



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“NIVEL DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS ORGANIZACIONES REMYPE DEL SECTOR CALZADO DEL DISTRITO EL PORVENIR-TRUJILLO, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Br. Humberto Alonso Chávez Amaya

Asesor:

Mg. Luis Enrique Yzquierdo Pérez

Trujillo - Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachiller **Humberto Alonso Chávez Amaya**, denominada:

**“NIVEL DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS ORGANIZACIONES
REMYPE DEL SECTOR CALZADO DEL DISTRITO EL PORVENIR - TRUJILLO,
2018”**

Mg. Luis Enrique Yzquierdo Pérez
ASESOR

Dr. Alberto Zelada Zegarra
**JURADO
PRESIDENTE**

Mg. José Roberto Huamán Tuesta
JURADO

Mg. Alan Enrique García Gutti
JURADO

DEDICATORIA

A mi madre:

*Por su gran amor, confianza y ejemplo de
fortaleza; todo esto te lo debo a ti.*

A mi abuelo Lucho:

*Por sus consejos, enseñanzas y dedicación hacia
nuestra familia. Descansa en paz.*

A Cristina Milagros Puelles Romero:

Por su apoyo y motivación constante.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada del Norte por los conocimientos adquiridos durante mi carrera universitaria, al Director de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales Omar Fabricio Maguiña Rivero, por su respaldo y a mi asesor Mg. Luis Enrique Yzquierdo Pérez por su tiempo y dedicación hacia este proyecto de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	vii
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	viii
<u>RESUMEN</u>	ix
<u>ABSTRACT</u>	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Justificación.....	14
1.4. Limitaciones	15
1.5. Objetivos	16
1.5.1. Objetivo general.....	16
1.5.2. Objetivos específicos.....	16
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes	17
a) Internacionales	17
b) Nacionales.....	20
2.2. Bases teóricas.....	24
2.2.1. Nivel del Potencial Exportador	24
2.2.2. Dimensión Financiera.....	25
2.2.3. Dimensión Procesos Internos.....	29
2.2.4. Dimensión Aprendizaje y Crecimiento.....	34
2.2.5. Dimensión Clientes.....	37
2.2.6. Dimensión Mercado.....	40
2.2.7. Metodología de Medición del Potencial Exportador de las Organizaciones Empresariales.....	44
2.3. Hipótesis.....	47
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	47
3.1. Operacionalización de variables	47

3.2. Diseño de investigación	50
3.3. Unidad de estudio	50
3.4. Población.....	50
3.5. Muestra	50
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	51
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	52
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	55
4.1. <i>Objetivo N°1:</i> Determinar la capacidad de gestión financiera de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.	55
4.2. <i>Objetivo N°2:</i> Determinar la capacidad de gestión de procesos internos de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.	59
4.3. <i>Objetivo N°3:</i> Determinar la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.	63
4.4. <i>Objetivo N°4:</i> Determinar la capacidad de gestión de clientes de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.	67
4.5. <i>Objetivo N°5:</i> Determinar la capacidad de gestión de mercado de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.	71
4.6. Determinar el nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo, 2018.....	75
4.7. Lineamientos estratégicos para impulsar el desarrollo del potencial exportador en el sector empresarial REMYPE de calzado.....	79
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	101
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS.....	110
ANEXOS	115
Anexo N°1. Instrumento MFC_PE (Medición de Factores Clave del Potencial Exportador)	116
Anexo N°2. Aplicativo en Excel para el cálculo del Nivel del Potencial Exportador	120
Anexo N°3. Mapa de la zona encuestada	126
Anexo N°4. Fichas de validación.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Operacionalización de variables	48
Tabla N°2. Factores de la capacidad de gestión financiera	56
Tabla N°3. Ítems de la capacidad de gestión financiera	58
Tabla N°4. Factores de la capacidad de gestión de procesos internos	60
Tabla N°5. Ítems de la capacidad de gestión de procesos internos	62
Tabla N°6. Factores de la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento	64
Tabla N°7. Ítems de la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento	66
Tabla N°8. Factores de la capacidad de gestión de clientes	68
Tabla N°9. Ítems de la capacidad de gestión de clientes	70
Tabla N°10. Factores de la capacidad de gestión de mercado	72
Tabla N°11. Ítems de la capacidad de gestión de mercado	74
Tabla N°12. Dimensiones del nivel del potencial exportador	76
Tabla N°13. Agrupación por nivel del potencial exportador	78
Tabla N°14. Pilares y Objetivos Estratégicos PENX 2025	79
Tabla N°15. Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción PENX 2025	80
Tabla N°16. Líneas de Acción PENX 2025	81
Tabla N°17. Marco Lógico del PERX La Libertad	85
Tabla N°18. Puntos críticos del nivel del potencial exportador	95
Tabla N°19. Lineamientos Estratégicos para la Dimensión Financiera	96
Tabla N°20. Lineamientos Estratégicos para la Dimensión Procesos Internos	97
Tabla N°21. Lineamientos Estratégicos para la Dimensión Aprendizaje y Crecimiento	98
Tabla N°22. Lineamientos Estratégicos para la Dimensión Clientes	99
Tabla N°23. Lineamientos Estratégicos para la Dimensión Mercado	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Factores de la capacidad de gestión financiera	55
Figura N°2. Nivel de los factores de la capacidad de gestión financiera	56
Figura N°3. Ítems de la capacidad de gestión financiera	57
Figura N°4. Factores de la capacidad de gestión de procesos internos.....	59
Figura N°5. Nivel de los factores de la capacidad de gestión de procesos internos	60
Figura N°6. Ítems de la capacidad de gestión de procesos internos	61
Figura N°7. Factores de la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento	63
Figura N°8. Nivel de los factores de la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento.....	64
Figura N°9. Ítems de la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento	65
Figura N°10. Factores de la capacidad de gestión de clientes	67
Figura N°11. Nivel de los factores de la capacidad de gestión de clientes	68
Figura N°12. Ítems de la capacidad de gestión de clientes	69
Figura N°13. Factores de la capacidad de gestión de mercado	71
Figura N°14. Nivel de los factores de la capacidad de gestión de mercado.....	72
Figura N°15. Ítems de la capacidad de gestión de mercado	73
Figura N°16. Dimensiones del nivel del potencial exportador	75
Figura N°17. Frecuencia porcentual de las dimensiones del nivel del potencial exportador.....	76
Figura N°18. Agrupación por nivel del potencial exportador.....	77
Figura N°19. Nivel del potencial exportador.....	78

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar el nivel del potencial exportador de las organizaciones inscritas en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) del sector calzado, del distrito El Porvenir. La variable de investigación es el nivel del potencial exportador y se utilizó un diseño no experimental - transversal con un nivel de investigación descriptivo. La población estuvo conformada por 392 organizaciones REMYPE del sector calzado del distrito El Porvenir, de la que se obtuvo una muestra de 195 empresas. Para medir el nivel del potencial exportador se empleó el Instrumento Medición de Factores Clave del Potencial Exportador (MFC_PE), utilizando una escala de 0 a 3 para cada ítem y clasificando la valoración promedio en 4 niveles: Embrionario (0 - 0,75), En Formación (0,76 - 1,50), Maduro (1,51 - 2,25) y Consolidado (2,26 - 3), los que se determinaron utilizando la fórmula del tamaño de una clase.

Los resultados obtenidos muestran que el nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado de El Porvenir es En Formación (1,20). La capacidad de gestión de clientes obtuvo el mayor desarrollo alcanzando el nivel Maduro (1,62), a diferencia de la gestión de mercado que alcanzó el nivel En Formación (0,98). En este trabajo de investigación se proponen las líneas de acción y acciones específicas para el desarrollo del potencial exportador de las empresas del sector calzado, basadas en el Plan Estratégico Regional Exportador (PERX) La Libertad, que les permitirá alcanzar un nivel óptimo de competitividad exportadora en un mercado globalizado.

Palabras clave: Nivel del potencial exportador, organizaciones REMYPE, industria de calzado.

ABSTRACT

The purpose of the research work was to determine the level of export potential of the organizations registered in the Registry of Micro and Small Enterprises (REMYPE) of the footwear sector of the El Porvenir district. The research variable is the level of the export potential and a non - experimental transversal design with a level of descriptive research was used. The population consisted of 392 REMYPE organizations from the footwear sector of the El Porvenir district, from which a sample of 195 companies was obtained. It was used the Instrument Measurement of Key Factors of the Exporting Potential (MFC_PE), to measure the level of export potential. It was determined a scale of 0 to 3 for each item and the average valuation was classified in 4 levels: Embryonic (0 - 0.75), In Training (0.76 - 1.50), Mature (1.51 - 2.25) and Consolidated (2.26 - 3), which were determined using the formula of the size of a class.

The result obtained showed that the level of export potential of REMYPE organizations in the footwear sector of El Porvenir is in Training (1.20). The client management capacity obtained the highest development reaching Mature level (1.62), unlike the market management that reached the In Training level (0.98). In this research work was proposed the action lines and specific actions for the development of the export potential of companies in the footwear sector; it was based on the Regional Exporting Strategic Plan (PERX) La Libertad, which will allow them to reach an optimum level of export competitiveness in a globalized market.

Keywords: Level of export potential, REMYPE organizations, footwear industry.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad los mercados son cada vez más cambiantes y competitivos, siendo necesario los procesos de medición de indicadores para evaluar la eficiencia de la empresa. El potencial exportador se define como la facultad que tiene una empresa para exportar utilizando sus fortalezas y superando sus debilidades para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. (Matilla y Chalmeta, 2007, en De La Hoz, González y Santana, 2016). Por ello, el empresario debe analizar la posición tecnológica y de innovación de la empresa, y las características del producto en sí. Además, debe considerar la capacidad comercial y financiera de la empresa, y los recursos humanos disponibles (Connect Americas, 2017).

Las empresas que alcanzan el éxito son las que logran internacionalizarse, por ello es fundamental que en todas ellas se determine el potencial exportador. Esta realidad nos motivó a investigar en este tema. Existen trabajos de investigación al respecto, entre estos tenemos los de Reyes y Rios. Reyes (2014) en su tesis titulada “Análisis del Potencial Exportador de las Empresas Proveedoras de Calzado de Compras MYPERÚ del Distrito El Porvenir al Mercado Europeo al Año 2014”, informa que estas empresas no poseen potencial exportador, debido a que no cumplen con los requisitos que el mercado europeo solicita y para que estas empresas mejoren su potencial, deben capacitarse con el objetivo de mejorar sus niveles de producción, mejorar la infraestructura, contratar personal calificado y adquirir tecnología moderna. Rios (2018), en su tesis titulada “Nivel de Competitividad del Potencial Exportador en el Sector Textil Artesanal del Centro Poblado de Porcón Alto - Cajamarca en el Año 2017”, señala que el manejo de maquinaria, la capacidad de producción, la relación comercial, la capacidad económica y la de recursos humanos se encuentra en un nivel totalmente bajo.

La industria mundial del calzado es un sector dinámico y en auge, que en los últimos 5 años ha aumentado más de un 25% y según Constanza Business & Protocol School, crecerá un 20% más hasta el 2019. El 86,7% del calzado que se consume en todo el mundo se produce en Asia, siendo China el principal fabricante a nivel mundial y también el mayor consumidor con una cuota del 18,3% en el año 2016. Estados Unidos ocupa el segundo lugar y es el líder indiscutible de las importaciones de calzado, destacando también Italia y España (Revista del Calzado, 2016).

A nivel de América Latina, después de la inestabilidad política y económica en países como Argentina, Brasil y Venezuela, el mercado del calzado desde el 2014 ha comenzado a recuperarse. Brasil es el país líder en el mercado con una participación del 32% y México es el segundo país con una participación en el mercado de 29%, que ha logrado que su economía haya evolucionado debido a la presencia y expansión de marcas internacionales. En Argentina, desde el año pasado el mercado de calzado ha crecido, convirtiéndose en el tercer país con 20% de participación y proyectándose al 2022 con un incremento en la demanda del 3% (Perú Retail, 2018).

Nuestro país es el cuarto productor de calzado de América del Sur con más de 50 millones de pares al año, por eso es considerado un atractivo socio comercial por las empresas brasileñas de materiales y componentes de cuero - calzado. (Gestión, 2017). En el 2012 las exportaciones de calzado sumaron US\$ 22,8 millones y el crecimiento fue sostenido hasta el 2014, impulsado por los despachos a Chile, Colombia y Estados Unidos. En el 2014, la exportación de calzado peruano alcanzó cifras máximas de más de US\$ 28 millones, sin embargo, desde ese año, los envíos han reportado caídas, sumando al término del 2016 US\$ 22,6 millones en exportaciones. En el 2017, empezó la recuperación y los principales países que demandan el producto han sido Estados Unidos, Chile y Singapur (Romainville, 2017).

De acuerdo a la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2017), durante la última década las exportaciones de calzado han oscilado entre US\$ 20 y 25 millones. La industria peruana del sector calzado está demostrando ser competitiva pese a que el mercado enfrenta la competencia desleal de productos asiáticos a precios subvaluados. En el sector calzado se trata de lograr la mejora de los procesos tecnológicos, reducción de costos, analizando las tendencias de la moda, y buscando otros mercados para la exportación. (ANDINA, 2014). Para lograr que nuestro país sea competitivo en un mercado internacional, es importante conocer la realidad de las empresas del sector y su potencial exportador, pero no existe información actualizada sobre esta situación.

La industria de calzado peruano en el año 2016 aportó al PBI un 0,4% que representa S/ 2 097 millones y con respecto al 2007 se incrementó en 175%. En el 2016 la industria se incrementó en S/ 82 millones, con respecto al año anterior, lo cual representa una tasa de crecimiento del 4,1% (BCRP, 2017). La Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2017), indicó que la producción nacional es destinada básicamente al mercado interno, teniendo mayor demanda por parte del sector construcción con 34.4%, servicios de protección y seguridad con 8.9%, limpieza, servicios de apoyo a edificios y mantenimiento con 7%, así como el orientado al consumo personal. El 96.7% de las empresas productoras de calzado son microempresas, donde el 3.2% son pequeñas empresas y el 0.1% son medianas y grandes. Las microempresas se dedican a la fabricación de zapatillas, calzado retro, calzado de vestir y escolar; mientras tanto las pequeñas empresas fabrican calzado de goma, zapatillas, calzado para damas y caballeros, botas de PVC y calzado de plástico, entre otros. Esta situación nos hace reflexionar que la producción de calzado nacional podría contribuir más a la economía si ésta se orienta hacia mercados externos, pero es necesario conocer su potencial exportador.

La Agencia Peruana de Noticias (ANDINA, 2011), informó que en la provincia de Lima está concentrado el mayor número de establecimientos de los fabricantes de calzado, con el 42,2% del total. En segundo lugar, se encuentra la provincia de Trujillo con 27,2%, seguido de Arequipa con 9,4% y Huancayo con 3,5% de un universo total de 3 765 empresas. En Caquetá, ubicado en el distrito limeño del Rímac, se ubica el conglomerado de proveedores de insumos más importantes para la industria del calzado a nivel nacional y eje del desarrollo de este sector en Lima. Sobresale la presencia de conglomerados (clústeres) del calzado formados por micro y pequeñas empresas que concentran la mayor producción nacional, siendo el más grande el ubicado en el distrito de El Porvenir de la provincia Trujillo.

En la Región La Libertad, básicamente el negocio se concentra en el distrito de El Porvenir, en la provincia de Trujillo, generando una verdadera industria del calzado a través de micro y pequeñas empresas (MYPES), que han dado un gran dinamismo a la economía regional. Este distrito; actualmente cuenta con aproximadamente 2 500 empresas entre formales e informales, teniendo una producción de 625 mil pares de calzado por semana, esto quiere decir 2 millones 500 mil pares mensuales y un promedio de 30 millones de pares al año; estimando una cantidad de S/ 1 250 millones al año (Castillo, 2011). La producción de estas empresas puede incrementarse si se dirige hacia el mercado internacional, pero para ello es necesario conocer la situación real en la que se encuentran y su potencial exportador, escenario que beneficiaría a la economía nacional.

En el distrito El Porvenir, según el reporte de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad (CCPLL, 2018), existen 1 905 empresas formales que tienen como actividad comercial la fabricación de calzado, de las cuales 392 cuentan con el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE). El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), define al REMYPE como un registro que cuenta con un procedimiento de inscripción en web, cuya administración se encuentra a cargo de la misma y que le permite acceder a los beneficios de la Ley MYPE. Las MYPES de este distrito dedicadas a la fabricación de calzado son las que más aportan a la economía regional constituyendo además, una adecuada fuente de información para obtener datos que nos permitan diagnosticar la situación del sector.

De esta manera, es importante que las empresas midan y evalúen los factores clave que potencializan sus condiciones para competir con probabilidades de éxito en los mercados internacionales. Es por ello que en este trabajo nos propusimos evaluar el nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado del distrito El Porvenir, y con los resultados obtenidos gestionar los lineamientos estratégicos para impulsar el crecimiento exportador, contribuyendo de esta forma al desarrollo regional.

El análisis realizado en el desarrollo de la problematización nos lleva a una realidad de que las organizaciones REMYPE del sector no emplean esta estrategia como fortaleza que permita superar sus debilidades en el aprovechamiento de las oportunidades de los diferentes mercados. Es por esto que planteo el siguiente problema.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado del distrito El Porvenir - Trujillo, 2018?

1.3. Justificación

Justificación teórica: El presente trabajo de investigación permitirá diagnosticar la situación actual del potencial exportador de la industria del calzado en el distrito El Porvenir. Para este estudio se utilizará la Metodología de Medición del Potencial Exportador de las Organizaciones Empresariales elaborada por De La Hoz, González y Santana (2016), donde se diseñó y validó un test de medición identificando los factores clave de la competitividad exportadora. Dicha metodología toma como marco el modelo de gestión de Kaplan y Norton (2004).

Justificación práctica: El análisis del potencial exportador ayudará a identificar carencias, así como las herramientas necesarias para aumentar el crecimiento exportador de los fabricantes de calzado. Con el aumento de las importaciones de calzado en nuestro país, es necesario que la industria del calzado sea lo más competitiva posible para estar a la par de sus competidores y permitir incorporarse a nuevos mercados, consiguiendo nuevas oportunidades de negocio.

