveedores	Productores	Comerciales	
TOTAL	(CURTIEMBRES)	(CALZADO)	(PUESTOS)	
<i>EL PORVENIR</i>	120	2045	60	2225
<i>LA ESPERANZA</i>	4	105	20	139
<i>TRUJILLO</i>	10	120	250	380
<i>FLORENCIA DE MORA</i>	5	100	20	125
<i>VICTOR LARCO</i>		20		20
<i>LAREDO</i>		10		10
<i>MOCHE</i>	3			3
OTROS		10		10
TOTAL	142	2500	350	2992
Por ciento	4.7%	83.6%	11.7%	100%

Fuente: Piel Trujillo SAC

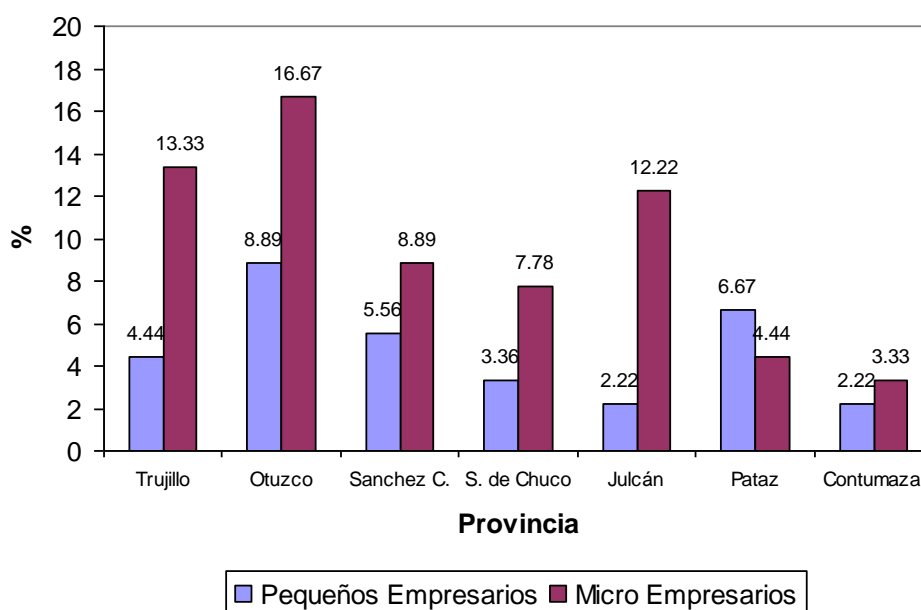
Elaboración: Propia

La conclusión más importante de este análisis estadístico es que durante 1999 y 2003 **cerraron mas de 2,000 unidades productivas**, habiendo disminuido la planta empresarial en un 56% entre 2004 y 2005. Según los estudios realizados por MINKA solamente en el año 2006 cerraron 219 empresas.

CUADRO N° 03
LUGAR DE PROCEDENCIA DE LOS PRODUCTORES DE CALZADO SEGÚN
SEGMENTO EMPRESARIAL EN EL DISTRITO EL PORVENIR.

Provincia	Pequeños Empresarios		Micro Empresarios		Total	%
	Nº	%	Nº	%		
Trujillo	4	4.44	12	13.33	16	17.78
Otuzco	8	8.89	15	16.67	23	25.56
Sanchez C.	5	5.56	8	8.89	13	14.44
S. de Chuco	3	3.36	7	7.78	10	11.11
Julcán	6	2.22	11	12.22	17	18.88
Pataz	2	6.67	4	4.44	6	6.67
Contumaza	2	2.22	3	3.33	5	5.55
TOTAL	30	33.33	60	66.67	90	100.00

Fuente: Registro de entrevistas, trabajo de campo realizado año 2007.



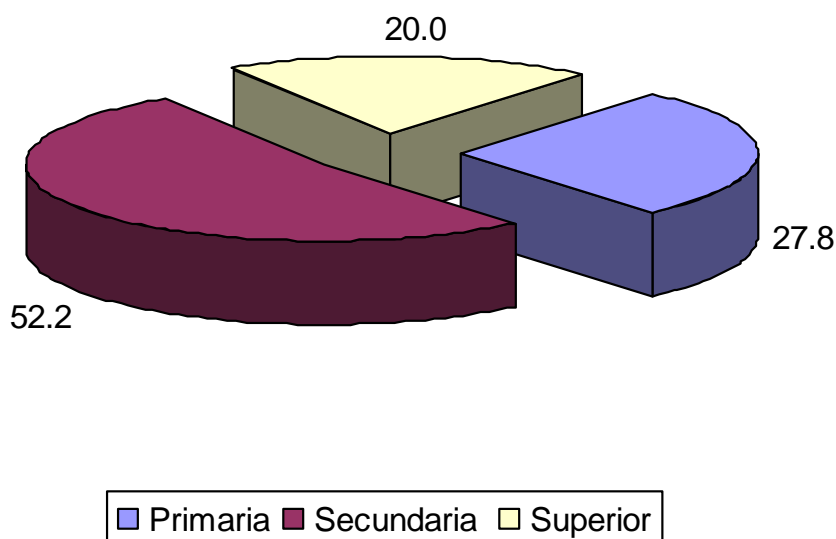
En cuanto al nivel de instrucción tenemos que este, es una forma ideológica cultural y uno de los instrumentos para el desarrollo socio- económico de un país; así mismo, la Educación es la transmisión de experiencias técnico, cultural y político.

CUADRO N° 04

GRADO DE INSTRUCCIÓN DE LOS PRODUCTORES DE CALZADO SEGÚN
SEGMENTO EMPRESARIAL EN EL DISTRITO EL PORVENIR

Provincia	Pequeños Empresarios		Micro Empresarios		Total	%
	Nº	%	Nº	%		
<u>Primaria</u>	9	10.00	16	17.78	25	27.78
Primaria Completa	4	4.44	5	5.56	9	10.00
Primaria Completa	5	5.56	11	12.22	16	17.78
<u>Secundaria</u>	17	18.89	30	33.33	47	52.22
Secund. Incompleta	7	7.78	12	13.33	19	21.11
Secund. Completa	10	11.11	18	20	28	31.11
<u>Superior</u>	4	4.44	14	15.56	18	20.00
Sup. Incompleta	1	1.11	9	10	10	10.11
Sup. Completa	3	3.33	5	5.56	8	8.89
TOTAL	30	33.33	60	66.67	90	100.00

Fuente: Registro de entrevistas, trabajo de campo realizado año 2007.



En lo referente al grado de instrucción, más del 52.22% tiene educación secundaria, primaria (27.78%) y, superior (20%). En general los productores de calzado tienen una predisposición y condiciones para el aprendizaje, aplicación y perfeccionamiento en las técnicas de producción. En cuanto a la relación de nivel de instrucción con el segmento empresarial, existe una relación parcial directa como así, lo podemos observar en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 05

**PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES DEL MERCADO NACIONAL DE CALZADO TEXTIL
2002 - 2006**

PAIS DE ORIGEN	2006 ENE-FEB	PARTIC. (%)
CHINA	499088	75 %
ECUADOR	84880	13 %
MALASIA	34494	5 %
VIETNAM	24462	4 %
ESPAÑA	8088	1 %
COREA	3816	1 %
HONG KONG	2716	1 %
OTROS	4428	0 %
TOTAL GENERAL	\$ 661972	100 %

FUENTE: SUNAT – ADUANAS 2007.

Describiendo el cuadro que antecede, tenemos que la República China y Ecuador , son los principales son dos principales abastecedores de calzado al mercado nacional, con el 75% y el 13%, respectivamente de las exportaciones en el año .2006.

Cuadro No. 06

**EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES DE
CALZADO TEXTIL Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS
PRECIOS PROMEDIO ORIGINARIOS DE CHINA**

(2001 – 2005)

TRIMESTRE	PARES CALZADO TEXTIL	PRECIO FOB US\$ POR PAR
I – 2001	68,701	5.33
II – 2001	64,156	5.24
III – 2001	120,814	4.91
IV – 2001	162,079	4.53
I – 2002	172,079	3.76
II - 2002	149,518	4.06
III - 2002	271,586	3.84
IV – 2002	308,659	4.35
I – 2003	333,246	4.04
II – 2003	301,602	5.15
III – 2003	611,325	3.75
IV – 2003	523,700	4.59
I – 2004	499,088	3.86

FUENTE: SUNAT – ADUANAS 2006.

Cuadro No. 07
PRINCIPALES IMPORTADORES DE CALZADO TEXTIL
PARA MERCADO NACIONAL
2003 - 2006

TIENDAS PARTIC.	2003	2004	2005	2006	
					ENE-FEB (%)
RIPLEY S.A. 36 %	16465	48400	166223	177380	
INVERS.DINAMICAS 53247 11 %	75540	95412	146828		
DH EMPRESAS PERU 47455 10 %	37491	70789	69089		
SAGA FALABELLA sa 42860 9 %	91234	218221	235881		
ADIDAS CHILE 14438 3 %	12622	26670	32043		
CALZADOS AZALEIA 11412 2 %	n.d.	1620	51456		
OTROS 152296 29 %	182120	441518	1065832		
TOTAL GENERAL 499088 100 %	415472	902630	1767352		

FUENTE: SUNAT – ADUANAS 2007

No cabe duda de que la situación del sector cuero - calzado en el Perú en general, y en Trujillo en particular muestra evidencias de ser un tejido industrial afectado seriamente por la *internacionalización desleal*, *tecnificación obsoleta* y *falta de una buena capacitación para exportar (Consortios)*.

B) PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS ENCUESTA

CUADRO N° 08

Distribución del tipo de empresa que viene usted desarrollando

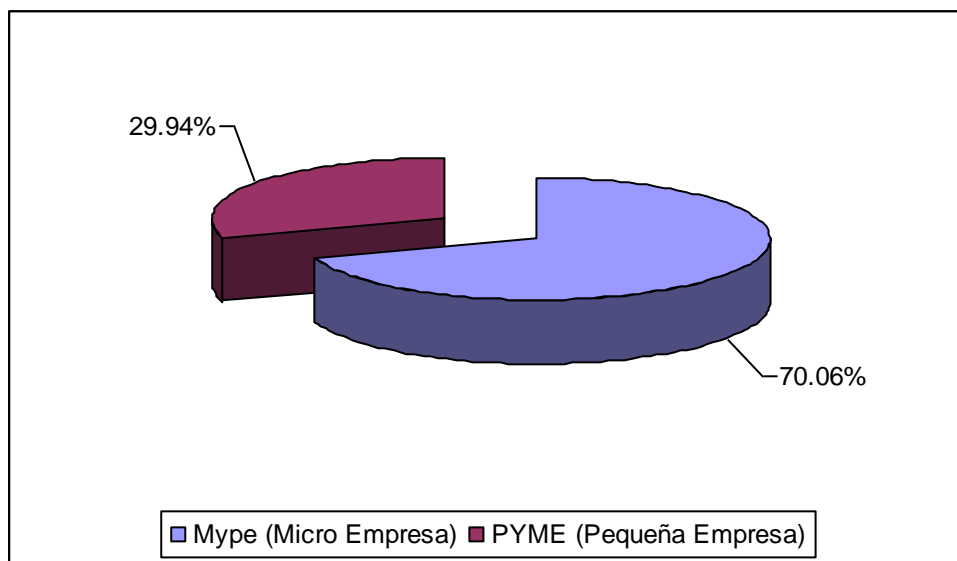
Tipo de empresa	Hi%	Fi
MYPE (Microempresa)	70.06	124
PYME (Pequeña empresa)	29.94	53
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 08

Porcentaje del tipo de empresa que viene usted desarrollando



CUADRO N° 09

Distribución cual es la forma jurídica de su empresa

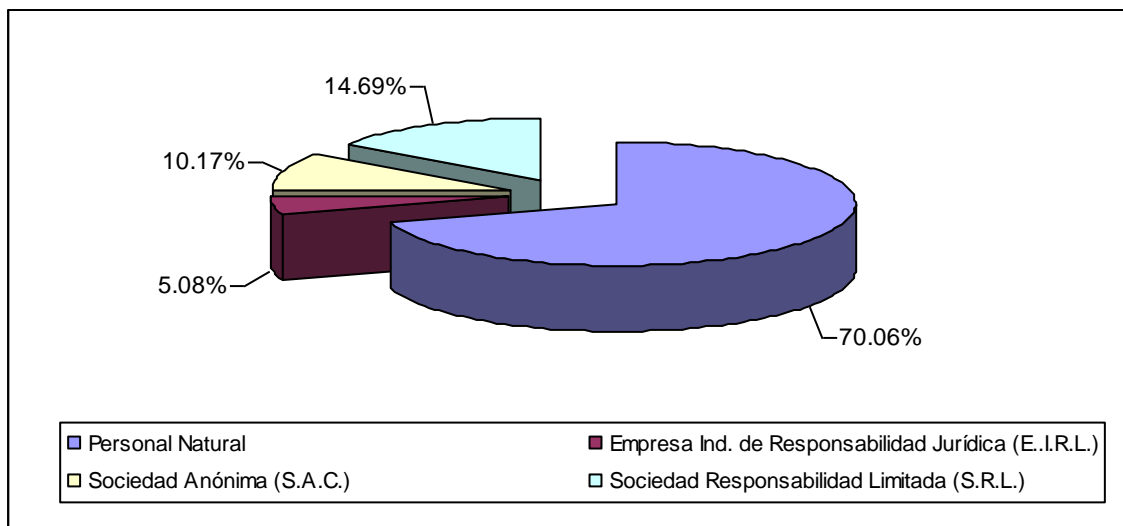
Forma Jurídica	hi %	Fi
Persona Natural	70.06	124
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	5.08	9
Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)	10.17	18
Sociedad Responsabilidad Limitada (S.R.L)	14.69	26
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 09