Justificación valorativa: Esta investigación tiene mucha relevancia tanto para el investigador, como para el sector empresarial, que se ve afectado por la quiebra de un gran número de fabricantes que no cuentan con los conocimientos y/o herramientas para la exportación; siendo de vital importancia la medición de estos procesos, porque permitirán desarrollar mejores soluciones y mantener el control de la empresa, para así tomar decisiones adecuadas y encaminar a la organización hacia la consecución de sus objetivos.

Justificación académica: El trabajo de investigación permitirá aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria en escenarios reales con resultados satisfactorios.

1.4. Limitaciones

- Limitadas investigaciones nacionales sobre el tema del estudio.
- Dificultades para la recolección de la información.
- Información no brindada por parte de instituciones como SUNAT y PROMPERU.

A pesar de las limitaciones mencionadas, la investigación tiene la validez y confiabilidad adecuada por la veracidad de la información; por otra parte la metodología aplicada es novedosa e innovadora en nuestro país mostrándose como una alternativa y un punto de vista diferente a la medición del potencial exportador propuesta por PROMPERU, generando un valor agregado a la investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar el nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo, 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar la capacidad de gestión financiera de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.
- Determinar la capacidad de gestión de procesos internos de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.
- Determinar la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.
- Determinar la capacidad de gestión de clientes de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.
- Determinar la capacidad de gestión de mercado de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.
- Proponer lineamientos estratégicos para impulsar el desarrollo del potencial exportador en el sector empresarial REMYPE de calzado.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

a) Internacionales

Linares (2005), en la tesis titulada **“Análisis del potencial exportador, selección de un mercado potencial y estrategia de penetración para comercializar miel pura”**, para optar la Licenciatura en Comercio Internacional, presentada a la Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba - Argentina; plantea como objetivo analizar el potencial exportador de los productores de miel pura de abejas, localizados en la región de San Francisco - Córdoba, y elaborar una estrategia de penetración en un mercado óptimo. El autor concluye que los puntos altamente fuertes del sector y del entorno son: la calidad, el rendimiento en la producción y el tipo de cambio. Como puntos críticos se identificó la dependencia del sector a la devaluación de la moneda para lograr un precio competitivo. Entre las recomendaciones dadas por el autor tenemos, más apoyo del sector público sobre aspectos tecnológicos, productivos y comerciales; de entidades como: Programa Nacional Apícola (PROAPI), el Comité Asesor de Apicultura (SAGPyA), programas provinciales, PROMEX y el Consejo Federal de Inversiones (C.F.I.) y que las acciones de estos organismos deben estar relacionadas con la promoción y organización empresarial, el crédito, la asistencia técnica y la regulación. La metodología empleada en este trabajo de investigación nos ha permitido reforzar el análisis de las variables del potencial exportador del sector en estudio, mediante un sistema de ponderación y clasificación bajo 3 categorías (baja, moderada y alta).

De La Hoz, González y Santana (2016), en su artículo de investigación titulado **“Metodología de Medición del Potencial Exportador de las Organizaciones Empresariales”**, información tecnológica - Colombia; exponen una metodología de medición del potencial exportador y mediante una revisión de la literatura relacionada con la orientación exportadora, identificaron factores clave en la competitividad exportadora. Se plantearon métricas para la valoración competitiva exportadora para su posterior aplicación en un sector empresarial. La metodología muestra 16 factores clave integrados en las dimensiones Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, Clientes y Mercado. Estas 5 dimensiones se sintetizaron tomando como marco el modelo de gestión de Kaplan y Norton (2004), agregando la dimensión mercado por su relevancia en el análisis competitivo exportador.

A partir de los factores clave, se diseñó el instrumento MFC_PE (Medición de Factores Clave del Potencial Exportador). Se establecieron entre 3 y 4 ítems para cada factor del modelo, obteniendo un total de 62 ítems y se definió una escala de 0 a 3, la cual refleja la valoración de cada ítem en las categorías nulo (0), bajo (1), medio (2) y alto (3).

De la investigación se puede inferir que los factores clave propuestos de la metodología, son válidos para evaluar el potencial exportador; así mismo el cuestionario, es altamente confiable y válido para evaluar el potencial exportador de las organizaciones empresariales. Metodológicamente se realizó un inventario de trabajos relacionados con la medición del potencial exportador y la orientación exportadora identificando factores clave; segundo, se sistematizó e integró estos factores, desde un enfoque estratégico; y tercero, el método planteado es exhaustivo en el análisis de las métricas para evaluar condiciones competitivas para el comercio exterior. Finalmente la metodología presentada es aplicable a distintos sectores y contextos de mercados empresariales y puede ser complementada con metodologías para evaluar los resultados de indicadores financieros. La metodología utilizada en este trabajo de investigación será la aplicada para poder determinar el nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado del distrito El Porvenir.

De La Hoz y López (2017), en su artículo de investigación titulado “**Aplicación de Técnicas de Análisis de Conglomerados y Redes Neuronales Artificiales en la Evaluación del Potencial Exportador de una Empresa**”, información tecnológica - Colombia; presentan una metodología para el análisis de las condiciones competitivas en el comercio exterior de organizaciones empresariales. En esta investigación se propone el uso de análisis de conglomerados y las redes neuronales artificiales para identificar factores sobre los que se deben concentrar esfuerzos, recursos y controles para mejorar las condiciones competitivas y resultados de la empresa.

El análisis de conglomerados demostró su capacidad para discriminar en el análisis del potencial exportador de las empresas, al establecer niveles competitivos diferenciados a partir de los cuales evaluar las condiciones competitivas exportadora, utilizando factores clave del potencial exportador dados por la Gestión Financiera, Gestión del Riesgo, Salud Financiera, Conocimiento del Mercado, Comercio Exterior, Competitividad del Producto, Gestión de la Información, Gestión del Conocimiento, Gestión de Clima Laboral, Gestión de Proveedores, Gestión de Clientes, Gestión de Requerimientos, Gestión de Productividad, Gestión de Tecnologías y Operaciones, Gestión de Innovación y Factores Logísticos. Así mismo, se logró establecer la capacidad de las RNA para diferenciar y clasificar las empresas atendiendo perfiles del potencial exportador. El Perfil 1 denominado “Consolidado” clasifica las empresas con las mejores condiciones competitivas, el Perfil 2 “Maduro” con la segunda mejor calificación, el Perfil 3 “En Formación” las clasifica con nivel de rendimiento medio y finalmente, el Perfil 4 “Embrionario” clasifica a las empresas con niveles de rendimiento bajo.

Las conclusiones del trabajo, indican que la metodología permite clasificar a las organizaciones de un sector empresarial dentro de perfiles competitivos para identificar oportunidades de mejora y apoyar la toma de decisiones en el direccionamiento y priorización de recursos. El análisis de conglomerados demostró la capacidad para identificar y caracterizar perfiles competitivos del potencial exportador; y por último, Las Redes Neuronales Artificiales son significativamente sensibles para discriminar niveles competitivos en el potencial exportador con 85,7% de capacidad para discriminar y clasificar una empresa en uno de los perfiles definidos en el análisis de conglomerados. Este trabajo nos ha permitido verificar los resultados de la aplicación del instrumento MFC_PE a un sector específico y poder realizar la clasificación de los niveles de potencial exportador de acuerdo a los perfiles competitivos de esta metodología

b) Nacionales

Urcia (2014), en la tesis titulada “**Cultura de la Innovación y su Influencia en la Competitividad en la Industria del Calzado del Distrito El Porvenir, Trujillo**”, para optar el grado académico de Doctor en Planificación y Gestión, presentada a la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo - Perú; plantea como objetivo medir la innovación de productos y procesos de las empresas fabricantes de calzado del distrito El Porvenir, Trujillo - Perú, para proponer mejoras en la competitividad de la industria del calzado.

El autor concluye que el principal problema que enfrentan los fabricantes de calzado es la deficiencia tecnológica. También afirma que los empresarios del distrito El Porvenir no utilizan los medios de comunicación para promocionar sus productos, que la capacitación del obrero es deficiente y que la rentabilidad de las empresas de calzado puede verse perjudicada debido a que incurren en costos de financiamiento altos por recurrir a la banca informal. Por otro lado, la metodología utilizada para medir el proceso de innovación desarrollado por los fabricantes de calzado del distrito El Porvenir tiene un índice tecnológico empresarial de 2,168; valor que se aproxima al rango inferior de la innovación.

Entre las recomendaciones dadas por el autor tenemos, efectuar un estudio con respecto a la evolución económica de los pequeños talleres de calzado, medir la influencia de la competencia desleal de productores informales y el calzado importado subvaluado, realizar campañas de sensibilización respecto a la importancia de crear conglomerados especializados en la producción de calzado y generar una cultura empresarial de desarrollo continuo que considere a la innovación como eje de desarrollo. Este trabajo de investigación nos ha permitido conocer las variables relevantes del proceso de innovación tales como Capacitación, Comercialización, Investigación y Desarrollo, Modernización Organizacional, Tecnología Incorporada, Certificación, Innovación en el Proceso, Innovación en el Producto y Patentes; las cuales refuerzan el análisis de las dimensiones Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Además la metodología aplicada para medir el Indicador de Innovación Empresarial (IIE), se asemeja a la empleada por nosotros, porque se determina multiplicando las respuestas obtenidas en cada variable por su escala valorativa (de 1 a 5) y se promedia los valores de los componentes de las variables. Luego se clasifica dentro de tres perfiles: Empresa Innovadora, Empresa Parcialmente Innovadora y Empresa No Innovadora.

Reyes (2014), en la tesis titulada “**Análisis del Potencial Exportador de las Empresas Proveedoras de Calzado de Compras MYPERÚ del Distrito El Porvenir al Mercado Europeo al Año 2014**”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, presentada a la Universidad Privada del Norte, Trujillo - Perú; plantea como objetivo analizar el potencial exportador de las empresas proveedoras de calzado de compras a MYPERÚ del distrito El Porvenir, hacia el mercado europeo al 2014.

El autor concluye que las empresas no poseen potencial exportador, debido a que no cumplen con los requisitos que el mercado europeo solicita. También afirma que las MYPES productoras de calzado en su gran mayoría están constituidas y organizadas bajo la modalidad de vivienda - taller. Además el autor concluye que las empresas proveedoras de Compras MYPERÚ, aún no han desarrollado el potencial exportador que se requiere para incursionar en el mercado europeo; para que estas empresas mejoren su potencial exportador, deben participar de las capacitaciones que brinda el Ministerio de la Producción y PROIND con el objetivo de mejorar sus niveles de producción, mejorar la infraestructura, contratar personal calificado y adquirir tecnología moderna.

Entre las recomendaciones dadas por el autor tenemos, que las empresas deberían considerar pasar a ser personas jurídicas, que instituciones como el Ministerio de la Producción conjuntamente con la Municipalidad de El Porvenir sigan haciendo capacitaciones constantes al sector, que la Municipalidad de El Porvenir rediseñe y mejore las instalaciones del CEPICAM, que las empresas rediseñen su área de producción y que mejoren sus sistemas de control y dirección. El autor de esta investigación realiza un diagnóstico del sector en base al Análisis del Producto, Capacidad Administrativa, Disponibilidad de Producción, Recursos Disponibles y Capacidad Financiera; que coincide con las variables de la metodología que aplicamos en este trabajo de investigación.

Bustamante, Noriega, Huamán y Vallejos (2017), en su tesis titulada **“Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Calzado”**, para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, presentada a la Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco - Perú, plantea como objetivo elaborar un plan estratégico que busca la participación activa de todos los actores involucrados, cuyas acciones generen ventajas competitivas que impulsen su desarrollo y competitividad. El plan estratégico desarrollado en esta investigación fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (D’Alessio, 2015). Este se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Las etapas principales de dicho proceso son: Formulación, Implementación, Evaluación y Control; y finalmente los Objetivos de Largo y Corto Plazo.

Las conclusiones que los autores nos presentan son la falta de un óptimo planeamiento estratégico de la industria del calzado en el Perú que no ha permitido el desarrollo y fortalecimiento de la industria nacional, cediendo participación al consumo de calzado importado. Por otro lado, hacen referencia a una industria poco desarrollada, con escasa visión gerencial y de liderazgo. Otros problemas que enfrenta, son la informalidad con la que operan las empresas, el bajo nivel tecnológico, así como los bajos niveles de tecnificación de mano de obra, lo cual limita la innovación de nuevos diseños, la poca capacitación en la producción de calzado, un desarrollo limitado en los clústeres. Finalmente, nos dice que la industria no ha logrado producir calzado diferenciado para satisfacer las exigencias de los consumidores que siguen las tendencias de moda en el mundo.

Entre las recomendaciones dadas por el autor tenemos, implementar el presente plan estratégico, buscar fuentes de financiamiento con diversas instituciones, que permitan la renovación tecnológica de la industria, capacitar a los líderes en temas de gestión empresarial y liderazgo, fabricar calzado diferenciado y asociar a todas las microempresas de la industria. Este trabajo de investigación nos ha permitido conocer la situación actual de la industria del calzado en nuestro país, sumado al análisis del entorno, las fortalezas y debilidades y estrategias necesarias para lograr su crecimiento; siendo necesarias para desarrollar la realidad problemática de nuestra investigación y poder consolidar la elaboración de los lineamientos estratégicos propuestos.

Rios (2018), en la tesis titulada **“Nivel de Competitividad del Potencial Exportador en el Sector Textil Artesanal del Centro Poblado de Porcón Alto - Cajamarca en el Año 2017”**, para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, presentada a la Universidad Privada del Norte, Lima - Perú; plantea como objetivo analizar el nivel de la competitividad del potencial exportador en el sector textil del centro poblado de Porcón Alto – Cajamarca en el año 2017.

La autora concluye que la situación actual del sector textil en el centro poblado de Porcón Alto en cuanto al manejo de maquinaria, la capacidad de producción, la relación comercial, la capacidad económica y la de recursos humanos se encuentra en un nivel totalmente bajo ya que los conocimientos sobre un proceso de producción no contribuye a que se tenga un producto con un alto nivel de calidad al mismo tiempo el acceso al financiamiento del sector textil no se da fácilmente en ésta asociación, causando así un nivel de ventas que no llega al nivel esperado y no se genere competitividad y comercialización. En cuanto al factor internacional, sobre las regulaciones comerciales y nacionales no se dan a conocer dentro del centro poblado de Porcón Alto y poder llegar a posicionarse en el mercado como otras asociaciones de la provincia de Cajamarca.

Las recomendaciones dadas por la autora son: la implementación de tecnología, acompañada de talleres de innovación y capacitaciones constantes. También nos señala que se debe cumplir con el proceso de calidad, así como realizar la búsqueda de fuentes financieras, organismos públicos o privados que apoyen a las comunidades con bajos recursos y la participación en ferias internacionales de artesanía. Este trabajo nos ha permitido identificar las variables relevantes del nivel de competitividad del potencial exportador tales como: Capacidad de Producción, Relación Comercial, Capacidad Económica y Financiera, Capacidad de Recursos Humanos, Marketing Mix, Exportaciones, Accesibilidad a Mercados Internacionales, Regulaciones Comerciales Internacionales y Ferias Internacionales; dichas variables nos permiten verificar la fiabilidad de los indicadores empleados para medir el potencial exportador.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Nivel del Potencial Exportador

- **Definición**

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2017), la define como la facultad que tiene una empresa para exportar utilizando sus fortalezas, debilidades para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado internacional.

Se identifica por un conjunto de características, tales como el comportamiento de la empresa en el mercado nacional, los recursos, los procesos y productos. Se analiza a la empresa en base a la gestión empresarial: gestión exportadora y análisis del producto, lo que servirá para acceder al mercado externo. Los factores que considera la gestión exportadora implican la capacidad organizativa de la empresa, conocimientos técnicos del mercado internacional, logística y recursos financieros (Asqui, 2016).

El Potencial Exportador permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa; estableciendo objetivos, estrategias e indicadores para mejorar el desempeño en sus mercados. Asimismo los factores externos a la empresa permiten encontrar las oportunidades y amenazas en el mercado internacional. De igual manera para analizar el potencial exportador, las empresas no solo deben tener conocimiento en temas de producto o servicio, situación de sector y de mercado, también debe contar con la capacidad de voluntad empresarial y de gestión por su equipo directivo y humano en la empresa.

El artículo del Diario del Exportador (DDE, 2016), expresa que el análisis del Potencial Exportador incluye:

- **Análisis del producto o servicio:** Estudia el tipo de producto, posicionamiento en el mercado nacional, posibilidades en el exterior, atributos, etc.

- **Capacidad administrativa:** Estudia si el personal cuenta con las herramientas y conocimientos necesarios para ejercer todos los procedimientos antes de exportar.
- **Disponibilidad de producción:** Estudia si se puede cumplir con los volúmenes de producción para atender una demanda del exterior.
- **Recursos disponibles:** Estudia si la empresa tiene la tecnología para el desarrollo y producción de los bienes a exportar.
- **Capacidad financiera:** Está determinada por las posibilidades económicas o recursos propios que está tenga para solventar una exportación, ya que la empresa tiene que estar en condiciones de poder asumir económicamente el costo de todo el proceso de exportación.

2.2.2. Dimensión Financiera

Muñoz (2009) cita la afirmación de Kaplan y Norton (1996), según la cual la perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista).

Esta dimensión proporciona la máxima definición del éxito de una organización. Describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.

Gestión Financiera

Consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar (Blandón, 2015).

Kaplan y Norton (1996), definen 3 temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos (mejora de la productividad)
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

El objetivo de reducción de costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costos y productividad.

Se consideran indicadores tales como:

- ***El aumento de la productividad de los ingresos:*** Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costos. El objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar la capacidad de los recursos de personal y físicos de la organización.
- ***La reducción de los costos unitarios:*** En el caso de los negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Puede que el objetivo, más sencillo y claro, de reducción de costos sea reducir el costo unitario de la realización del trabajo o de producción de resultados. Para medir de forma adecuada el costo por unidad de procesar transacciones y de producir resultados, será necesario disponer de un sistema de cálculo de costo orientado hacia el proceso y basado en la actividad.