Porcentaje cual es la forma jurídica de su empresa



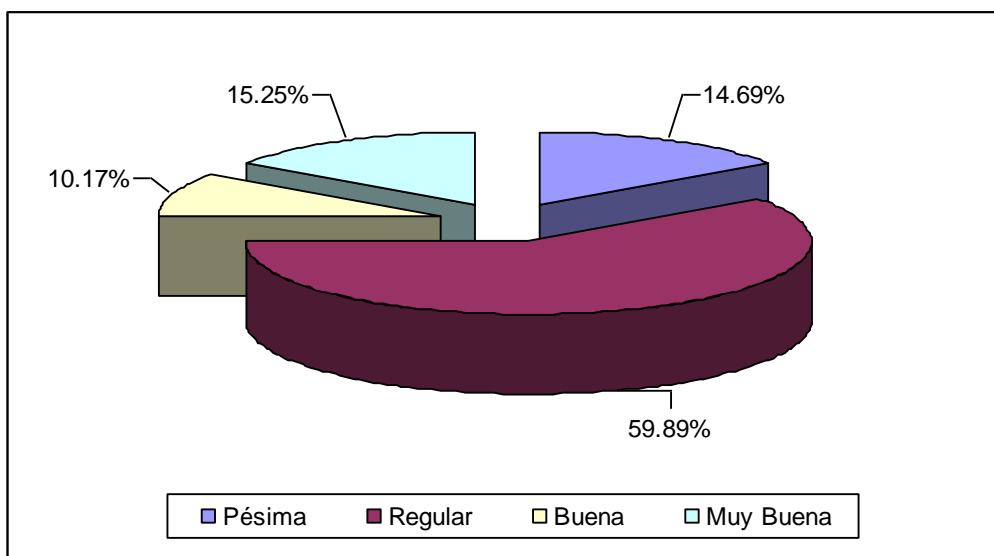
Cuadro No. 10
Distribución como usted califica su actual administración o
gestión de su empresa

Calificación	hi %	Fi
Pésima	15.25	27
Regular	59.89	106
Buena	10.17	18
Muy Buena	14.69	26
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 10
Porcentaje como usted califica su actual administración o
gestión de su empresa



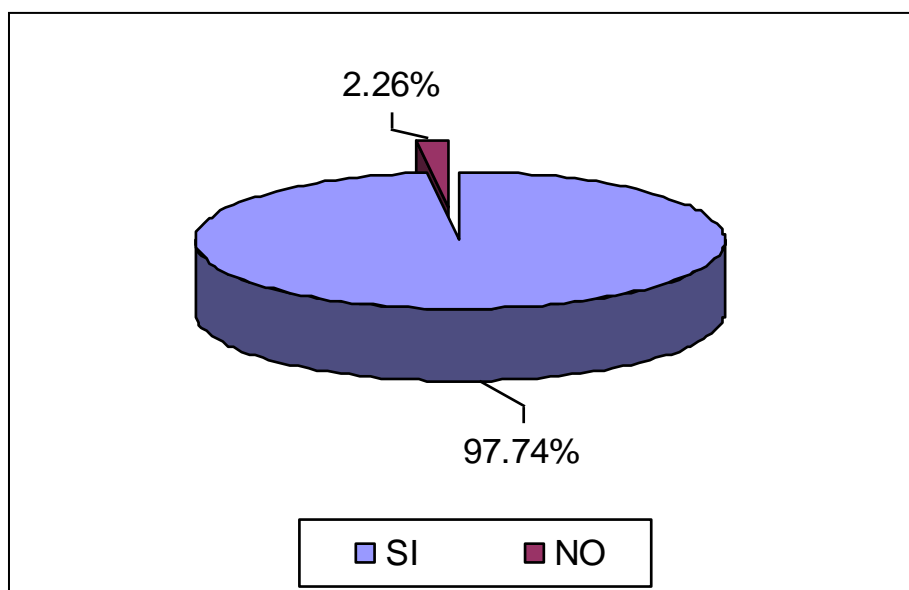
Cuadro No. 11
Distribución de la Opinión de nuevas tecnologías se
mejorarían su gestión Empresarial

Repuesta	Hi%	Fi
SI	97.74	173
NO	2.26	4
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 11
Distribución de la Opinión de nuevas tecnologías se
mejorarían su gestión Empresarial



CUADRO N° 12

Distribución del Tipo de Profesionales recibe usted Asesoramiento Empresarial

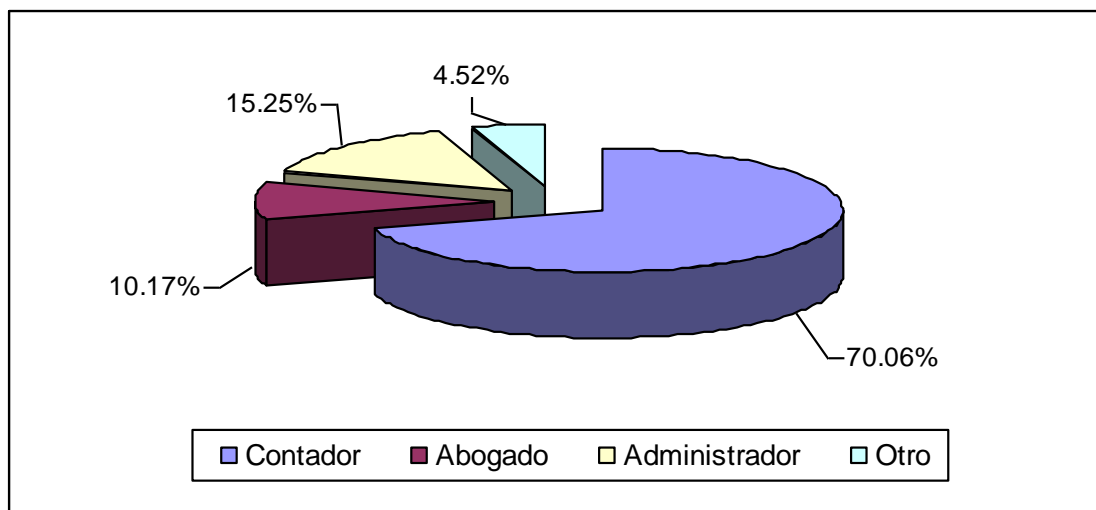
Profesionales	hi %	Fi
Contador	70.06	124
Abogado	10.17	18
Administrador	15.25	27
Otro	4.52	8
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 12

Porcentaje del Tipo de Profesionales recibe usted Asesoramiento Empresarial



Cuadro N° 13

Distribución de Regímenes Tributarios que se encuentra ubicado su empresa

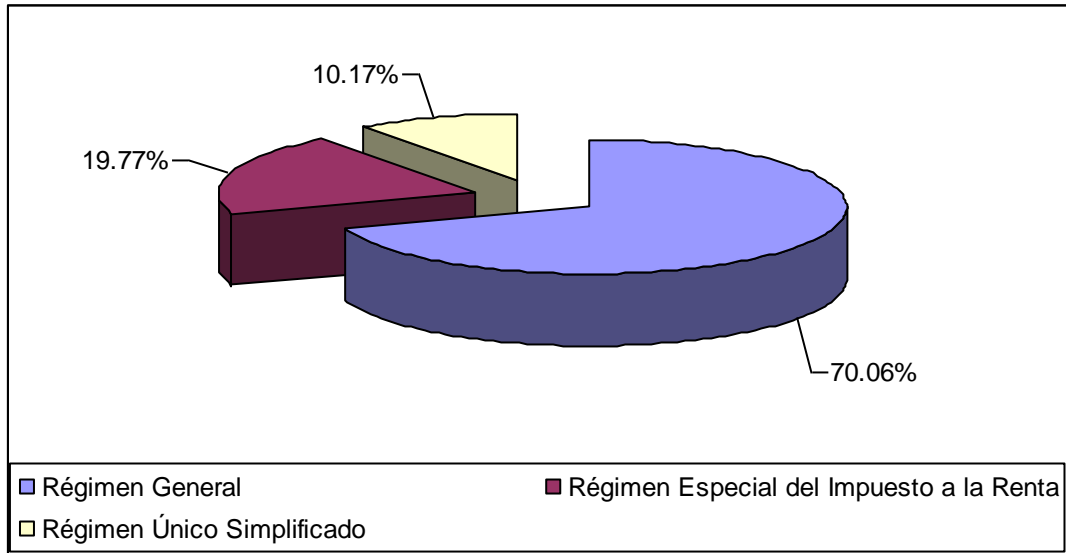
Regímenes Tributarios	hi %	Fi
Régimen general	70.06	124
Régimen Especial del Impuesto a la Renta	19.77	35
Régimen Único Simplificado	10.17	18
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 13

Distribución de Regímenes Tributarios que se encuentra ubicado su empresa



CUADRO N° 14

Distribución de trabajadores que se encuentra en planilla

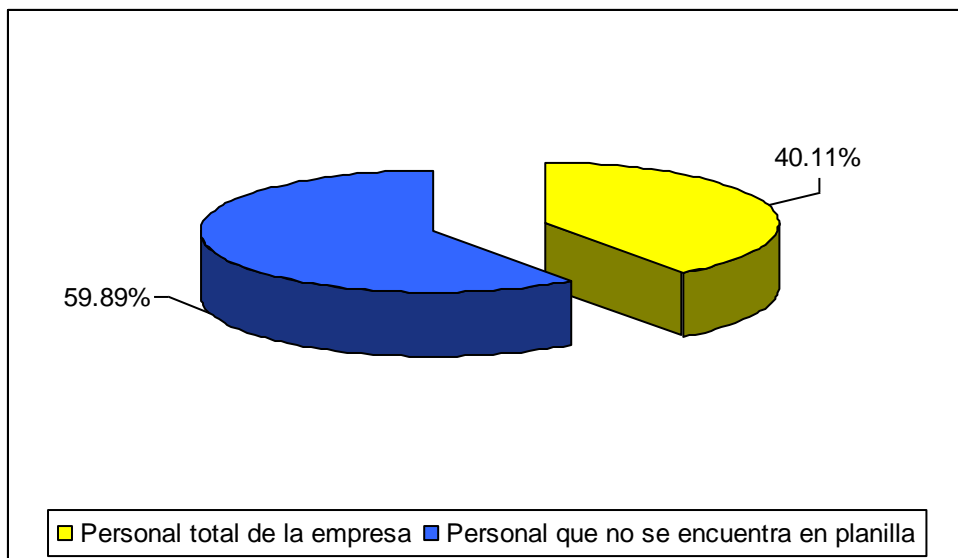
Trabajadores	hi %	Fi
Personal total de la empresa	40.11	71
Personal que no se encuentra en planilla	59.89	106
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 14

Distribución de trabajadores que se encuentra en planilla



CUADRO N° 15

Distribución del volumen de producción actual (pares/semanales)

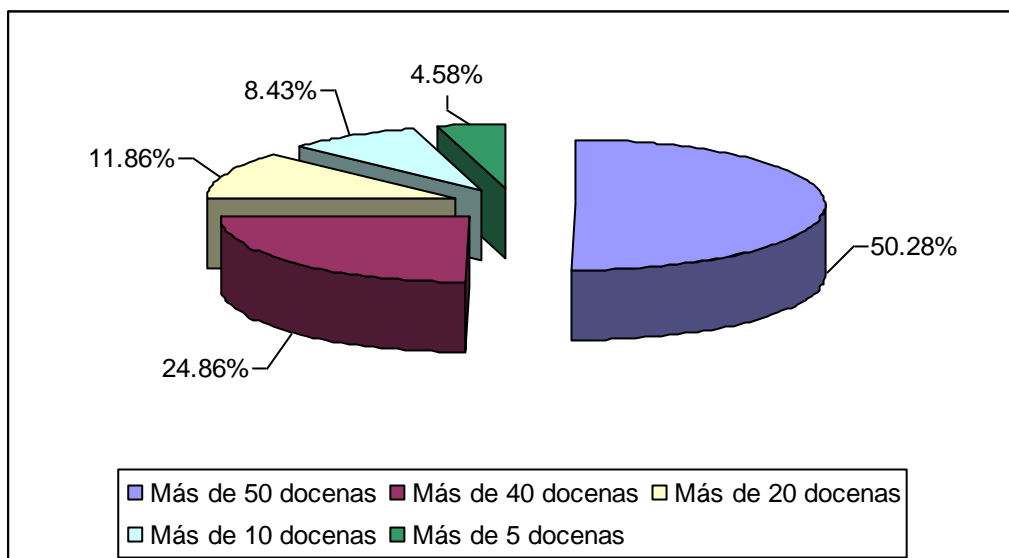
Volumen de Producción	hi %	Fi
Más de 50 docenas	50.28	89
Más de 40 docenas	24.86	44
Más de 20 docenas	11.86	21
Más de 10 docenas	8.43	15
Más de 5 docenas	4.58	8
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 15