- **Mejorar el mix de los canales:** Un método especialmente prometedor de reducir costos es pasar la relación con clientes y proveedores de unos canales procesados manualmente y de alto costo, a los canales electrónicos de bajo costo. Si una unidad de negocio emplea esta estrategia de reducción de costos, está podrá medir el porcentaje de negocio que tramita a través de los diversos canales, con la finalidad de pasar el mix de los canales de alto costo a los de bajo costo. Así pues, el mero pase a unos canales de proceso más eficientes puede aumentar de forma significativa la productividad y rebajar los costos.
- **Reducir los gastos de explotación:** Muchas organizaciones están intentando de forma activa reducir sus gastos de ventas, generales y administrativos. El éxito de este esfuerzo puede medirse siguiendo la pista de la cantidad absoluta de estos gastos o de su porcentaje sobre los costos o ingresos totales. Los análisis de costos basados en las actividades proporcionan la clase de vinculación entre el gasto de los recursos indirectos, de apoyo y administrativos, y las actividades y procesos realizados por estos recursos y los resultados que producen y sirven.

Gestión del Riesgo

Kaplan y Norton (1996) consideraron que una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Las organizaciones deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

Se consideran indicadores tales como:

- **Nuevos productos:** Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos.

- **Nuevos clientes y mercados:** Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos
- **Nueva variedad de productos y servicios:** Puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios.

Salud Financiera

Fontalvo y Morelos (2012) informaron que una salud financiera óptima permitirá a la empresa atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar ventas y beneficios, aumentando el valor de la empresa. Se analizan los indicadores de liquidez, actividad, rentabilidad y endeudamiento.

Indicadores de liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año (Ortiz, 2011).

Indicadores de actividad

Estos indicadores, llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas) (Ortiz, 2011).

Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar el costo y el gasto, y de esta manera convertir las ventas en utilidades (Ortiz, 2011). De igual forma los analistas financieros utilizan índices de rentabilidad para juzgar cuan eficientes son las empresas en el uso de sus activos (Brealey y Myers, 1998).

Indicadores de endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de que forman participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa (Ortiz, 2011).

2.2.3. Dimensión Procesos Internos

Muñoz (2009) cita la afirmación de Kaplan y Norton (1996), según la cual en esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.

Gestión de Productividad

El control y análisis de la producción consiste en la medición del desempeño de la gestión de los procesos productivos, con el fin de saber si ésta es la adecuada y sabes qué tan cerca estamos de los objetivos propuestos, para que, en caso de haber desviación tomar las medidas correctivas (Pérez, 2003).

Indicadores de Calidad

Según Mora (2012), muestran la eficiencia con la cual se realizan las actividades inherentes al proceso logístico, es decir, el nivel de perfección del proceso en lo que tiene que ver a la gestión de pedidos, la mantención de las mercancías, los procesos de picking y packing, el transporte, etc.

Estos reflejan las deficiencias en los procedimientos de ejecución del proceso logístico, por lo cual es importante para la empresa pues la eficiencia en sus procesos determina la eficiencia en costos y nivel de servicio, dos factores vitales para la competitividad en mercados altamente cambiantes y competidos en un ámbito internacional.

Dentro de estos indicadores se destacan dos grandes grupos:

Porcentaje de Pedidos Perfectos:

- Porcentaje de pedidos entrados correctamente
- Porcentaje de pedidos completos con cantidades exactas
- Porcentaje de pedidos recogidos con cantidades exactas
- Porcentaje de pedidos empacados de acuerdo con cliente
- Porcentaje de pedidos enviados sin daños o averías
- Porcentaje de pedidos despachados a tiempo y al lugar indicado
- Porcentaje de pedidos documentados perfectamente

Porcentaje de Averías:

- Porcentaje de mermas de la mercancía
- Porcentaje de averías en el empaque
- Porcentaje de averías ocasionadas en el transporte

Gestión de Innovación

Implica el proceso de gestión del procedimiento de innovación de una organización, empezando en la fase inicial de ideación, hasta su etapa final de implementación exitosa. Abarca las decisiones, actividades y prácticas de la elaboración y aplicación de una estrategia de innovación (Rouse, 2017).

Procesos de Innovación

Kaplan y Norton (2004) consideraron que los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. La gestión de innovación incluye cuatro grupos de procesos:

- Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios
- Gestionar la carrera de investigación y desarrollo
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios
- Sacar los nuevos productos y servicios al mercado

Los diseñadores de productos y los gerentes generan nuevas ideas ampliando las capacidades de los productos y servicios existentes, aplicando nuevos descubrimientos y tecnologías y aprendiendo de las sugerencias hechas por los clientes. Una vez generadas las ideas de nuevos productos y servicios, los gerentes deben decidir qué proyectos financiar y cuáles se desarrollarán completamente con recursos internos, cuáles se harán en colaboración con otras empresas y cuáles contarán con licencias de otras organizaciones o serán encargados enteramente a terceros. El proceso de diseño y desarrollo, que es el núcleo del desarrollo de productos, lleva nuevos conceptos al mercado. Un proceso de diseño y desarrollo exitoso culmina en un producto que tiene la funcionalidad deseada, es atractivo para el público objetivo y se puede producir con calidad constante a un margen de utilidad satisfactorio. Al final del ciclo de desarrollo del producto, el equipo encargado del proyecto lanza el producto nuevo al mercado. El proceso de innovación de un proyecto determinado concluye cuando la empresa alcanza los niveles buscados de ventas y producción con niveles concretos de funcionalidad, calidad y costo del producto.

Factores Logísticos

Según Nuño (2018), para que las empresas evalúen la gestión logística, se deben considerar los siguientes indicadores:

Indicadores de gestión de compras y proveedores

Hacen referencia a una de las primeras fases del proceso, momento en el que las compañías deben contactar, negociar y gestionar la contratación de proveedores.

Los indicadores son:

- Número de proveedores gestionados.
- Plazos de entrega por parte de los proveedores, así como cumplimiento de los mismos.
- Rechazos de propuestas de proveedores
- Gastos de compras

Indicadores de gestión de inventario y forecasting

Los indicadores son:

- Stock de materias primas y productos terminados
- Obsolescencia de inventario
- Costes de gestión y mantenimiento de inventario.
- Valor promedio de inventario
- Número de SKU.

Gestión de Tecnología y Operaciones

Variables asociadas a la infraestructura tecnológica

En este grupo se agrupan las diferentes variables que están asociadas al diseño y fabricación desde un enfoque tecnológico (maquinaria, herramientas, materiales y equipos) que facilitan el aumento de la productividad empresarial (Arango, Perez y Rojas, 2007).

- ***Tipo de tecnología utilizada en los procesos:*** Se refiere a si es manual, mecánica o automatizada, o bien, una combinación entre dichas modalidades.
- ***Validez tecnológica:*** Se refiere a la evaluación cualitativa de la maquinaria, herramientas y equipos que la empresa posee con relación a los avances tecnológicos existentes y ofertados en el mercado y que otras empresas del mismo sector productivo (competidores) poseen y les puede dar una ventaja competitiva en calidad y costes.
- ***Vigilancia tecnológica:*** Hace referencia a las actividades formales o informales de la empresa en la consecución de información de su entorno relacionada con las nuevas tecnologías de punta.
- ***Utilización de la capacidad instalada:*** Es la relación existente entre la cantidad de productos producidos y el número de horas utilizadas por máquina.
- ***Capacidad instalada vs. Unidades demandadas:*** Representa el porcentaje de demanda de productos de la empresa que pueden satisfacer en relación con la capacidad instalada de la misma.
- ***Niveles de eficiencia de la máquina:*** Es el grado en el cual la producción real que entrega la maquinaria instalada, cumple con su capacidad teórica de producción.
- ***Mantenimiento preventivo para la maquinaria:*** Se refiere a la cuantía y programación destinada al plan de mantenimiento preventivo.

- **Eficacia del plan de mantenimiento:** Indica el grado de cumplimiento del mantenimiento con la relación al número de paradas programadas de la maquinaria por causa del plan de mantenimiento.

2.2.4. Dimensión Aprendizaje y Crecimiento

Muñoz (2009) cita la afirmación de Kaplan y Norton (1996), según la cual las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

De acuerdo a las experiencias de Kaplan y Norton (1996) en la aplicación de Cuadro de Mando Integrales en las organizaciones, han dividido en tres categorías a las variables que actúan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados
- La capacidad de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Gestión de la Información

Capacidad de los sistemas de información

Si los empleados han de ser eficaces en el contorno competitivo actual, necesitarán de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea (los que están en contacto con el cliente), necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Cuando la empresa logra tener un excelente sistema de información, esto produce alta productividad y un mejor enfoque en el logro de los objetivos, sin distraer a los empleados de la meta estratégica de la empresa.

Gestión del Conocimiento

Capacidad de los empleados

Debido a los cambios que están ocurriendo en el mundo de los negocios, cada día más globalizado, se requiere que las organizaciones tengan un proceso de adaptabilidad y reacción rápida ante los cambios. Todo esto se logra teniendo gente calificada y preparada para realizar esta nueva forma de llevar a los negocios. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Indicadores claves sobre los empleados

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- **La satisfacción del empleado:** Reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente.
- **La medición de la retención de los empleados:** Representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio.
- **Medición de la productividad de los empleados:** Es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

Gestión de Clima Laboral

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Es muy importante que los empleados estén motivados y se sientan partícipes de las decisiones que se toman en los distintos ámbitos organizaciones, para mantener un nivel adecuado u óptimo de productividad y satisfacción del trabajo.

Indicador de sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica

Este indicador se usa para hacer participar al empleado en el mejoramiento de los procesos de la organización. Este puede medirse como el número de sugerencias emitidas, el número de sugerencias implementadas, etc. Es muy importante divulgar las sugerencias de los empleados, señalando las mejores del periodo evaluado, así como la entrega de los reconocimientos. Esta iniciativa aumenta mucho la motivación y la productividad de los empleados, así como también se logran ahorros importantes dentro de la organización.

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Es muy importante evidenciar si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa. De acuerdo a lo expuesto por Kaplan y Norton, la organización debe medir:

- De qué forma se alinean con el cuadro de mando integral las principales actividades de las unidades de negocio.
- Desarrollo de medidas para que estas actividades puedan indicar el éxito
- La alineación de los objetivos de la actuación individual con el cuadro de mando.

Indicadores de actuación de equipo

En estos tiempos se entiende que trabajando en equipo es la forma más eficiente para lograr los objetivos organizacionales. Por eso es muy importante que se definan indicadores que permitan evaluar el desempeño del equipo así como también su motivación, grado de integración de sus miembros, etc.

En su perspectiva de crecimiento y formación, se desarrollaron algunos indicadores de constitución y actuación de equipos, entre los cuales están:

- Encuesta interna sobre el tema de los equipos
- Número de compromisos integrados. Número de proyectos en que participó más de una unidad de negocio.
- Porcentaje de planes de negocios desarrollados por equipos, entre otros

2.2.5. Dimensión Clientes

Muñoz (2009) cita la afirmación de Kaplan y Norton (1996), según la cual informaron que se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización de los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituyen la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentren satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

Gestión de Proveedores

El informe sobre los “Criterios para evaluar el desempeño de los proveedores” publicado por la Universidad ESAN (2016), concluye que evaluar el desempeño de los proveedores es una necesidad para todas aquellas empresas que trabajan con miras a la sostenibilidad y el crecimiento continuo.

Los criterios para evaluar el desempeño son:

- **Costos:** Uno de los factores por los cuales la empresa elige a determinados proveedores tiene que ver con la reducción de costos. Así, como parte de la evaluación del desempeño, revisa los costos totales, desde cuánto se le paga al proveedor hasta otros factores como entregas, costos operativos, servicio y soporte. También la empresa debe quedar satisfecha si tras la compra el proveedor responde a sus necesidades.
- **Cumplimientos:** Un elemento clave es el tiempo de entrega por parte de los proveedores. Resulta uno de los mejores indicadores para evaluar su cumplimiento al momento de enviar productos u ofrecer servicios que son necesarios para el proceso de producción de la empresa. Aquí es recomendable revisar los registros de entrega para determinar si son puntuales. También es conveniente revisar la calidad de las entregas para que la empresa se asegure de que el precio pagado es conveniente y, así, la calidad pueda ser constante en el tiempo.
- **Comunicación:** La evaluación de los proveedores debe tomar en cuenta la comunicación que se tiene con ellos, de tal forma que envíen información confiable cuando la empresa lo solicite. Aquí también existe la necesidad de evaluar la capacidad de respuesta de los proveedores en momentos complicados, en vista de poder corregir errores rápidamente.
- **Tecnología:** La evaluación a los proveedores no debe dejar pasar la tecnología que ellos emplean para realizar sus funciones y cumplir con sus entregas. Los proveedores deben entender que la implementación de sistemas modernos ayudará a maximizar su servicio y a reducir sus costos, por lo que ellos también ganan.

Gestión de Clientes

Se afirma que la perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmento de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización (Kaplan y Norton, 1996).

Indicadores Centrales del Cliente

- **Retención de los clientes:** Sigue la pista a la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Existen varias empresas que pueden medir fácilmente la retención de sus clientes período a período, como: distribuidores y mayoristas, editores de periódicos y revistas, proveedores de llamadas telefónicas. Adicionalmente, puede medirse la fidelidad, a través del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.
- **Satisfacción del cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido. Algunas empresas tienen la fortuna de tener clientes, que de forma voluntaria, proporcionan evaluaciones a todos sus proveedores. Pero no todos los clientes hacen esto, por lo que se realizan encuestas por correo, entrevistas telefónicas o entrevistas personales. Este servicio puede requerir de conocimientos en psicología, investigación de mercado, empleados y recursos informáticos capaces de proporcionar indicadores sobre la satisfacción del cliente.

Gestión de Requerimientos

Indicador de las Propuestas de Valor Añadido

Representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- Atributos de productos y/o servicios
- Relación con los clientes
- Imagen y Prestigio

- **Relación con los clientes:** Incluye la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. También abarca los compromisos de largo plazo, como cuando la empresa proveedora vincula sus sistemas de información con los de los clientes, como el intercambio electrónico de datos para facilitar una amplia gama de actividades a través de la relación de compraventa: diseños compartidos de productos, calendarios de producción vinculados, pedidos, facturación y pagos electrónicos.

2.2.6. Dimensión Mercado

Conocimiento del Mercado

Planificación de las exportaciones

Constituye uno de los pilares básicos en los que se sustenta el éxito internacional de la organización, así como la toma de decisiones asociada al desarrollo de la estrategia de marketing internacional (Shoham, 1996, 1999, en Losada, Navarro, Ruzo y Barreiro, 2006). Contribuye de forma decisiva al logro de los objetivos empresariales y constituye un incentivo para la exploración sistemática de los mercados exteriores (Evangelista, 1994, en Losada et al., 2006). En consecuencia, puede atribuir a la empresa algún tipo de ventaja competitiva en su posicionamiento internacional, traduciéndose en mayores volúmenes de venta, crecimiento o rentabilidad.

Estrategia de selección de mercados

La estrategia de expansión internacional (concentración versus diversificación), así como los países - mercados elegidos puede incidir en el resultado de la actividad exportadora. Países cercanos geográfica y/o culturalmente pueden reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y alentar una actitud más proactiva de la organización en el desarrollo de sus negocios internacionales (De Luz, 1993, en Losada et al., 2006). Sin embargo, consolidada la posición en estos países, deberá optarse por diversificar mercados, con objeto de minimizar la dependencia de las ventas, el crecimiento o la rentabilidad de las exportaciones en uno o pocos países - mercados (Navarro, 2000, en Losada et al., 2006).

La elección entre un tipo de estrategia de expansión internacional u otro, está condicionada por diversos factores empresariales, de mercado y del producto comercializado (Nicolau et al., 2000, en Losada et al., 2006).

La orientación al mercado

La orientación al mercado de las empresas exportadoras debe estar formada por tres dimensiones (Kohli y Jaworski, 1990, en Losada et al., 2006).

- **Generación de la información:** Incluye todas las actividades realizadas por las organizaciones para recoger información sobre los clientes, competidores y los cambios que se produzcan en el entorno internacional.
- **Diseminación de la información:** Comprende todas las actividades que implican compartir la información sobre los mercados exteriores entre los diferentes departamentos de la empresa.
- **Respuesta a la información:** Refleja el diseño y la implementación de las respuestas dadas por la organización a la información obtenida.

Comercio Exterior

Tratados de libre comercio

Un tratado de libre comercio (TLC) incorpora temas como acceso a nuevos mercados, aspectos normativos relacionados al comercio, tales como propiedad intelectual, inversiones, políticas de competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, asuntos laborales, disposiciones medioambientales y mecanismos de defensa comercial y de solución de controversias. Los TLC forman parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca consolidar mercados para los productos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos. La experiencia muestra que los países que más han logrado desarrollarse en los últimos años son aquellos que se han incorporado exitosamente al comercio internacional, ampliando de esta manera el tamaño del mercado para sus empresas (MINCETUR, 2017).

Los tratados de libre comercio traen consigo beneficios que están relacionados no sólo con aspectos de tipo comercial, sino que son positivos para la economía en su conjunto: permiten reducir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; contribuyen a mejorar la competitividad de la empresas (dado que es posible disponer de materia prima y maquinaria a menos costos); facilitan el incremento del flujo de inversión extranjera, al otorgar certidumbre y estabilidad en el tiempo a los inversionistas; ayudan a competir en igualdad de condiciones con otros países que han logrado ventajas de acceso mediante acuerdos comerciales similares así como a obtener ventajas por sobre los países que no han negociado acuerdos preferenciales; y finalmente, fomentan la creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora.

Competitividad del Producto

Competencias internacionales de la empresa

Posibilitan que las empresas seleccionen mejor los mercados exteriores, formulen las estrategias de marketing más adecuadas y las pongan en práctica efectivamente, contribuyendo positivamente a la mejora del resultado exportador de la organización (Douglas y Craig, 1989; Cavusgil y Zou, 1994, en Losada et al., 2006).