Distribución del volumen de producción actual (pares/semanales)



CUADRO N° 16

Distribución sobre la capacitación de empresarios y trabajadores

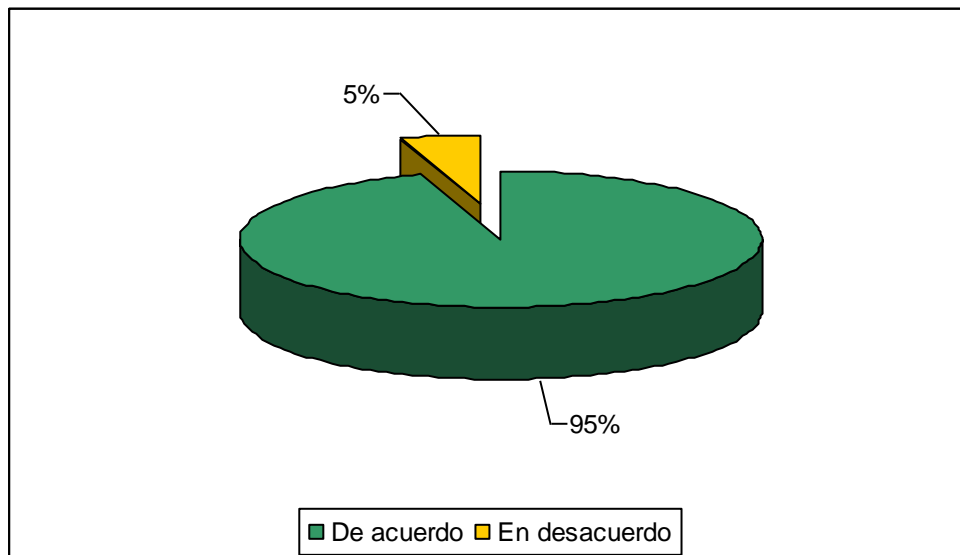
Respuesta	hi %	Fi
De acuerdo	95.00	168
En desacuerdo	5.00	9
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 16

Distribución sobre la capacitación de empresarios



CUADRO N° 17

Distribución de las ventas y variación en los últimos años

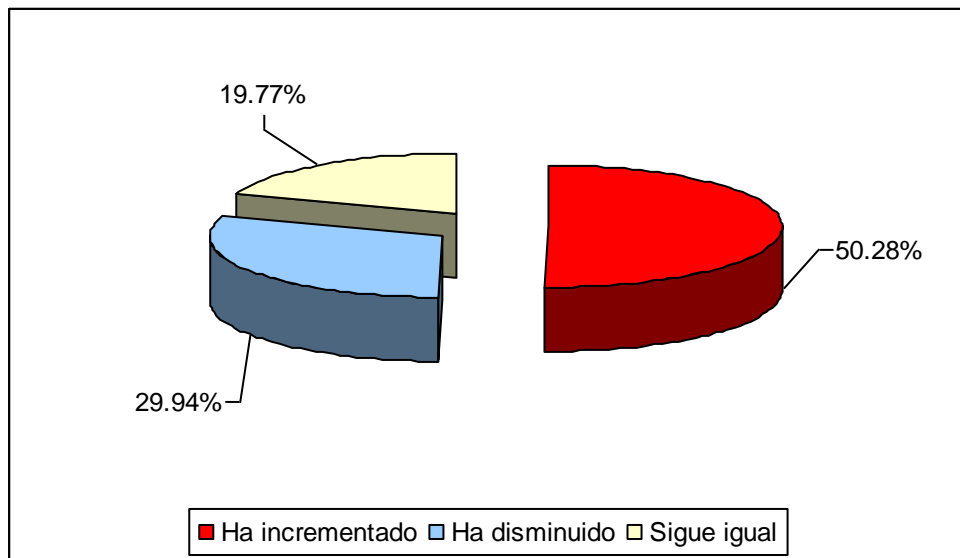
Ventas	hi %	Fi
Ha incrementado	50.28	90
Ha disminuido	29.94	53
Sigue igual	19.77	34
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 17

Distribución de las ventas y variación en los últimos años



CUADRO N° 18

Distribución de los factores considerados en la pregunta, es más difícil de dar solución

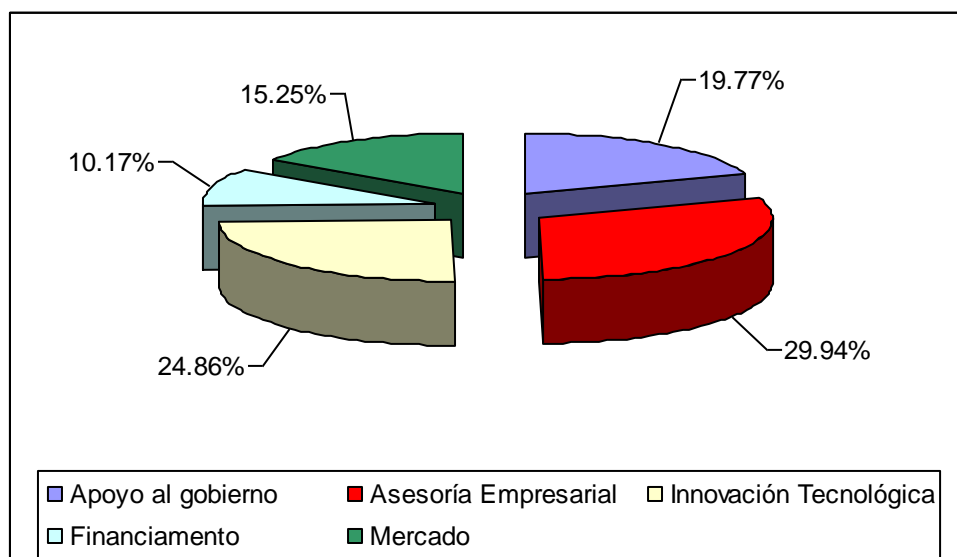
Factores	hi %	Fi
Apoyo al gobierno	19.77	35
Asesoría Empresarial	29.94	53
Innovación Tecnológica	24.86	44
Financiamiento	10.17	18
Mercado	15.25	27
Total	100.00	177

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia (2009).

GRÁFICO N° 18

Distribución de los factores considerados en la pregunta, es más difícil de dar solución



IV. DISCUSIÓN

De los cuadros No. 01 al 03, podemos decir, que la evolución de empresas en el sector calzado ha sido positiva desde el año 2002- 2008, llegándose a contabilizar 2,500 mypes (2008). El sector venía de una fuerte caída por los años finales de la década de los noventa. El cuadro No. 3, nos dice que la gran mayoría de productores de calzado proceden de la sierra: Otuzco, Julcán, Agallpampa.

En cuanto a la evolución de las importaciones, estas han tenido su pico en el año 2003, importándose 611,325 pares.

Por su parte, el Cuadro N° 08, observamos que las Industrias de calzado en el distrito de El Porvenir, existen un 70.06% su tipo de empresa es Mype (micro empresa), y sólo un 29.94% es Pyme (pequeña empresa).

Del Cuadro N° 09, se observa en las Industrias de calzado en el distrito de El Porvenir, su forma jurídica hay un 70.06%, es Persona Natural, mientras que un 14.69% es Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), un 10.17% es Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) y solo un 5.08% es Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)

Del Cuadro N° 10, de otro lado, de acuerdo a la calificación propia efectuada por el empresario, respecto a la actual administración, el 59.89% califica como Regular la gestión que realiza al frente de su empresa; el 10.17% lo califica Buena y un 14.69% lo califica Muy Buena y un solo un 15.25% lo califica Pésima.

Del Cuadro N° 11, observamos que el 97.74% están de acuerdo en las nuevas competencias y tecnologías, mejorarían su gestión empresarial y solo un 2.26% no lo está.

Del Cuadro N° 12, el 70.06% de las empresas industriales de calzado de El Porvenir recibe asesoramiento empresarial en su empresa, de parte de Contadores, el 15.25%

recibe asesoría de Administradores y un 10.17% son Abogados, mientras que el 4.5% son por Otros.

Del Cuadro N° 13, se observa en la industria del calzado en el Distrito de El Porvenir sobre su Régimen Tributario hay un 70.06% está en el Régimen General, mientras que un 19.77% está en el Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER), y un solo 10.17% está en el Régimen Único Simplificado (RUS).

Del Cuadro N° 14, se observa en la Industria del Calzado en el Distrito de El Porvenir sobre el número de trabajadores que se encuentra en planilla hay un 40.11% mientras que el 59.89% no lo está.

Del Cuadro N° 15, se observa sobre el volumen de producción semanal hay un 50.28% produce 20 docenas, mientras que un 24.86% produce más de 50 docenas, y el 11.86% produce 40 docenas y 8.43% produce 10 docenas y 4.58% produce 5 docenas. Del Cuadro N° 16, se observa que la Industria del Calzado si está de acuerdo que los microempresarios se capaciten hay un 94.92% que está de acuerdo y sólo un 5.08% en desacuerdo.

Del Cuadro N° 17 se observa que en los últimos años ha aumentado en un 50.28% y un 29.94% ha disminuido sus ventas y sólo un 19.77% sigue igual sus ventas.

Del Cuadro N° 18, se observa que el factor más considerado de dar solución; hay un 29.94% en asesoría empresarial, un 24.86% en innovación tecnológica, un 15.25% es el mercado, un 19.77% es apoyo del gobierno y sólo un 10.17% es el financiamiento.

Entonces, podemos afirmar, que la micro y pequeña empresa industrial en El Porvenir tienen su aparición en la década del 60, cuando funcionaban todavía como pequeños talleres artesanales con tecnología simple o tradicional; siendo las ramas de mayor presencia: Calzado, Carpintería en madera y Panadería. Estos surgen como una respuesta a la desocupación y sub-ocupación imperante captando gran parte de la mano de obra ‘no calificada’ y de la fuerza de trabajo familiar; convirtiéndose en una estrategias de supervivencia, de los pobladores del flamante Distrito de El Porvenir.

Contribuye además al auge del surgimiento de la Industria del calzado del Distrito de El Porvenir, el progresivo mejoramiento de la infraestructura básica: agua potable, alcantarillado y sobre todo el proceso de electrificación de la población que va determinar la producción de calzado puesto que si antes el pegado de calzado se hacia con el calentamiento con mechero a kerosene, a partir de la electricidad se hacia en cocina eléctrica y en la maquinaria de perfilado cambiarla de pedal a motor eléctrico hecho que va incidir en la mayor producción y la productividad.

V. PROPUESTA

En el Perú de hoy se considera importante la intervención del Estado para estabilizar, ajustar la economía y aliviar la pobreza, pero también se acepta (de manera generalizada) para la promoción a las MYPES. En realidad, para algunos sectores de poca envergadura empresarial, que toman decisiones se acepta a regañadientes y se le confina a políticas marginales, a pocos recursos y a instituciones debilitadas. Por ello, las estrategias que se proponen tienen como objetivo general consolidar tecnológica, organizacional, económica y financieramente a las empresas del sector calzado, garantizando las condiciones externas e internas que les permitan un desarrollo sostenido en el mediano y largo plazo.

Sabemos que el nuevo entorno debe incentivar y facilitar que las empresas del sector calzado generen más empleo, se relacionen mejor con las medianas y grandes empresas y entre sí, incorporen la mejor y más reciente tecnología, se adapten al nuevo modelo de especialización flexible, incrementen su creatividad y generen innovaciones tecnológicas, mejoren su competitividad, se muevan con soltura dentro de la revolución de la información, se relacionen bien con el Estado, desarrollen su sensibilidad y responsabilidad social frente a su entorno y contribuyan con la mejor distribución del ingreso y sean líderes de su zona, región y país.

Entonces, y considerando a Michael Piore autor de “ La segunda ruptura industrial”, sostiene que el problema de la pequeña empresa no es su tamaño sino su aislamiento. Estas características y condiciones de la economía, hacen muy difícil la permanencia de las empresas pequeñas que se mantienen solas y sin apoyo de instituciones como las universidades.