Ventajas competitivas derivadas de la actividad exportadora

Las diferencias existentes entre los mercados extranjeros y domésticos en términos de factores económicos, legales, socioculturales etc., hacen que las empresas pongan en práctica diferentes estrategias en cada uno de esos mercados, lo cual puede conducir a la obtención de diferentes ventajas competitivas en estos dos marcos de actuación. Las ventajas competitivas derivadas de la exportación constituyen la posición que la empresa alcanza en relación a la combinación de los elementos de coste, producto y servicio en un mercado extranjero particular (Kaleka, 2002, en Losada et al., 2006).

El entorno en las operaciones de exportación

El éxito exportador de una organización depende del entorno en el que opera. Concretamente, de la capacidad mostrada por la empresa para interpretar efectivamente la influencia de este sobre sus actividades (Cateora y Graham, 2001, en Losada et al., 2006).

El conocimiento del entorno nacional permite interpretar las capacidades y limitaciones de la propia empresa para afrontar su desempeño en los mercados exteriores. Desde esta perspectiva, resulta esencial el análisis de las fuerzas políticas y legales, la estructura competitiva del país y sector, y el clima económico en que se desarrollan las actividades comerciales nacionales. Así mismo, los factores externos inherentes a cada mercado extranjero (entorno internacional); su conocimiento permitirá comprender el ámbito externo en el que la empresa va a desarrollar sus actividades.

En este sentido, se debería analizar el entorno económico, cultural, social, político - legal, así como la intensidad competitiva de los mercados exteriores y la intensidad tecnológica del sector en el que la empresa va a desarrollar sus actividades (Madsen, 1987; Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Zou y Stan, 1998; Shoham, 1999; Navarro, 2000, en Losada et al., 2006).

2.2.7. Metodología de Medición del Potencial Exportador de las Organizaciones Empresariales

Variables Asociadas a la Competitividad Exportadora

Para la identificación de las variables y factores clave de competitividad exportadora, De La Hoz, González y Santana (2016) proponen una revisión de la literatura relacionada con el análisis de métricas para el comercio internacional en la que se identificaron las variables propuestas por diversos autores tales como:

Navarro, Arenas y Rondán (2014) citado por De La Hoz, González y Santana (2016) evalúan el impacto del entorno en el comportamiento estratégico, a partir de variables asociadas a la turbulencia de mercados y tecnología, distancias psicológicas entre los mercados nacional e internacional y la capacidad adaptativa. Así mismo indican que la orientación al mercado como factor de apoyo en la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo directa y positivamente en los resultados de exportación.

A su vez, la influencia de factores como el capital humano, el capital social y los recursos financieros influyen en la velocidad con que se desarrolla el proceso de exportación de las empresas familiares (Cabrera y Olivares, 2012, en De La Hoz et al., 2016). Cabarcas y Paternina (2011) citado por De La Hoz et al., (2016) concluyen que existen diferencias significativas en los perfiles productivos de las empresas exportadoras y no exportadoras. Se concluyeron las siguientes variables: Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, Clientes, Mercado.

Metodología del Análisis

Los autores estructuraron una metodología para medir el potencial exportador de las organizaciones, teniendo en cuenta la identificación de factores clave para la competitividad exportadora. Así mismo se diseñó y validó un cuestionario con factores clave de competitividad exportadora y se definieron las métricas para la valoración competitiva. Finalmente, realizó una aplicación en un sector empresarial como soporte a la metodología (De La Hoz et al., 2016)

Está investigación fue desarrollada bajo dos enfoques, un enfoque experimental dado que contempla la validación y aplicación de un instrumento de medición y el análisis de resultados en empresas de un sector empresarial, y un enfoque racional a partir de un proceso de análisis y construcción de conocimiento soportado en argumentos teóricos y experimentales. Las variables claves de competitividad exportadora identificada se sintetizaron en 5 dimensiones; basándose en el modelo de gestión de Kaplan y Norton (2004) y se agregó la dimensión mercado por su relevancia especial en el análisis competitivo exportador.

Los autores sintetizaron 16 factores claves en la medición del potencial exportador y se establecieron sus objetivos, los cuales orientan en la construcción del instrumento de medición. Se diseñó el instrumento de medición incorporando ítems asociados a cada uno de los 16 factores claves y se evaluó su validez de contenido, así como su confiabilidad, y consistencia interna.

Construyeron la prueba de validez de contenido, esta prueba se realiza con el objeto de establecer que tan adecuado es un instrumento para medir lo que se pretende, a partir de un muestreo realizado de un universo de posibles ítems. Para su estimación generalmente es utilizada la Razón de Validez de Contenido CVR (Content Validity Ratio) de Lawshe (Cohen y Swerdlik, 2001).

Lawshe (1975) citado por De La Hoz et al., (2016) plantea la conformación de un panel de especialistas en la actividad a evaluar, los cuales emitirán juicio de cada ítem que conforma el instrumento bajo las categorías de: esencial, útil pero no esencial y no necesario. Seguidamente, se estableció el número de acuerdos en la categoría “esencial” para lo cual Lawshe propone la CVR para cada ítem. Con la CVR de cada ítem, se calcula el Índice de Validez de Contenido CVI (Content Validity Index) de todo el instrumento o formulario. El CVI del instrumento fue de 0,91, lo cual es mayor a 0.58, esto indica que se cumple el criterio de validez.

Para medir la fiabilidad, utilizaron el coeficiente Alfa de Cronbach (α), el cual es una medida de la consistencia interna, que depende de las correlaciones entre todos los ítems de un cuestionario (Soler, 2008, en De La Hoz et al., 2016). Para definir el nivel competitivo de la organización, utilizaron la valoración competitiva, la cual se expresa mediante la puntuación promedio de los ítems en el factor, la puntuación promedio obtenida en cada dimensión D_i y la puntuación promedio total P del potencial exportador de la empresa. Estos indicadores permiten evaluar las organizaciones e identificar oportunidades de mejora.

La confiabilidad del instrumento, se evaluó mediante una muestra de 20 empresas del Sector Químico del Departamento del Atlántico, Colombia. Los resultados obtenidos muestran una confiabilidad mínima de “aceptable” por factor y excelente del instrumento MFC_PE al verificarse un valor de 0,98, superior al 0,9 (George y Mallery ,2003 en De La Hoz et al., 2016).

A partir de los factores claves, los investigadores diseñaron el instrumento MFC_PE (Medición de Factores Clave del Potencial Exportador), para medir el nivel competitivo exportador de las empresas, se establecieron entre 3 y 4 ítems para cada factor del modelo obteniéndose un total de 62 ítems, los cuales se sometieron a validez de contenido mediante juicio de expertos y pruebas de fiabilidad y consistencia interna. Para efectos de cuantificar los resultados del instrumento MFC_PE, se definió una escala de 0 a 3, la cual refleja la valoración de cada ítem en las categorías nulo (0), bajo (1), medio (2) y alto (3).

2.3. Hipótesis

El nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir es En Formación.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Tabla N°1. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Nivel del Potencial Exportador	Es la metodología utilizada para medir el potencial exportador de las organizaciones, sistematizando 16 factores clave integrados en las dimensiones financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, clientes y mercado, siendo capaz de medir las condiciones competitivas exportadoras de las empresas con lo cual se pueden identificar y priorizar oportunidades de mejora (De La Hoz et al., 2016)	Puntuaciones obtenidas empleando el Instrumento MFC_PE (Medición de Factores Clave del Potencial Exportador) de De La Hoz et al., 2016. Para medir el nivel del potencial exportador de las organizaciones, se establecieron entre 3 y 4 ítems para cada factor del modelo obteniéndose un total de 62 ítems. Se utilizó una escala de 0 a 3, con la valoración de cada ítem en las categorías nulo (0), bajo (1), medio (2) y alto (3).	Financiera	Gestión Financiera	Cuestionario - Instrumento MFC_PE (Medición de Factores Clave del Potencial Exportador)
				Gestión del Riesgo	
				Salud Financiera	
			Procesos Internos	Gestión de Productividad	
				Gestión de Innovación	
				Factores Logísticos	
				Gestión de Tecnología y Operaciones	
			Aprendizaje y Crecimiento	Gestión de la Información	
				Gestión del Conocimiento	
Gestión de Clima Laboral					

			Clientes	Gestión de Proveedores	
				Gestión de Clientes	
				Gestión de Requerimientos	
			Mercado	Conocimiento del Mercado	
				Comercio Exterior	
				Competitividad del Producto	

3.2. Diseño de investigación

El nivel de la investigación es cuantitativo, y en concordancia con los objetivos propuestos se enmarca en un diseño No Experimental: Descriptivo - Transversal; ya que el propósito del estudio es describir y analizar la variable en un tiempo único y momento determinado

Estudio	T1
M	O

Dónde:

M: Muestra

O: Observación

3.3. Unidad de estudio

Organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir en el año 2018.

3.4. Población

La población está constituida por 392 organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito el Porvenir en el año 2018, obtenidas de la base de datos de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad de un total de 1 905 empresas fabricantes de calzado activas a enero del 2018. Estas organizaciones REMYPE, son empresas registradas a través de la web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y que cuentan con los beneficios de la ley MYPE.

3.5. Muestra

Para determinar la muestra se utilizó un muestreo probabilístico - aleatorio simple. El tamaño de la muestra se calcula mediante la siguiente fórmula para poblaciones conocidas o finitas.

Fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

$$n = \frac{(392)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(392-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{376.48}{1.94} = 194.27 \cong 195$$

Dónde:

- N = tamaño de la población (406)
- Z = nivel de confianza 95% (1.96)
- p = probabilidad de éxito (0.5)
- q = probabilidad de fracaso (0.5)
- d = precisión (error máximo admisible) (5%)

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

En las técnicas de recolección de datos se utilizó el cuestionario, aplicando el instrumento Medición de Factores Clave de Potencial Exportador (De La Hoz, González y Santana, 2016), para determinar el nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado. En esta metodología se establecen entre 3, 4 y 5 ítems para cada factor del modelo obteniéndose un total de 62 ítems. Para cuantificar los resultados del instrumento MFC_PE, se definió una escala de 0 a 3, la cual refleja la valoración de cada ítem en las categorías nulo (0), bajo (1), medio (2) y alto (3).

El instrumento cuenta con factores clave para la competitividad exportadora que están agrupados en 5 dimensiones:

1. Financiera
2. Procesos Internos
3. Aprendizaje y Crecimiento
4. Clientes
5. Mercado

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

- a) **Sistematización de datos:** Se utilizó el programa Microsoft Excel para tabular los datos de los 195 cuestionarios aplicados y se agrupó la información de acuerdo a las respuestas de cada ítem. El cuestionario utilizado es el Instrumento MFC_PE (Medición de Factores Clave del Potencial Exportador) que tiene la escala de Likert de 4 opciones.
- b) **Elaboración del aplicativo:** Para definir el nivel competitivo de la organización, utilizamos la valoración competitiva, la cual se expresa mediante la puntuación promedio de los ítems en el factor, la puntuación promedio obtenida en cada dimensión D_i y la puntuación promedio total P del potencial exportador de la empresa (De La Hoz, González y Santana, 2016). Este aplicativo se trabajó en una hoja de Microsoft Excel obteniendo la media aritmética (promedio) para determinar el puntaje por ítem, factor, dimensión y potencial exportador para cada empresa. Con estos datos se obtiene la media aritmética de las 195 organizaciones REMYPE. Luego se procedió a construir los intervalos, tomando en cuenta los 4 perfiles competitivos identificados en la metodología de Aplicación de Técnicas de Análisis de Conglomerados y Redes Neuronales Artificiales en la Evaluación del Potencial Exportador de una Empresa (De La Hoz y López, 2017), siendo considerados los niveles de Embrionario, En Formación, Consolidado y Maduro. Se aplicó la fórmula del ancho de una clase y se determinó que el tamaño del intervalo sea de 0.75 para cada nivel. Finalmente se clasificó el promedio total del potencial exportador en el nivel correspondiente.
- c) **Elaboración de tablas:** Se organizó la información en tablas por cada dimensión y por nivel del potencial exportador de acuerdo a los objetivos formulados previamente.
- d) **Elaboración de gráficos:** Se procedió a convertir los datos de las tablas en gráficas haciendo uso del aplicativo estadístico.
- e) **Presentación de los datos:** Se presentó en tablas y gráficos estadísticos.
- f) **Descripción:** Se procedió a describir e interpretar el contenido de las tablas con la finalidad de comprender la tendencia de los datos obtenidos.

Además se emplearon las ecuaciones para los cálculos estadísticos correspondientes:

Promedio del Potencial Exportador (P): Es la sumatoria de las dimensiones entre el número total de dimensiones.

$$P = \frac{Di_1 + Di_2 + Di_3 + Di_4 + Di_5}{5}$$

Dónde:

P : Promedio del potencial exportador

Di₁ : Dimensión financiera

Di₂ : Dimensión procesos internos

Di₃ : Dimensión aprendizaje y crecimiento

Di₄ : Dimensión clientes

Di₅ : Dimensión mercado

Promedio Dimensión (Di): Es la sumatoria de los factores entre el número total de factores.

$$Di = \frac{F_1 + F_2 + \dots + F_n}{n}$$

Dónde:

Di : Promedio dimensión

F : Factor de la dimensión

n : Es el número total de factores

Promedio Factor (F): Es la sumatoria de los ítems entre el número total de ítems.

$$F = \frac{i_1 + i_2 + \dots + i_n}{n}$$

Dónde:

F : Promedio factor

i : Ítem del factor

n : Es el número total de ítems.

Frecuencia absoluta (fi): Indica el número de veces que se repite un fenómeno u observación.

Frecuencia relativa (hi): Es el cociente entre la frecuencia absoluta y el tamaño de la muestra.

$$hi = \frac{fi}{n}$$

Frecuencia porcentual (f%): Es la frecuencia relativa expresada en términos porcentuales.

$$f\% = \frac{fi \times 100}{n}$$

Media aritmética (promedio): Es una medida de tendencia central que se obtiene sumando las puntuaciones de los estudiantes en cada dimensión o variable dividiéndolo entre los números de elementos totales de la muestra.

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Dónde:

\bar{x} : Es la media aritmética o promedio

x_i : Es cada una de las puntuaciones obtenidas por los estudiantes

n : Es el número total de elementos de la muestra

Tamaño o ancho de una clase: Se determina el ancho de clase (C) con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$C = \frac{R}{K}$$

Dónde:

R : Constituye la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo.

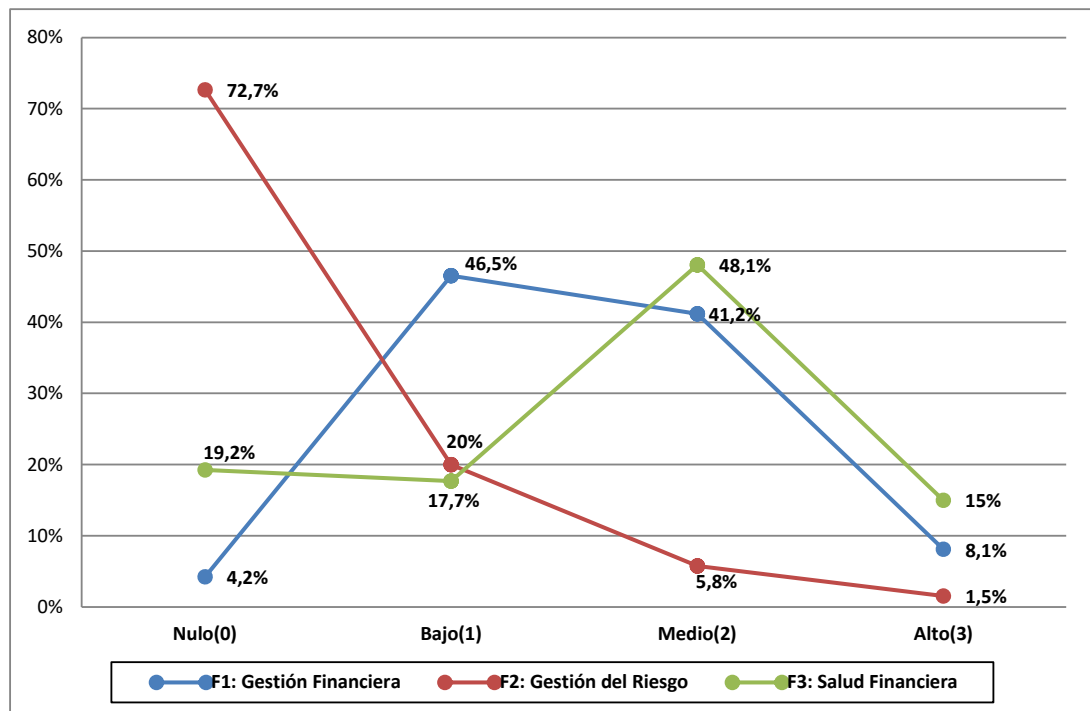
K : Número de clases

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. **Objetivo N°1:** Determinar la capacidad de gestión financiera de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.

Este objetivo se comprueba a través de las Figuras N°1, N°2, N°3, y las Tablas N°2, N°3.

Figura N°1. Factores de la capacidad de gestión financiera



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
 Elaboración Propia

En la Figura N°1, se presentan los resultados por factores de la dimensión financiera. El factor Gestión Financiera muestra una puntuación del 46,5% en la categoría bajo (1) y un 41,2% en la categoría medio (2), mostrando la situación económica favorable de las empresas. En el factor Gestión del Riesgo un 72,7% puntuó en la categoría nulo (0), lo que indica muy baja diversificación de las empresas y en el factor Salud Financiera el 48,1% se distribuyó en la categoría medio (2), concluyendo que casi la mitad de empresas cuentan con liquidez.