Entonces, siguiendo los lineamientos de estrategia propuestos en este estudio, y recogiendo los problemas más álgidos reportados por las empresas del sector calzado en el Distrito El Porvenir y en la Provincia de Trujillo; se proponen un conjunto coherente de instrumentos que les permitan sortear con éxito la competencia creciente y clarifiquen su aporte al desarrollo socio económico local y regional. Entre los cuales tenemos:

a) *Ampliación de mercados de producto.*

Aquello, involucra las compras estatales, de acuerdo a sus atribuciones (RUA), fomento de subcontrataciones con empresas grandes, promoción de exportaciones, apoyo a la formación de consorcios o cadenas productivas, organización de ferias locales y regionales, aprovechamiento de fechas estacionales especiales como Día de la Madre, Navidad, y propiciar e impulsar la búsqueda de políticas arancelarias coherentes.

b) *Desarrollo de los mercados de servicios empresariales.*

Promover la transferencia y creación de tecnología moderna, inteligencia para la competitividad, consolidación y expansión de los centros de desarrollo empresarial, ampliar el acceso al financiamiento de las empresas del sector a las líneas de crédito y a las instituciones crediticias formales y para la creación de un fondo para la contratación de consultores.

c) *Creación de nuevas empresas con mayores posibilidades de éxito.*

Programa de generación de nuevas empresas, creación y ampliación de fondos de capital de riesgo (unir a inversionistas nacionales e internacionales interesados en nuevos negocios).

d) *Programa de capacitación permanente*

Se deben fijar políticas de capacitación y adiestramiento del personal técnico y ejecutivo de las MYPES del sector calzado, en alianzas con los gremios empresariales y Universidades locales. Porque se requiere cualificar la mano de obra, y propiciar la ampliación de la demanda laboral hacia la juventud.

e) *Perfeccionamiento y adecuación a la formalidad.*

Este sector debe ser el más interesado en que se consolide el libre mercado, que permite la competencia, evitando se formen monopolios y oligopolios. Las pequeñas empresas deben tener condiciones favorables legales y tributarias para su desarrollo. La simplificación de trámites es un factor gravitante en la formalización de las MYPES del sector calzado.

f) *Fortalecimiento institucional.*

* Fortalecimiento de los gremios representativos.

* Consolidación de los canales de diálogo y coordinación estrecha con el Estado.

CONCLUSIONES

Del trabajo de investigación realizado, se desprenden las siguientes conclusiones:

1. Que la organización, la tecnología y el nivel de producción, han sido determinantes en el proceso de expansión de la industria del calzado en el Distrito de El Porvenir en el período: 2002-2008. Esto, queda demostrado por lo reflejado en los cuadros No. 01,02 y 03. Asimismo, refrendado por la encuesta aplicada a los actores directos (cuadros No 08 al 12) y por la opinión especializada de expertos en el tema de la industria del calzado a nivel nacional y local (ver anexo 2).
2. El impacto de la expansión de la industria Mype del calzado- Distrito El Porvenir 2002-2008, se ha mostrado con resultados de gestión, que si bien es cierto son heterogéneas en términos de producción – ventas- utilidades de acuerdo al tipo y tamaño de empresa. Sin embargo, las cifras son positivas, pero poco significativas, porque en el período en estudio hubo una falencia en la calificación de la mano de obra, las nuevas tecnologías de información y por la existencia de patrones culturales tradicionales muy arraigados, y poco visionarias.
3. La pequeña y microempresa (MYPES) del calzado en el Distrito El Porvenir, no han tenido los planes definidos para el mediano y el largo plazo, pensando en un desarrollo sostenible, lo que acarrió no atender y superar los factores determinantes de la expansión relativa de esta pujante industria. Realizando mayoritariamente, su producción bajo un criterio de subsistencia, y de corto plazo; perdiendo de vista los mercados regionales, nacionales y de exportación que trae consigo generación de empleo. Ver cuadros del 8 al 15.(encuestas).

4. Que nos encontramos con la existencia de un panorama de informalidad microempresarial significativa en la actividad productiva de la industria del calzado en el Distrito de El Porvenir, lo que no les ha permitido formar redes empresariales, para ser más competitivas y obtener mejores beneficios del mercado. Esto, se condice con la falta de capacitación en temas básicas, tales como: marketing, planeamiento estratégico, Internet y otros.

RECOMENDACIONES

- 1.- Elaborar e implementar programas de concientización dirigido a los empresarios de calzado Pymes para orientarlos hacia la formalidad, dándoles a conocer los diversos regímenes de tributación y sus beneficios.
2. Propugnar que los gremios microempresariales, puedan organizar Talleres de Capacitación en Gestión Empresarial, con la finalidad que les permita a asociarse y/o formar consorcios para hacer frente a la competencia de las grandes empresas, así como promocionar sus productos en otras ciudades y al exterior.
3. Diseñar programas especializada de capacitación en el manejo de Internet, para de esta manera poder ofrecer sus productos, no sólo en el ámbito nacional sino también en el ámbito internacional.
4. Buscar financiamiento para la obtención de tecnología moderna, para mejorar su productividad lo cual permitirá tener productos de calidad y así enfrentar a los nuevos mercados como es el Tratado de Libre Comercio (TLC) con EE.UU.

VIII.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ANZOLA ROJAS S. 2002. *Administración de Pequeñas Empresas*. Segunda Edición
Páginas 44, 45, 262, 263, 264.
- (2) ALMAGRO, Pablo (2007). *Reloj de Arena. La mística de los recursos humanos*. Revista
Pymes 2007. Lima, Perú.
- (3) ASCUA, Rubén (2005). *Financiamiento para pequeñas y medianas empresas*. CEPAL.
Buenos Aires. Argentina.
- (4) BUCACOS, Eduardo (2004). *El proceso de Formación de Precios internos es crucial*. Mc
Graw Hill.
- (5) CONGRESO DE LA REPÚBLICA AGOSTO 1999. *Perspectivas Económicas y
Entorno Institucional de las Pymes. Ley General de la pequeña y microempresa
No. 27268 de 1999*. Página 26.
- (6) DIRECCIÓN REGIONAL DE INDUSTRIA Y TURISMO. *Distribución
de Empresas según sector económico en el Dpto. de la libertad 2000*.
- (7) HERMOZA RÍOS J. (2000). *Pequeña Empresa en América Latina*. Ediciones del
congreso del Perú. Páginas 158, 159.
- (8) HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. (1991). *Metodología de la Investigación
Científica*. Primera edición. Página 189-195.
- (9) MITINCI (2000). *Bases convocatoria Nacional para la calificación y registro de
proveedores de servicios de desarrollo empresarial proyecto Bonopyme 2000*.
Página 3.
- (10) MINKA (2000). *Directorio 1999 - 2000*. Segunda Edición.

- (11) DIRECCIÓN REGIONAL DE INDUSTRIA Y TURISMO. *El Sector Calzado en la región la Libertad 1996- 1998*. Páginas 4, 5.
- (12) DIRECCIÓN REGIONAL DE INDUSTRIA Y TURISMO (2001) .*Panorama de la Industria Regional y sus Potencialidades*, páginas 72, 73, 74, 86, 87.
- (13) GARCIA,R-LEON Roberto (2000). *Análisis estratégico para la Creación de un Centro de Competitividad en la Industria de Calzado de la Provincia de Trujillo*”. UCV.
- (14) MINKA. *Memoria 1998 -2001*.Páginas 22, 23.
- (15) MINKA (1994). *Conglomerado de Calzado en Trujillo–Perú. Una Nueva Perspectiva de la Pequeña Empresa*.Páginas 81, 82, 84, 85.
- (16) MENDOZA R. V. 1999. *Impacto de la capacitación asociada al /mandamiento en el capital de trabajo de las pymes en la provincia de Trujillo 1999*. U.N.T. Escuela de Postgrado.
- (17) ROJAS RODRÍGUEZ C. 1996. *Principios y Técnicas de Ingeniería Industrial*. Tercera Edición. Página 10.
- (18) SANCHEZ CARLESSI, Hugo. (2006). *Metodología Investigación Científica*. Editorial Visión Universitaria. Lima, Perú.
- (19) STONER J. Y FREEMAN E. 1996. *Administración*. 6ta Edición México. Páginas 428,429.
- (20) ROBBINS S. Y DE CENZO D. 1996. *Fundamentos de Administración*. Primera Edición Páginas 202, 203.
- (21) VANEGAS, César (2007). *PYMES y recursos humanos en Venezuela*. Caracas, Venezuela.

LINKOGRAFÍA:

- <http://www.citeccal.gob.pe,citeccal.@mitinci.gob.pe>
- <http://www.sunat.gob.pe>
- http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prolab/legislacion/ley_28015.pdf
- <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientasdegestion.html>
- <http://www.mincetur.gob.pe>
- <http://www.monografias.com/trabajos25/gestionadministrativa/gestionadministrativa.shtml>
- <http://glpe.blogspot.com/2010/03/lamicroempresa.enelperu.html>.

ANEXOS

**FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS INDUSTRIAS DE CALZADO
EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA EN EL DISTRITO DE EL
PORVENIR**

ANEXO No. 01

CUESTIONARIO

Para responder, sírvase marcar solo una de las alternativas:

- 1.- ¿Qué tipo de empresa viene usted desarrollando?
- Mype (Microempresa)
- Pyme (Pequeña empresa)
- 2.- ¿Cuál es la forma jurídica de su empresa?
- Persona Natural
- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)
- Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)
- 3.- ¿En qué régimen tributario se encuentra ubicado su empresa.
- Régimen Único Simplificado (RUS)
- Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER)
- Régimen General
- 4.- Del total de su personal, cuántos trabajadores se registran en la planilla de la empresa.
- Número total de trabajadores
- Número trabajadores registrados
- 5.- ¿Cuánto es su volumen de producción actual (pares/semanal)
- 5 docenas
- 10 docenas
- 20 docenas
- 40 docenas
- Más de 40 docenas
- 6.- ¿Qué tipo de calzado produce con más frecuencia?
- Damas
- Caballeros
- Niños(as)
- Variado

7.- ¿Está usted de acuerdo que los microempresarios se capaciten?

Si

No

Porqué: _____

8.- ¿Considera usted que la adopción de nuevas competencias y tecnologías mejoraría su gestión empresarial?

Si

No

Porque: _____

9.- ¿Cómo están las ventas de sus productos que produce su empresa? ¿Han sufrido variación en los últimos años?

Se han incrementado

Han disminuido

Siguen igual

10. ¿De qué profesionales recibe asesoramiento empresarial en su empresa?

Contador

Abogado

Otro

11. ¿Cómo califica usted su actual administración o gestión en su empresa?

Pésima

Regular

Buena

Muy Buena

12. Como microempresario, ¿Cuál de los factores considerados en la pregunta, es la más difícil dar solución?

Apoyo del gobierno

Asesoría empresarial

Innovación Tecnológica

Financiamiento

Mercado

ANEXO No. 02

OPINION DE EXPERTOS EN CALZADO

Sr.Ing. Edgar Alvarado Bazalar

Manifiesta, que: *“Por los escasos recursos económicos, las empresas de subsistencia tienen una capacidad muy baja de producción y de crecimiento. Las empresas de acumulación incipiente sólo tienen posibilidad de crecer en condiciones favorables. Las empresas de crecimiento relativo disponen de mano de obra calificada y especializada en cada estación de trabajo; entonces representan las empresas más dinámicas de las MYPES creciendo en el tiempo con pequeños márgenes de productividad. Las pequeñas industrias de calzado realizan ellas mismas también el diseño (80%) y la actividad de corte (100%), tienen incluso inventarios en tallas, colores y modelos (pocos por problemas de falta de maquinarias o equipos). Por lo tanto consiguen sostener su productividad.”*

Ing. Jorge Aramburu

Presidente del comité de fabricantes de calzado de la Sociedad Nacional de Industrias, manifiesta claramente que con la existencia de proveedores de calzado del exterior - generalmente China – *“no hay problema por el ingreso de estos productos, el problema radica a que precios están ingresando y que tiendas se están beneficiando con estos precios dumping, la verdad que en este sector hay algo oscuro que nadie quiere escudriñar, o es acaso que de por medio existen grandes intereses personales, los cuales vienen perjudicando a todas las MYPES y PYMES de CUERO (curtiembres y calzado)”*

Según el **ing. Jorge Aramburu**, nos otorga datos del sector: *“140,000 habitantes tiene el Distrito de El Porvenir, las fábricas de cuero (curtiembres) y calzado generan 30,000 empleos directos y 40,000 empleos indirectos.....El costo promedio de fabricación de un par de zapatos de cuero es de S/ 30.00. Se vende a un promedio de S/ 45.00 en los stands de calzado ubicados en el CC ALAMEDA DEL CALZADO o en APIAT (Trujillo).....El 70 % de la maquinaria de El Porvenir, La Esperanza y Florencia de Mora fueron*

fabricados en los años 80.....US \$ 80,000 cuesta el juego de máquinas que demanda una producción de 1,400 pares al día...”

El Sr. Ruiz Narváez, Julián

Presidente de los MYPES de calzado en Trujillo opina: *“las MYPES de calzado no pueden competir, si no consiguen cuero de calidad (la cadena empieza con los criadores y curtidores), si no hay capacitación adecuada y cambio de patrones de actitudes: Así, muchos optan por comprar cuero sintético – generalmente para calzado de damas y niños – provenientes de china, quitándole la ventaja diferencial a su producto, su capacidad de producción es de 100 pares o 9 docenas semanales y no de 1,000 pares o 90 docenas que se requiere para atender a grandes clientes”.*