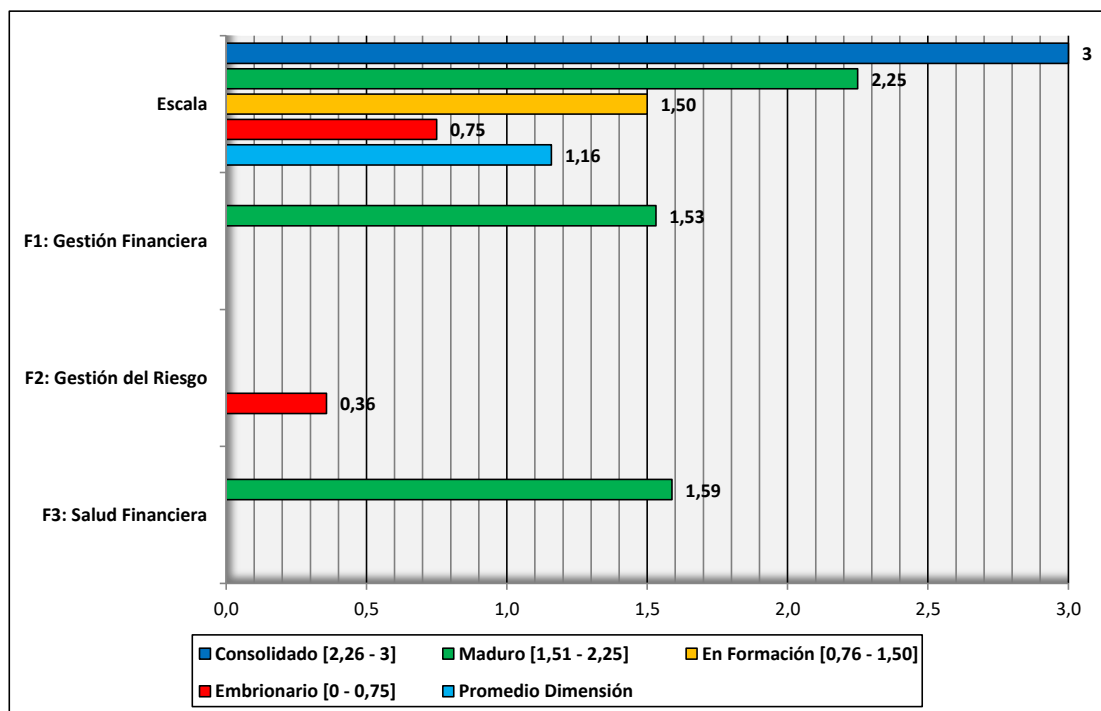
Tabla N°2. Factores de la capacidad de gestión financiera

Dimensión		Financiera			
		F1	F2	F3	TOTAL
Factores		Gestión Financiera	Gestión del Riesgo	Salud Financiera	
		%	%	%	
Categoría	Nulo(0)	4,2%	72,7%	19,2%	32,1%
	Bajo(1)	46,5%	20%	17,7%	28,1%
	Medio(2)	41,2%	5,8%	48,1%	31,7%
	Alto(3)	8,1%	1,5%	15%	8,2%

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Tabla N°2, se muestran los resultados de las organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando desde el factor F1 al factor F3, pertenecientes a la dimensión financiera, descritos en el párrafo anterior.

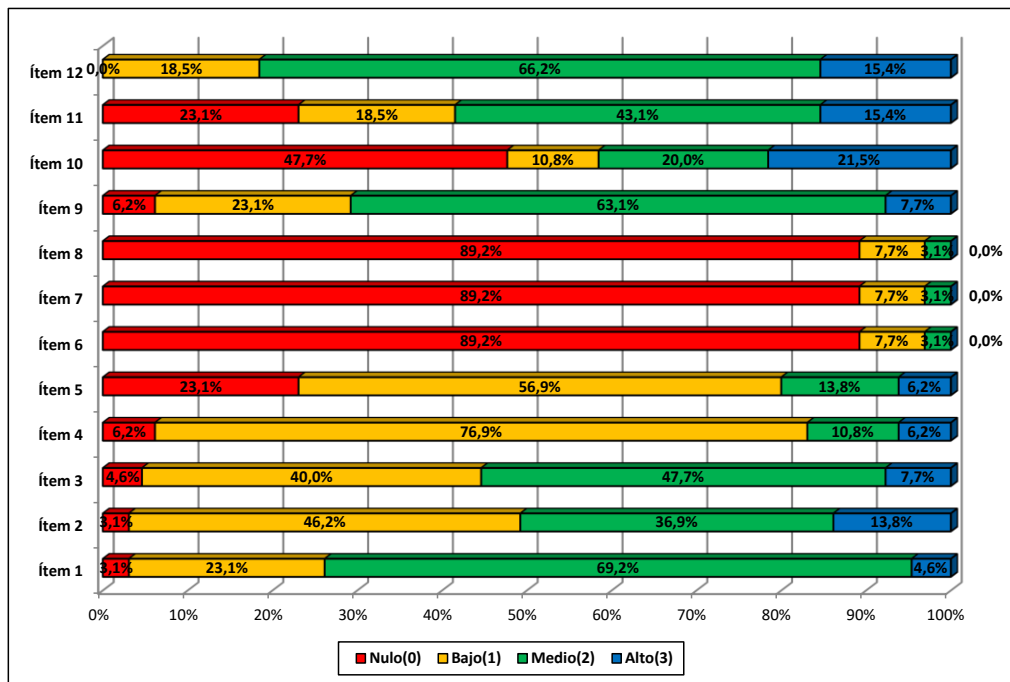
Figura N°2. Nivel de los factores de la capacidad de gestión financiera



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°2, se observa que los factores Gestión Financiera con 1,53 y Salud Financiera con 1,59 se ubican en el nivel de Maduro, mientras que el factor del Gestión del Riesgo se encuentra en el nivel Embrionario con 0,36.

Figura N°3. Ítems de la capacidad de gestión financiera



Leyenda :

- Ítem 12:** La capacidad que tiene la empresa para cubrir pasivos
- Ítem 11:** Cuenta con posibilidad de crédito en el sector financiero
- Ítem 10:** Cuenta con posibilidad de crédito de proveedores
- Ítem 9:** Condiciones de liquidez
- Ítem 8:** El 80% o más de las ventas por país
- Ítem 7:** El 80% o más de las ventas/mercados en el exterior
- Ítem 6:** El 80% o más de las ventas/clientes en el exterior
- Ítem 5:** El 80% o más de las ventas por producto
- Ítem 4:** Se planean los recursos necesarios para la operación del negocio
- Ítem 3:** Los índices de productividad en relación con la gestión financiera
- Ítem 2:** Realiza análisis de la utilidad, ventas, costos y gastos periódicos
- Ítem 1:** Los resultados financieros de la empresa en el último año

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°3, se presentan los resultados por ítems de la dimensión financiera. En el ítem 1 se observa que el 69,2% de las empresas tuvieron una utilidad razonable en el último año. En el ítem 4 indica que el 76,9% de las organizaciones planean los recursos necesarios para la operación del negocio, pero solo a corto plazo; los resultados del ítem 5 muestran que el 56,9% de las organizaciones REMYPE del sector calzado concentran sus ventas en menos del 20% de su cartera de productos. En los ítems 6, 7 y 8 se aprecia que el 89,2% de las empresas no realizan actividades de comercio exterior, en el ítem 9 se observa que el 63,1% de organizaciones cuentan con liquidez operacional, indicando que el negocio es lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado y finalmente según el ítem 12 el 66,2% de las organizaciones tienen una capacidad mediana para cubrir sus pasivos; es decir, que tienen una capacidad media para cubrir sus deudas y obligaciones con las cuales la empresa financia su actividad.

Tabla N°3. Ítems de la capacidad de gestión financiera

Categoría	Dimensión Financiera											
	F1				F2				F3			
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12
Nulo(0)	3,1%	3,1%	4,6%	6,2%	23,1%	89,2%	89,2%	89,2%	6,2%	47,7%	23,1%	0%
Bajo(1)	23,1%	46,2%	40%	76,9%	56,9%	7,7%	7,7%	7,7%	23,1%	10,8%	18,5%	18,5%
Medio(2)	69,2%	36,9%	47,7%	10,8%	13,8%	3,1%	3,1%	3,1%	63,1%	20%	43,1%	66,2%
Alto(3)	4,6%	13,8%	7,7%	6,2%	6,2%	0%	0%	0%	7,7%	21,5%	15,4%	15,4%

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE

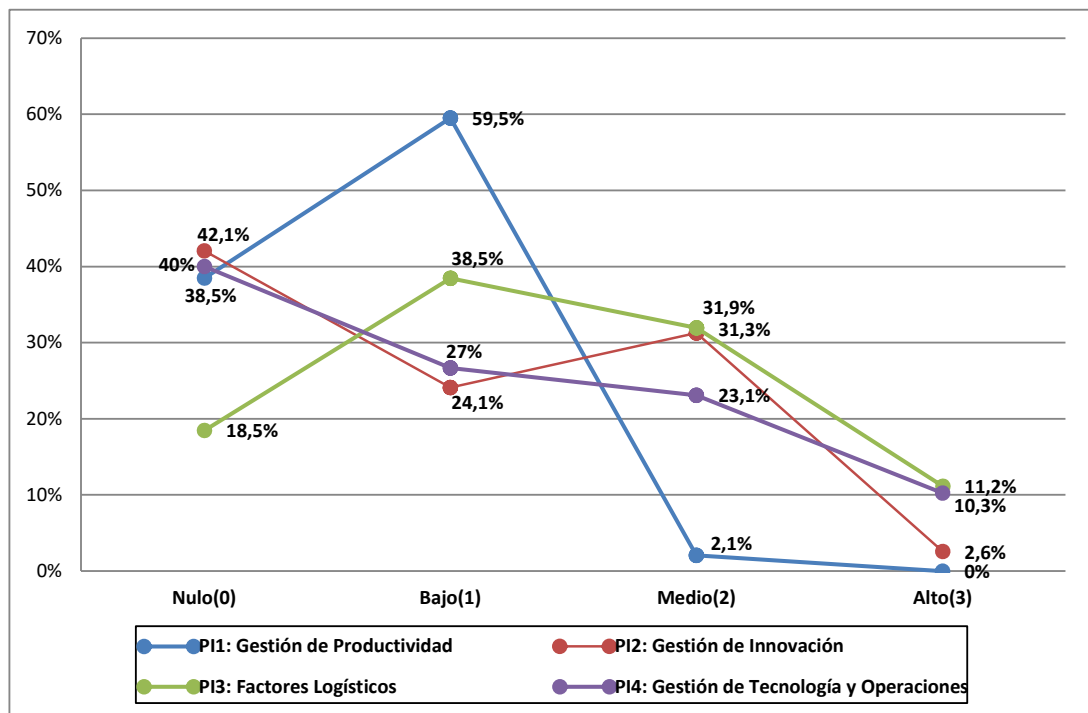
Elaboración Propia

En la Tabla N°3, se muestran los resultados de las organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando desde el ítem 1 al ítem 12 pertenecientes a la dimensión financiera, descritos en el párrafo anterior.

4.2. Objetivo N°2: Determinar la capacidad de gestión de procesos internos de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.

Este objetivo se comprueba a través de las Figuras N°4, N°5, N°6, y las Tablas N°4, N°5.

Figura N°4. Factores de la capacidad de gestión de procesos internos



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°4, se presentan los resultados por factores de la dimensión procesos internos. El factor Gestión de Productividad muestra una puntuación del 38,5% en la categoría nulo (0) y un 59,5% en la categoría bajo (1), mostrándonos una situación un tanto desfavorable con respecto a las operaciones productivas de las empresas. En el factor Gestión de Innovación un 42,1% puntuó en la categoría nulo (0) y un 31,3% en la categoría medio (2), lo que nos indica un bajo progreso en los procesos de investigación y desarrollo. En Factores Logísticos el 38,5% puntuó en la categoría bajo (1) y un 31,9% en la categoría medio (2), denotando que existe una mejora con las expectativas de los procesos y condiciones logísticas. Para finalizar, en el factor Gestión de Tecnología y Operaciones el 40% se distribuyó en la categoría nulo (0), concluyendo que existe un muy bajo avance en las condiciones de tecnología.

Tabla N°4. Factores de la capacidad de gestión de procesos internos

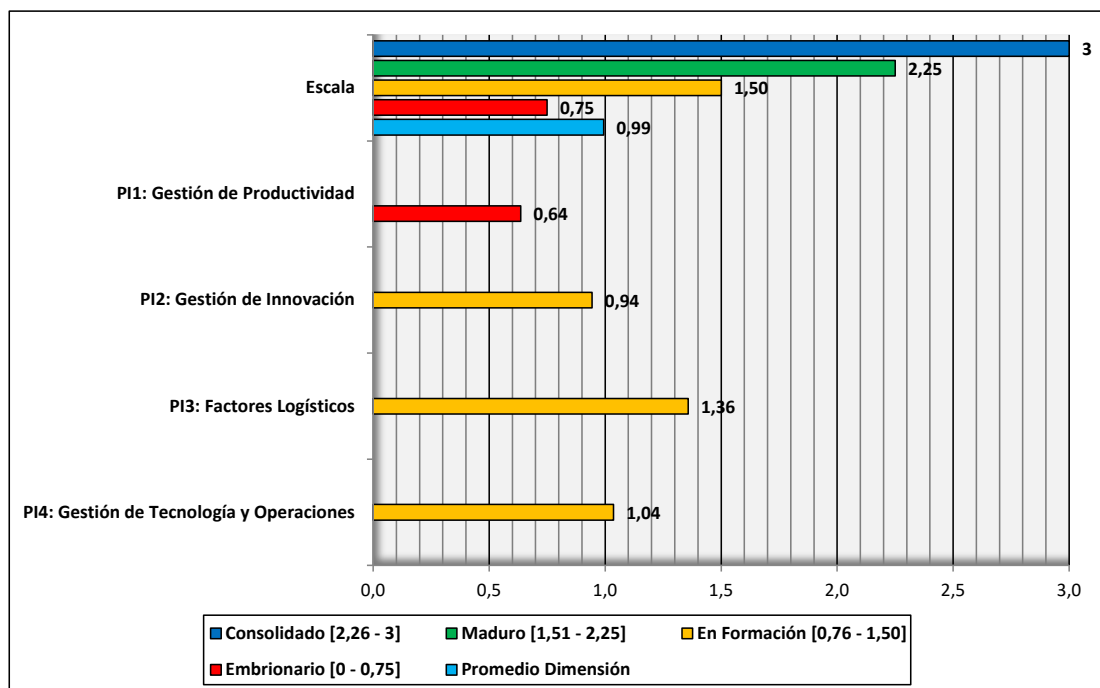
Dimensión		Procesos Internos				TOTAL
		PI1	PI2	PI3	PI4	
Factores		Gestión de Productividad	Gestión de Innovación	Factores Logísticos	Gestión de Tecnología y Operaciones	
		%	%	%	%	
Categoría	Nulo(0)	38,5%	42,1%	18,5%	40%	34,7%
	Bajo(1)	59,5%	24,1%	38,5%	27%	37,2%
	Medio(2)	2,1%	31,3%	31,9%	23,1%	22,1%
	Alto(3)	0%	2,6%	11,2%	10,3%	6%

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE

Elaboración Propia

En la Tabla N°4, se muestran los resultados de las organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando desde el factor PI1 al factor PI4, pertenecientes a la dimensión procesos internos, descritos en el párrafo anterior.

Figura N°5. Nivel de los factores de la capacidad de gestión de procesos internos

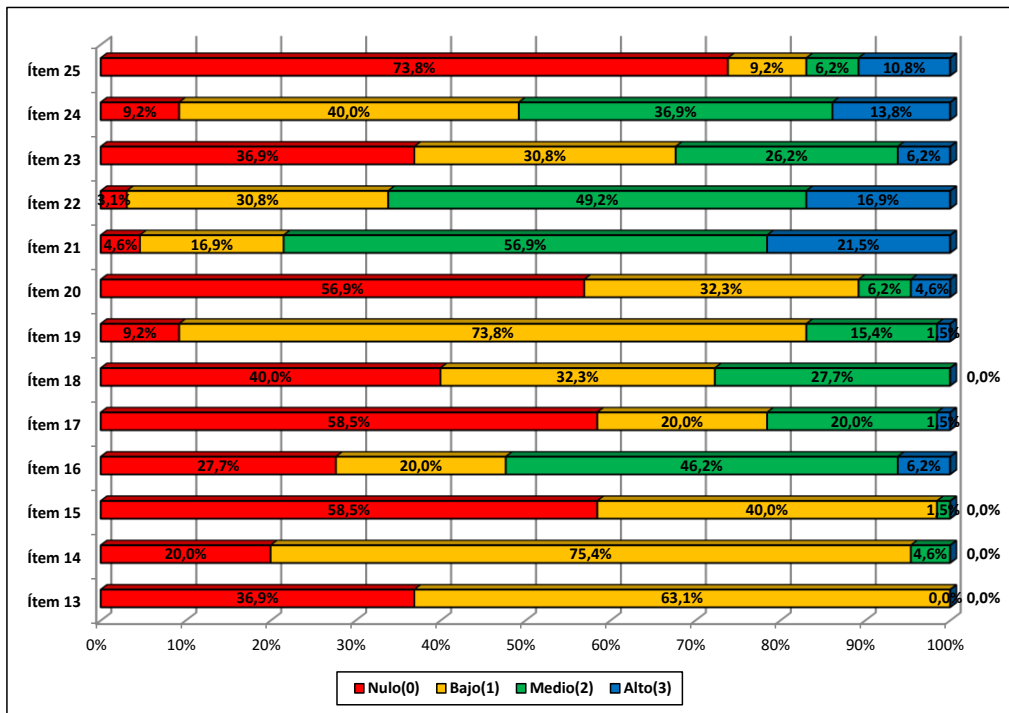


Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE

Elaboración Propia

En la Figura N°5, observamos que el factor Gestión de Productividad con 0,64 se ubica en el nivel Embrionario, mientras que los factores Gestión de Innovación con 0,94, Factores Logísticos con 1,36 y Gestión de Tecnología y Operaciones con 1,04 se encuentran en el nivel En Formación.

Figura N°6. Ítems de la capacidad de gestión de procesos internos



Legenda :

- Ítem 25: Se dispone de un programa de mantenimiento y renovación de equipos
- Ítem 24: Las condiciones de operación y mantenimiento de los equipos
- Ítem 23: Cuenta con tecnología adecuada para ser competitivo
- Ítem 22: Realiza gestión de proveedores
- Ítem 21: Utiliza mecanismos de control de calidad para el abastecimiento de las materias primas y suministros
- Ítem 20: Infraestructura logística local para el comercio internacional
- Ítem 19: Tipo de sistemas de control de existencias
- Ítem 18: Inversión en I & D: Porcentaje de la facturación destinadas a investigación y desarrollo de productos
- Ítem 17: Renovación de equipos y maquinarias
- Ítem 16: Innovación de productos: porcentaje de ingresos provenientes de productos nuevos
- Ítem 15: Proporción de devoluciones por mala calidad o no conformidades
- Ítem 14: Proporción de mermas, desperdicios o desechos
- Ítem 13: Proporción de productos defectuosos

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°6, se presentan los resultados por ítems de la dimensión procesos internos. En el ítem 13 se observa que el 63,1% de las empresas tienen una proporción de productos defectuosos menor al 5%, los resultados del ítem 14 muestran que el 75,4% de las organizaciones REMYPE del sector calzado tienen proporción de mermas, desperdicios o desechos menor al 5%, en el ítem 15 se aprecia que el 98,5% de las empresas tienen proporción de devoluciones por mala calidad o no conformidades menor al 5% y en el ítem 17 indica que el 58,5% de las organizaciones no cuentan con una renovación de equipos y maquinarias en los últimos 5 años, pudiendo incrementar los costos de producción; en este tipo de casos se utiliza la reparación o la compra de máquinas usadas como opción a la compra de un equipo nuevo. En el ítem 19 observamos que el 73,8% de las empresas utilizan un sistema de control de existencias manual, en el ítem 20 se aprecia que el 56,9% de las organizaciones no tienen infraestructura logística local para el comercio internacional, en el ítem 21 el 56,9% de las empresas utiliza regularmente mecanismos de control de calidad para el abastecimiento de las materias primas y suministros. Por último, según el ítem 25 el 73,8% de las organizaciones no disponen de un programa de mantenimiento y renovación de equipos.

Tabla N°5. Ítems de la capacidad de gestión de procesos internos

Categoría	Dimensión Procesos Internos												
	PI1			PI2			PI3				PI4		
	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25
Nulo(0)	36,9%	20%	58,5%	27,7%	58,5%	40%	9,2%	56,9%	4,6%	3,1%	36,9%	9,2%	73,8%
Bajo(1)	63,1%	75,4%	40%	20%	20%	32,3%	73,8%	32,3%	16,9%	30,8%	30,8%	40%	9,2%
Medio(2)	0%	4,6%	1,5%	46,2%	20%	27,7%	15,4%	6,2%	56,9%	49,2%	26,2%	36,9%	6,2%
Alto(3)	0%	0%	0%	6,2%	1,5%	0%	1,5%	4,6%	21,5%	16,9%	6,2%	13,8%	10,8%

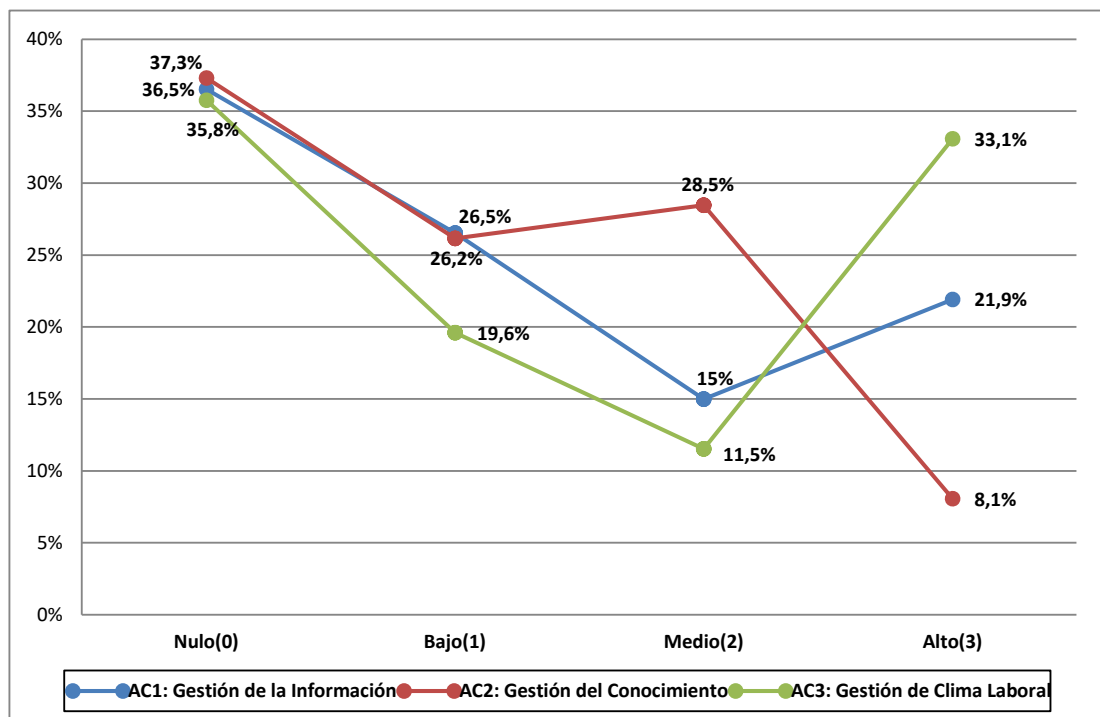
Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Tabla N°5, se muestran los resultados de las organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando desde el ítem 13 al ítem 25 pertenecientes a la dimensión procesos internos, descritos en el párrafo anterior.

4.3. Objetivo N°3: Determinar la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.

Este objetivo se comprueba a través de las Figuras N°7, N°8, N°9, y las Tablas N°6, N°7.

Figura N°7. Factores de la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°7, se presentan los resultados por factores de la dimensión aprendizaje y crecimiento. El factor Gestión de la Información muestra una puntuación del 36,5% en la categoría nulo (0), mostrándonos una situación desfavorable con respecto al flujo de información.

En el factor Gestión del Conocimiento un 37,3% puntuó en la categoría nulo (0), lo que nos indica una baja gestión de capacitación y competencias y en el factor Gestión de Clima Laboral el 35,8% puntuó en la categoría nulo (0) y un 33,1% en la categoría alto (3), denotando que existe una mejora con las condiciones colaborativas internas.

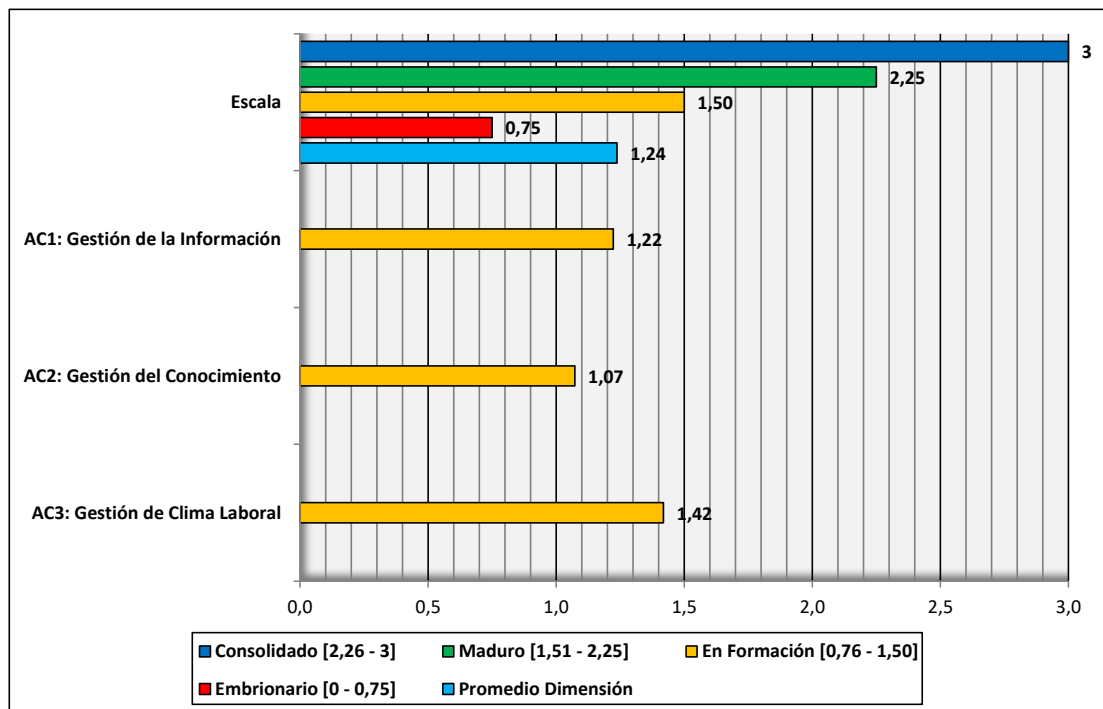
Tabla N°6. Factores de la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento

Dimensión		Aprendizaje y Crecimiento			
		AC1	AC2	AC3	TOTAL
Factores		Gestión de la Información	Gestión del Conocimiento	Gestión de Clima Laboral	
		%	%	%	
	Categoría	Nulo(0)	36,5%	37,3%	35,8%
Bajo(1)		26,5%	26,2%	19,6%	24,1%
Medio(2)		15%	28,5%	11,5%	18,3%
Alto(3)		21,9%	8,1%	33,1%	21%

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Tabla N°6, se muestran los resultados de las organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando desde el factor AC1 al factor AC3, pertenecientes a la dimensión aprendizaje y crecimiento, descritos en el párrafo anterior.

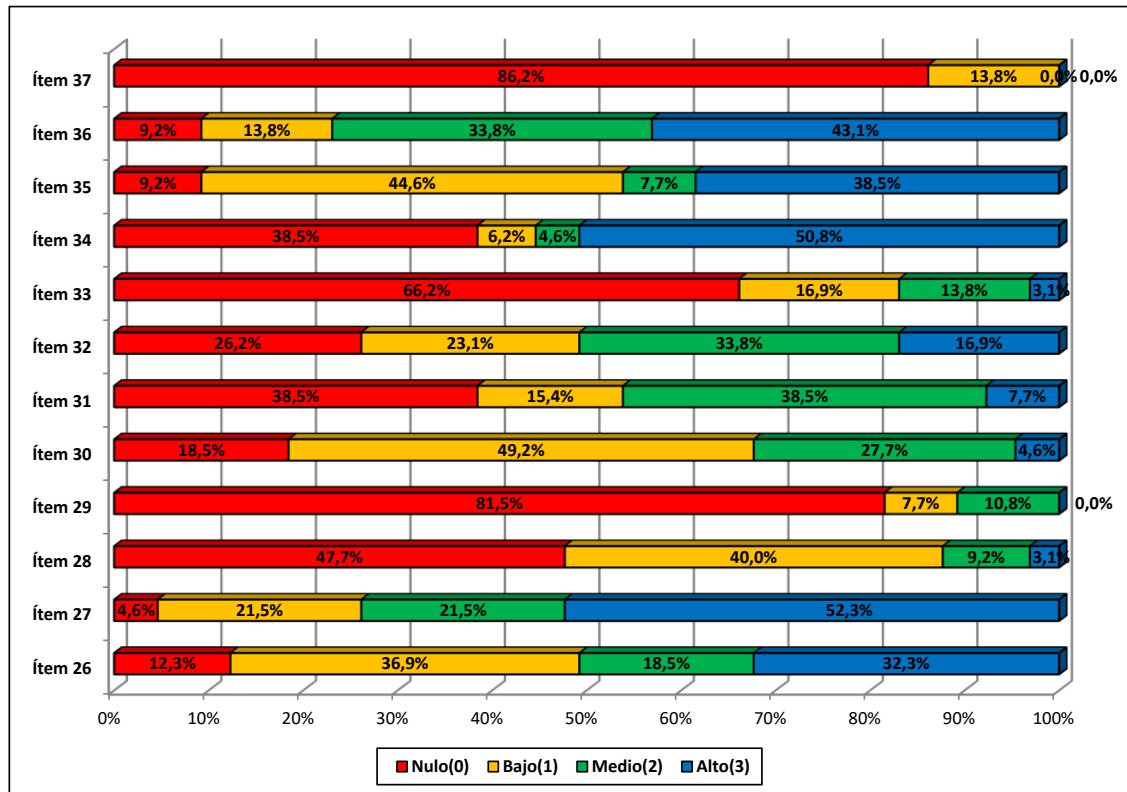
Figura N°8. Nivel de los factores de la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°8, observamos que los factores Gestión de la Información con 1,22, Gestión del Conocimiento con 1,07 y Gestión de Clima Laboral con 1,42 se ubican en el nivel En Formación.

Figura N°9. Ítems de la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento



Leyenda:

- Ítem 37: La organización tiene en cuenta a sus trabajadores para ascenso
- Ítem 36: La organización promueve el desarrollo de buenas relaciones humanas entre sus empleados
- Ítem 35: La organización promueve el trabajo en equipo
- Ítem 34: Existe programa de incentivos al personal
- Ítem 33: Se documentan las experiencias y aprendizajes de la organización
- Ítem 32: La organización aprovecha las competencias de sus empleados
- Ítem 31: La organización capacita a sus empleados
- Ítem 30: La organización identifica las necesidades de capacitación de los trabajadores según el área de desempeño
- Ítem 29: Cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones
- Ítem 28: La organización comunica a empleados sus objetivos estratégicos
- Ítem 27: La organización cuenta con sistemas para la comunicación externa
- Ítem 26: La organización cuenta con sistemas rápidos y efectivos para la comunicación interna

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°9, se presentan los resultados por ítems de la dimensión aprendizaje y crecimiento. En el ítem 27 se observa que el 52,3% de las empresas cuentan con sistemas para la comunicación externa, siendo rápidos y efectivos; es decir las acciones informativas dirigidas a los clientes, proveedores, accionistas o al público en general son las adecuadas. Los resultados del ítem 28 muestran que el 87,7% de las organizaciones REMYPE del sector calzado comunican a sus empleados sus objetivos estratégicos solo a nivel directivo o simplemente no lo hacen, en el ítem 29 se aprecia que el 81,5% de las empresas no cuentan con sistemas de información para la toma de decisiones, así como en el ítem 30 indica que el 49,2% de las organizaciones identifican raras veces las necesidades de capacitación de los trabajadores según el área de desempeño. En el ítem 33 observamos que el 66,2% de las empresas no documenta las experiencias y aprendizajes de la organización, en consecuencia no permitirá transferir los conocimientos adquiridos dentro de la organización. En el ítem 34 se aprecia que el 50,8% de las organizaciones utilizan ampliamente programas de incentivos al personal que son empleados como herramienta para mejorar la productividad. Por último, según el ítem 37 el 86,2% de las empresas no tienen en cuenta a sus trabajadores para ascensos.

Tabla N°7. Ítems de la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento

Categoría	Dimensión Aprendizaje y Crecimiento											
	AC1				AC2				AC3			
	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35	Ítem 36	Ítem 37
Nulo(0)	12,3%	4,6%	47,7%	81,5%	18,5%	38,5%	26,2%	66,2%	38,5%	9,2%	9,2%	86,2%
Bajo(1)	36,9%	21,5%	40%	7,7%	49,2%	15,4%	23,1%	16,9%	6,2%	44,6%	13,8%	13,8%
Medio(2)	18,5%	21,5%	9,2%	10,8%	27,7%	38,5%	33,8%	13,8%	4,6%	7,7%	33,8%	0%
Alto(3)	32,3%	52,3%	3,1%	0%	4,6%	7,7%	16,9%	3,1%	50,8%	38,5%	43,1%	0%

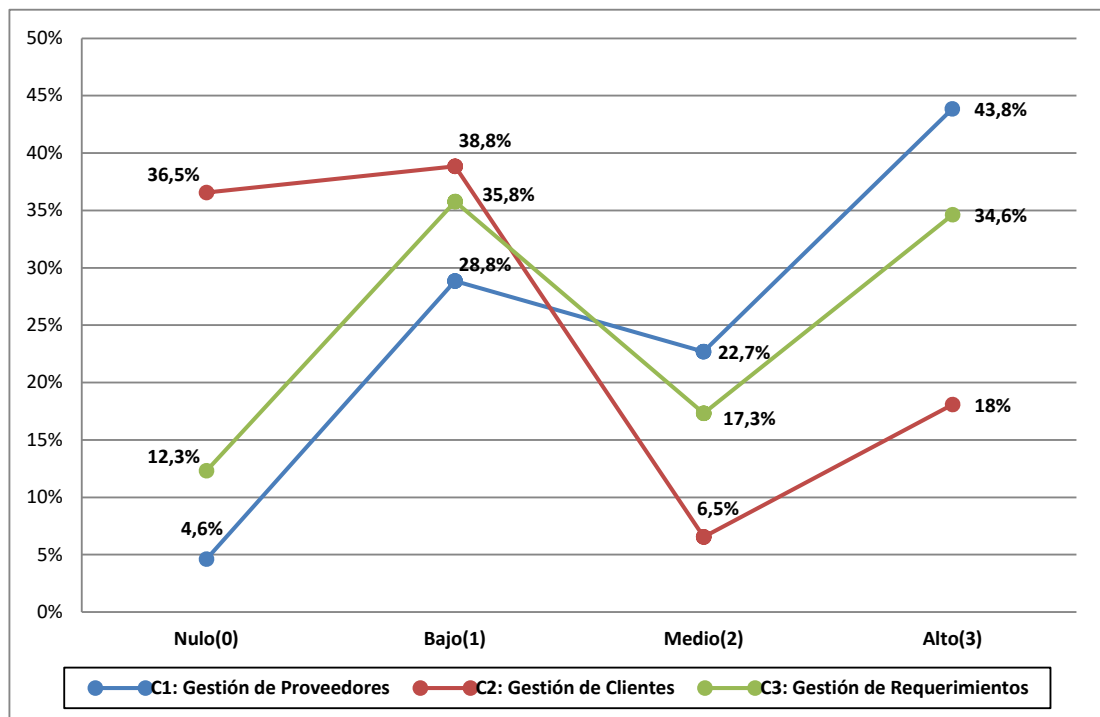
Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Tabla N°7, se muestran los resultados de las organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando desde el ítem 26 al ítem 37 pertenecientes a la dimensión aprendizaje y crecimiento, descritos en el párrafo anterior.

4.4. Objetivo N°4: Determinar la capacidad de gestión de clientes de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.

Este objetivo se comprueba a través de las Figuras N°10, N°11, N°12, y las Tablas N°8, N°9.

Figura N°10. Factores de la capacidad de gestión de clientes



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°10, se presentan los resultados por factores de la dimensión clientes. El factor Gestión de Proveedores muestra una puntuación del 43,8% en la categoría alto (3), mostrándonos una situación muy favorable con respecto a la colación de proveedores. En el factor Gestión de Clientes un 36,5% puntuó en la categoría nulo (0) y un 38,8% puntuó en la categoría bajo (1), lo que nos indica una baja satisfacción del servicio y en el factor Gestión de Requerimientos el 35,8% puntuó en la categoría bajo (1) y un 34,6% en la categoría alto (3), denotando que existe un progreso con las acciones de mejoramiento del servicio.

Tabla N°8. Factores de la capacidad de gestión de clientes

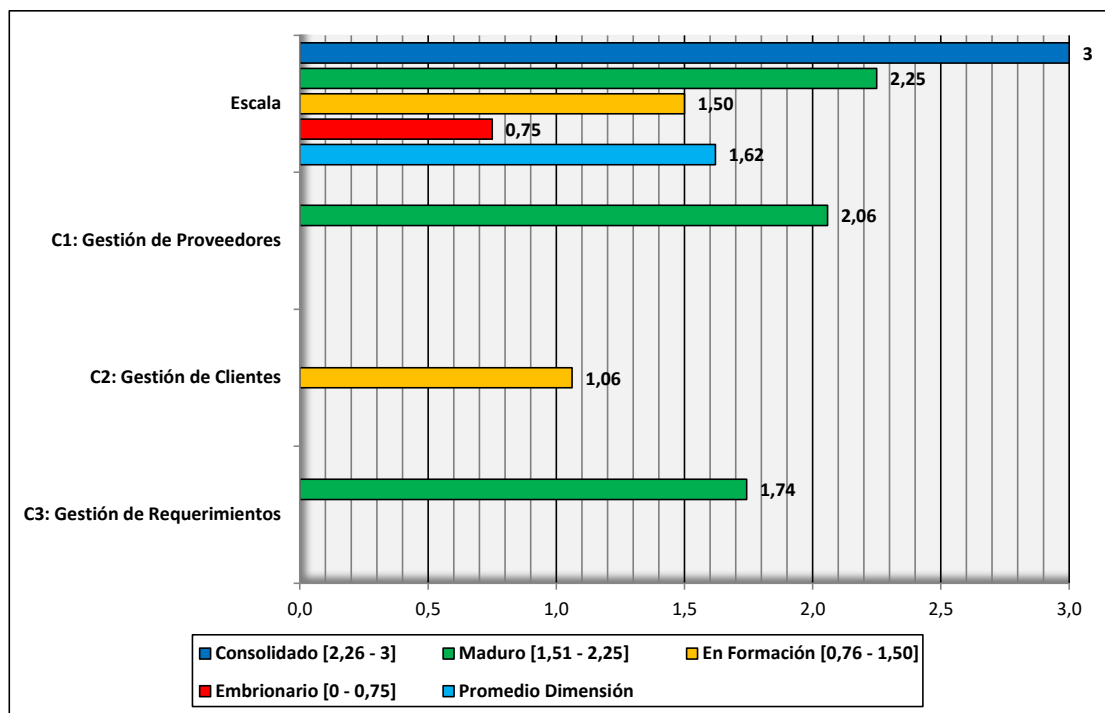
Dimensión		Clientes			
		C1	C2	C3	TOTAL
Factores	Gestión de Proveedores	Gestión de Clientes	Gestión de Requerimientos		
	%	%	%		
Categoría	Nulo(0)	4,6%	36,5%	12,3%	18%
	Bajo(1)	28,8%	38,8%	35,8%	34%
	Medio(2)	22,7%	6,5%	17,3%	16%
	Alto(3)	43,8%	18%	34,6%	32%

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE

Elaboración Propia

En la Tabla N°8, se muestran los resultados de las organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando desde el factor C1 al factor C3, pertenecientes a la dimensión clientes, descritos en el párrafo anterior.

Figura N°11. Nivel de los factores de la capacidad de gestión de clientes

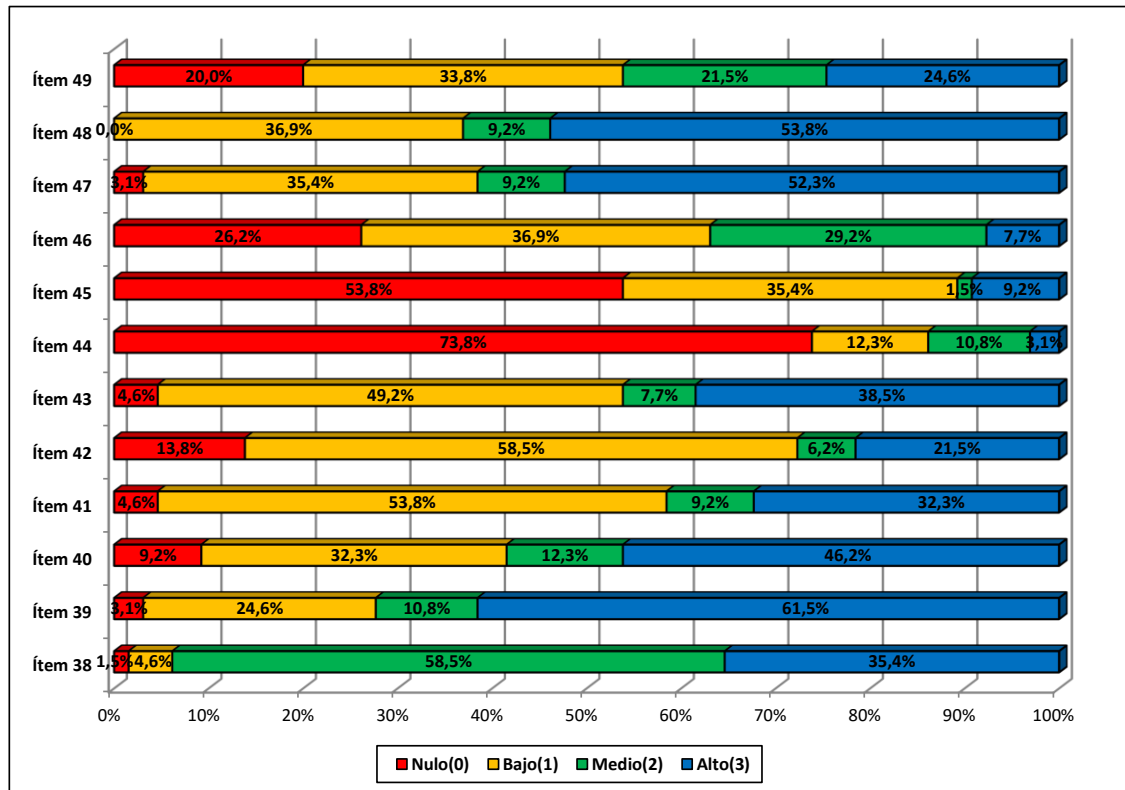


Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE

Elaboración Propia

En la Figura N°11, observamos que los factores Gestión de Proveedores con 2,06 y Gestión de Requerimientos con 1,74 se ubican en el nivel Maduro, mientras que el factor Gestión de Clientes con 1,06 en el nivel En Formación.

Figura N°12. Ítems de la capacidad de gestión de clientes



Leyenda:

- Ítem 49: Se cuentan con las condiciones de costo para competir con precios y promociones en el mercado
- Ítem 48: Se desarrollan esfuerzos continuos para mejorar el servicio
- Ítem 47: Se tiene en cuenta la voz del cliente en el diseño de productos/servicios
- Ítem 46: Se tienen acciones preventivas y correctivas para satisfacer los requerimientos del cliente
- Ítem 45: La organización dispone de programas para incentivar la fidelidad de los clientes
- Ítem 44: Se cuenta con un manual para la calidad del servicio
- Ítem 43: La organización capta las necesidades de sus clientes para mejorar el servicio
- Ítem 42: La organización mide la satisfacción de sus clientes
- Ítem 41: Cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones
- Ítem 40: Se desarrollan programas de mejoramiento con proveedores
- Ítem 39: Se acuerdan con los proveedores planes de suministro
- Ítem 38: La relación con proveedores

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°12, se presentan los resultados por ítems de la dimensión aprendizaje y crecimiento. En el ítem 38 se observa que el 58,5% de las empresas tienen una relación cordial con sus proveedores, los resultados del ítem 39 muestran que el 61,5% de las organizaciones REMYPE del sector calzado acuerdan y cumplen con los proveedores planes de suministro, permitiéndole a las empresas pasar de materias primas a tener un producto terminado de forma más eficiente. En el ítem 41 se aprecia que el 53,8% de las empresas no desarrollan planes para una relación de mutuo beneficio a largo plazo con los proveedores, a pesar de ello se tiene el interés, así como en el ítem 42 indica que el 58,5% de las organizaciones tienen el interés de medir la satisfacción de sus clientes para mejorar la relación de satisfacción, fidelización y posicionamiento de la marca. En el ítem 44 observamos que el 73,8% de las empresas no cuentan con un manual para la calidad de servicio, de igual modo, en el ítem 45 se aprecia que el 53,8% de las organizaciones no cuentan con las condiciones de costo para competir con precios y promociones del mercado. Por último, según el ítem 47 el 52,3% de las empresas tienen en cuenta la voz del cliente en el diseño de productos/servicios obteniendo buenos resultados y generando un incremento en las ventas; y para finalizar, en el ítem 48 el 53,8% de las empresas desarrollan esfuerzos continuos para mejorar el servicio, aplicándolos ampliamente.

Tabla N°9. Ítems de la capacidad de gestión de clientes

Categoría	Dimensión Clientes											
	C1				C2				C3			
	Ítem 38	Ítem 39	Ítem 40	Ítem 41	Ítem 42	Ítem 43	Ítem 44	Ítem 45	Ítem 46	Ítem 47	Ítem 48	Ítem 49
Nulo(0)	1,5%	3,1%	9,2%	4,6%	13,8%	4,6%	73,8%	53,8%	26,2%	3,1%	0%	20%
Bajo(1)	4,6%	24,6%	32,3%	53,8%	58,5%	49,2%	12,3%	35,4%	36,9%	35,4%	36,9%	33,8%
Medio(2)	58,5%	10,8%	12,3%	9,2%	6,2%	7,7%	10,8%	1,5%	29,2%	9,2%	9,2%	21,5%
Alto(3)	35,4%	61,5%	46,2%	32,3%	21,5%	38,5%	3,1%	9,2%	7,7%	52,3%	53,8%	24,6%

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE

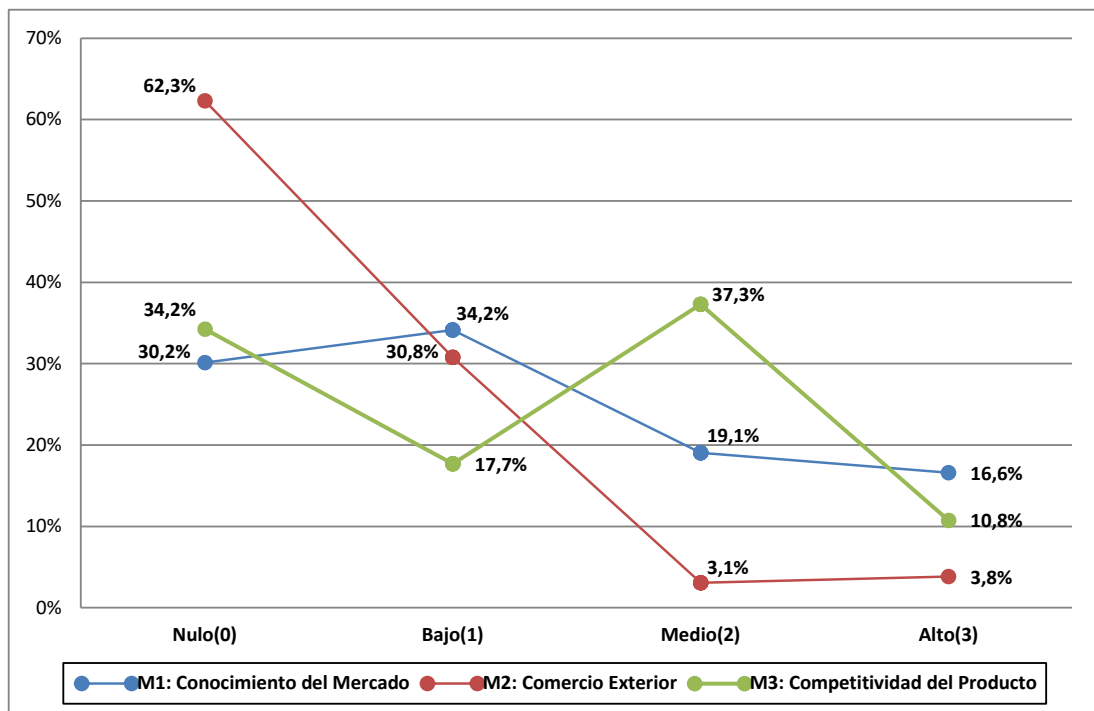
Elaboración Propia

En la Tabla N°9, se muestran los resultados de las organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando desde el ítem 38 al ítem 49 pertenecientes a la dimensión clientes, descritos en el párrafo anterior.

4.5. Objetivo N°5: Determinar la capacidad de gestión de mercado de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.

Este objetivo se comprueba a través de las Figuras N°13, N°14, N°15, y las Tablas N°10, N°11.

Figura N°13. Factores de la capacidad de gestión de mercado



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°13, se presentan los resultados por factores de la dimensión mercado. El factor Conocimiento del Mercado muestra una puntuación del 30,2% en la categoría nulo (0) y un 34,2% en la categoría bajo (1), mostrándonos una situación desfavorable para identificar oportunidades y amenazas. En el factor Comercio Exterior un 62,3% puntuó en la categoría nulo (0) y un 30,8% en la categoría bajo (1), lo que indica un muy bajo conocimiento de las condiciones del comercio internacional y en el factor Competitividad del Producto el 34,2% se distribuyó en la categoría nulo (0) y un 37,3% en la categoría medio (2), concluyendo que existe un conocimiento medio en las condiciones del producto en el mercado internacional.

Tabla N°10. Factores de la capacidad de gestión de mercado

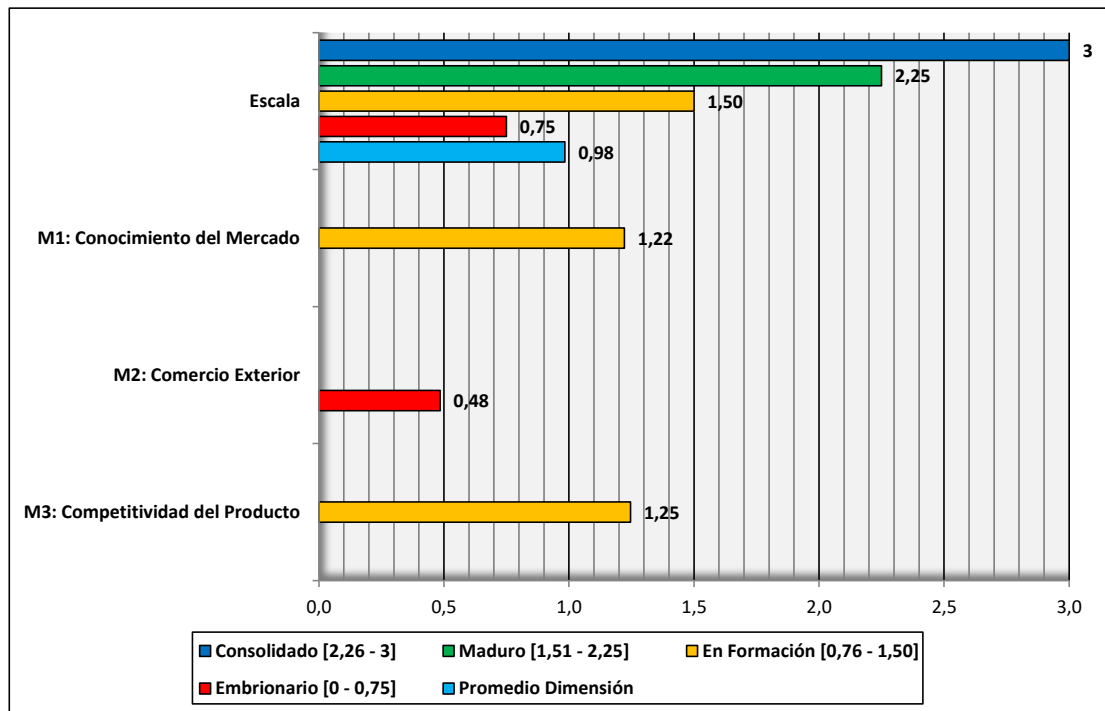
Dimensión		Mercado			
		M1	M2	M3	TOTAL
Factores	Conocimiento del Mercado	Comercio Exterior	Competitividad del Producto		
	%	%	%		
	Categoría	Nulo(0)	30,2%	62,3%	34,2%
Bajo(1)		34,2%	30,8%	17,7%	28%
Medio(2)		19,1%	3,1%	37,3%	20%
Alto(3)		16,6%	3,8%	10,8%	10%

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE

Elaboración Propia

En la Tabla N°10, se muestran los resultados de las organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando desde el factor M1 al factor M3, pertenecientes a la dimensión mercado, descritos en el párrafo anterior.

Figura N°14. Nivel de los factores de la capacidad de gestión de mercado

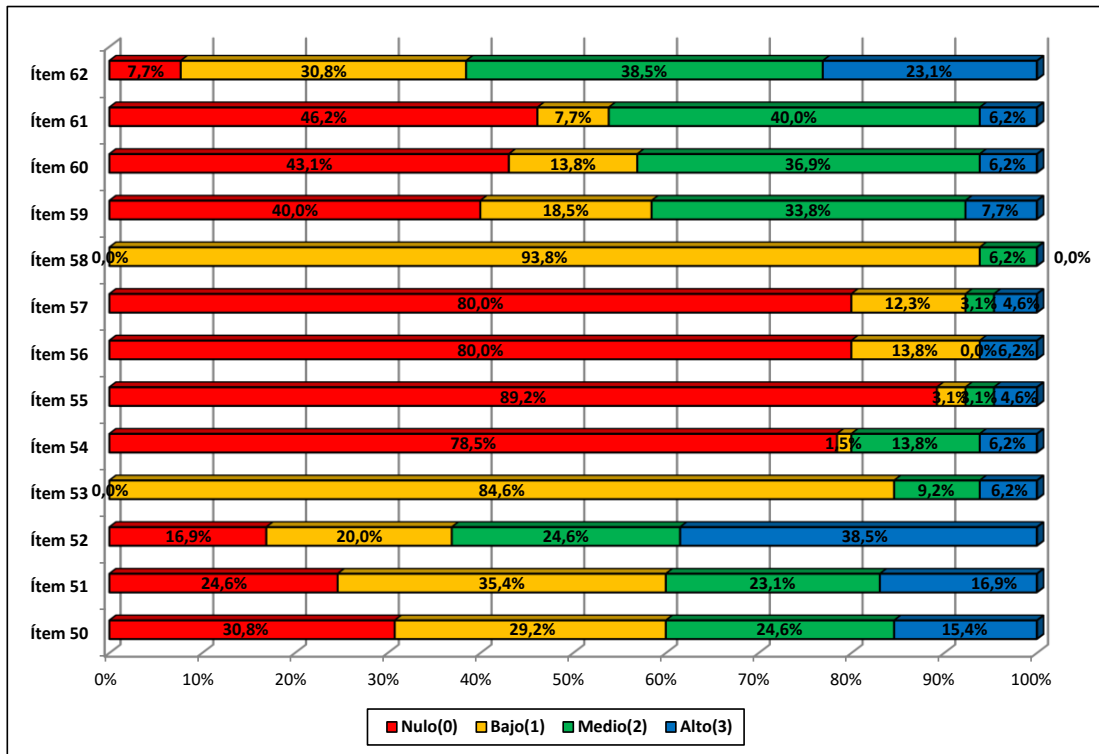


Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE

Elaboración Propia

En la Figura N°14, observamos que los factores Conocimiento del Mercado con 1,22 y Competitividad del Producto con 1,25 se ubican en el nivel En Formación, mientras que el factor Comercio Exterior con 0,48 en el nivel Embrionario.

Figura N°15. Ítems de la capacidad de gestión de mercado



Leyenda :

- Ítem 62: El producto se ajusta fácilmente a las características culturales
- Ítem 61: El producto cumple con las regulaciones de seguridad e higiene
- Ítem 60: El producto cumple con las regulaciones ambientales
- Ítem 59: El producto cumple con los estándares de calidad
- Ítem 58: La saturación de competidores en el mercado internacional
- Ítem 57: Los tratados de libre comercio favorecen el comercio exterior
- Ítem 56: Los incentivos arancelarios para el comercio internacional
- Ítem 55: Conoce las normas y tratados que rigen el comercio internacional
- Ítem 54: La posición de la empresa en el mercado
- Ítem 53: La intensidad exportadora del sector
- Ítem 52: Se identifican oportunidades de negocio
- Ítem 51: Se hace seguimiento a la competencia, sus clientes y estrategias de mercado
- Ítem 50: Se hace el seguimiento al mercado, su tamaño y tendencias de crecimiento

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE

Elaboración Propia

En la Figura N°15, se presentan los resultados por ítems de la dimensión mercado. Según el ítem 53, el 84,6% de las empresas señalaron que la intensidad exportadora es nula, los resultados del ítem 54 muestran que el 78,5% de las organizaciones REMYPE del sector calzado respondieron que no conocen la posición de la empresa en el mercado. En el ítem 55 se aprecia que el 89,2% de organizaciones no conocen las normas y tratados que rigen el comercio internacional; en los ítems 56 y 57 se aprecia que el 80% de las empresas expresaron que no existen incentivos arancelarios y que los tratados de libre comercio no favorecen el comercio exterior. Finalmente según el ítem 58 el 93,8% de los empresarios afirmaron que la saturación de competidora en el mercado internacional es media.

Tabla N°11. Ítems de la capacidad de gestión de mercado

Categoría	Dimensión Mercado												
	M1					M2				M3			
	Ítem 50	Ítem 51	Ítem 52	Ítem 53	Ítem 54	Ítem 55	Ítem 56	Ítem 57	Ítem 58	Ítem 59	Ítem 60	Ítem 61	Ítem 62
Nulo(0)	30,8%	24,6%	16,9%	0%	78,5%	89,2%	80%	80%	0%	40%	43,1%	46,2%	7,7%
Bajo(1)	29,2%	35,4%	20%	84,6%	1,5%	3,1%	13,8%	12,3%	93,8%	18,5%	13,8%	7,7%	30,8%
Medio(2)	24,6%	23,1%	24,6%	9,2%	13,8%	3,1%	0%	3,1%	6,2%	33,8%	36,9%	40%	38,5%
Alto(3)	15,4%	16,9%	38,5%	6,2%	6,2%	4,6%	6,2%	4,6%	0%	7,7%	6,2%	6,2%	23,1%

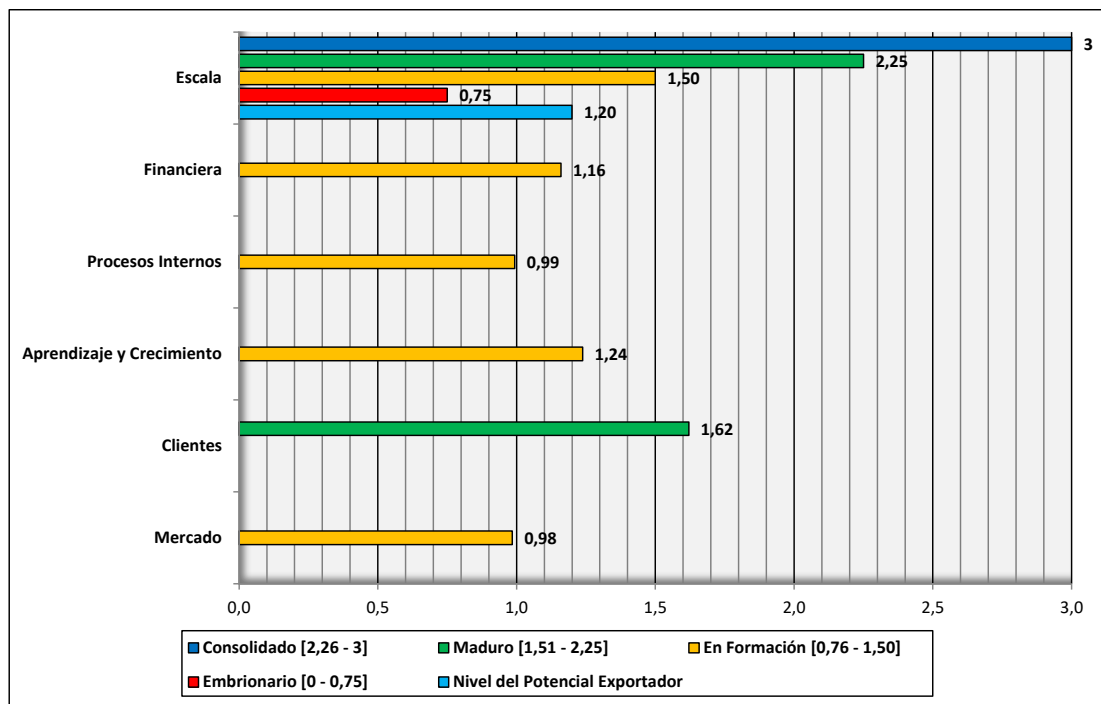
Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Tabla N°11, se muestran los resultados de las organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando desde el ítem 50 al ítem 62 pertenecientes a la dimensión mercado, descritos en el párrafo anterior.

4.6. Determinar el nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo, 2018.

Este objetivo se comprueba a través de las Figuras N°16, N°17, N°18, N°19, y las Tablas N°12, N°13.

Figura N°16. Dimensiones del nivel del potencial exportador



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°16, observamos las dimensiones del nivel del potencial exportador. La dimensión Financiera alcanza un puntaje promedio de 1,16, la dimensión Procesos Internos alcanza un puntaje promedio de 0,99 y la dimensión Aprendizaje y Crecimiento un puntaje de 1,24; estas 3 dimensiones de acuerdo a los intervalos del nivel del potencial exportador se ubican en el nivel En Formación. La dimensión Clientes alcanza un puntaje promedio de 1,62, expresando el nivel más alto alcanzado de todas las dimensiones evaluadas y finalmente la dimensión Mercado alcanza un puntaje de 0,98 ubicándola también en el nivel En Formación.

Tabla N°12. Dimensiones del nivel del potencial exportador

Niveles	Dimensiones					Nivel del Potencial Exportador
	Financiera	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento	Clientes	Mercado	
						1,20
Embrionario [0 - 0,75]						
En Formación [0,76 - 1,50]	1,16	0,99	1,24		0,98	
Maduro [1,51 - 2,25]				1,62		
Consolidado [2,26 - 3]						

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Tabla N°12, se muestran los resultados por dimensión de las 195 organizaciones REMYPE encuestadas, clasificadas de acuerdo a los 4 perfiles competitivos identificados en la metodología de Aplicación de Técnicas de Análisis de Conglomerados y Redes Neuronales Artificiales en la Evaluación del Potencial Exportador de una Empresa (De La Hoz y López, 2017), descritos en el párrafo anterior.

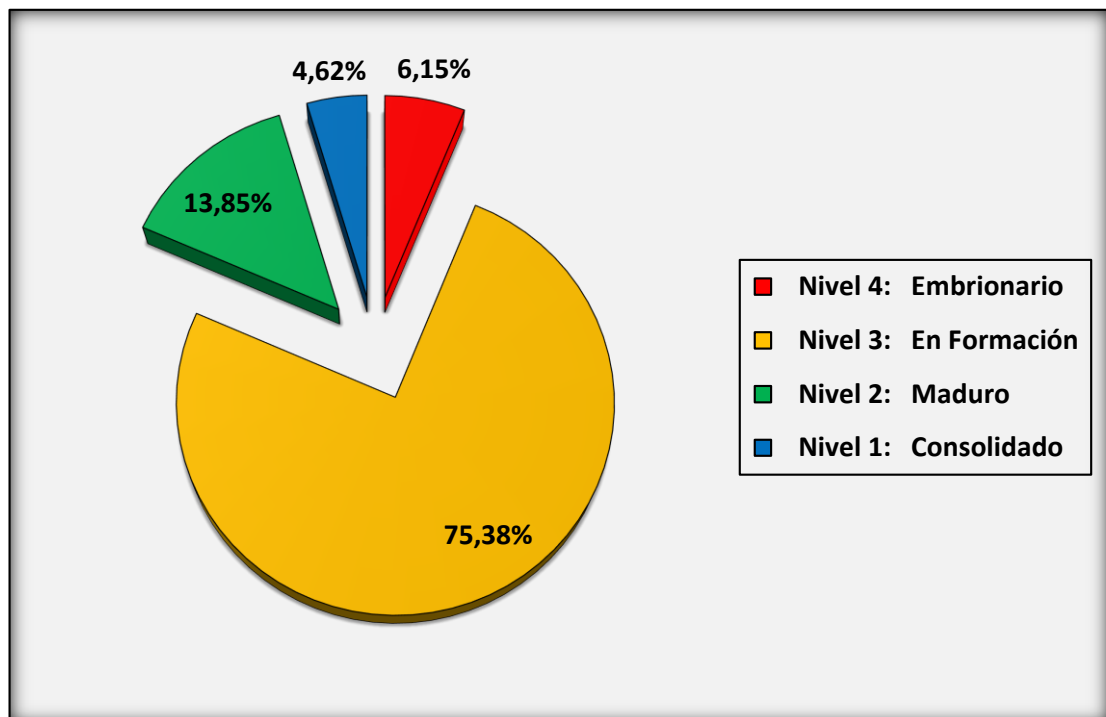
Figura N°17. Frecuencia porcentual de las dimensiones del nivel del potencial exportador



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°17, observamos las dimensiones del nivel del potencial exportador expresado porcentualmente. La dimensión Financiera alcanza un desarrollo del 39%, la dimensión Aprendizaje y Crecimiento obtiene un desarrollo del 41%, la dimensión clientes se muestra como la dimensión con mayor desarrollo alcanzado un 54%; por el contrario la dimensión Procesos Internos y la dimensión Mercado tienen el menor desarrollo con un 33% cada una.

Figura N°18. Agrupación por nivel del potencial exportador



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Figura N°18, se agrupan las organizaciones REMYPE de sector calzado de acuerdo al puntaje obtenido por cada una de ellas, clasificándola en los intervalos determinados por la metodología del nivel del potencial exportador. El 6,15% de las organizaciones se clasifican en el nivel Embrionario; el segmento más relevante es el nivel En Formación ocupando un 75,38%; de igual forma el 13,85% lo ocupa el nivel Maduro y el nivel Consolidado con menor participación con tan solo un 4,62%.

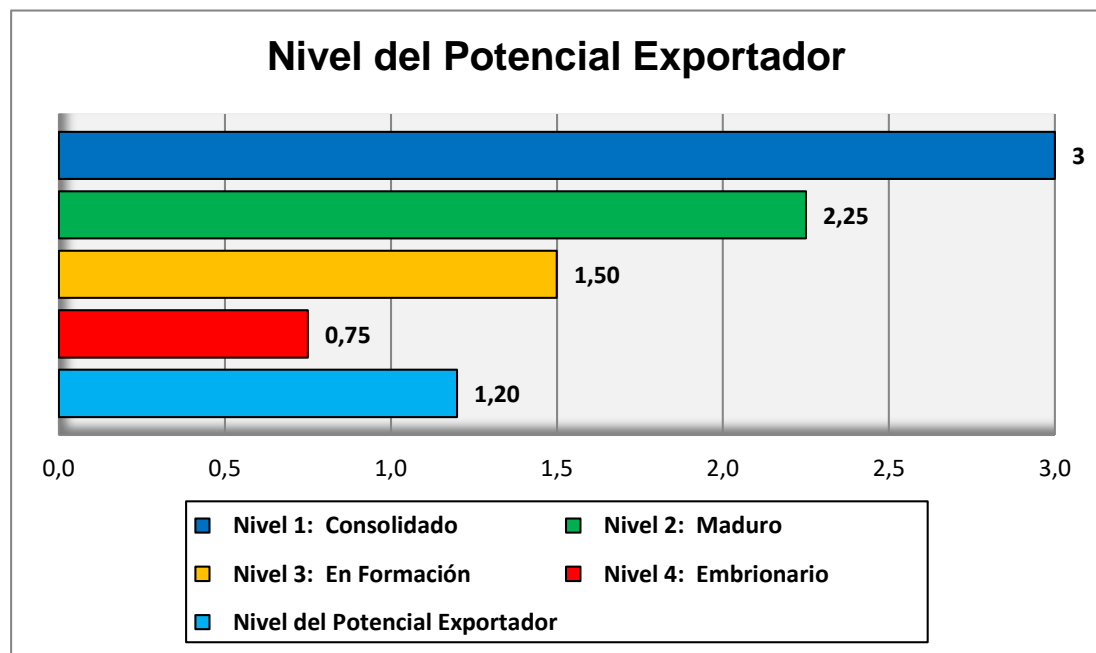
Tabla N°13. Agrupación por nivel del potencial exportador

Niveles	Intervalos	Organizaciones REMYPE	%
Nivel 4: Embrionario	[0 - 0,75]	12	6,15%
Nivel 3: En Formación	[0,76 - 1,50]	147	75,38%
Nivel 2: Maduro	[1,51 - 2,25]	27	13,85%
Nivel 1: Consolidado	[2,26 - 3]	9	4,62%
TOTAL		195	100%

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

En la Tabla N°13, se muestran la agrupación por intervalos de las 195 organizaciones REMYPE encuestadas, abarcando los 4 niveles mencionadas en la metodología del nivel del potencial exportador, descritos en el párrafo anterior.

Figura N°19. Nivel del potencial exportador



Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

Luego de evaluar los resultados y aplicar la Metodología de Medición del Potencial Exportador de las Organizaciones Empresariales (De La Hoz, González y Santana, 2016), el puntaje promedio obtenido del nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado es 1,20, ubicándolo en el nivel En Formación, que es equivalente al nivel medio bajo dentro de la escala propuesta. Finalmente con este resultado concluimos que la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación es corroborada.

4.7. Lineamientos estratégicos para impulsar el desarrollo del potencial exportador en el sector empresarial REMYPE de calzado

Para la elaboración de los lineamientos estratégicos tiene como base al Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (PENX 2025), el cual tiene como objetivo principal la internacionalización de las empresas; trabajando en un marco lógico que vincula objetivos estratégicos, pilares y actividades.

A continuación se muestran los cuatro pilares estratégicos considerados en el PENX 2025:

Tabla N°14. Pilares y Objetivos Estratégicos PENX 2025

Objetivo Estratégico 1: <i>Profundizar la internacionalización de empresas</i>	Pilar 1	INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS
Objetivo Estratégico 2: <i>Incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado</i>	Pilar 2	OFERTA EXPORTABLE DIVERSIFICADA, COMPETITIVA Y SOSTENIBLE
Objetivo Estratégico 3: <i>Mejorar la competitividad del sector exportador</i>	Pilar 3	FACILITACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR Y EFICIENCIA DE LA CADENA LOGÍSTICA INTERNACIONAL
	Pilar 4	GENERACIÓN DE CAPACIDADES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA CULTURA EXPORTADORA

Elaboración: MINCETUR

El primer pilar busca apoyar los esfuerzos de las empresas peruanas de participar en las economías de otros países para la diversificación de mercados y productos. El segundo pilar busca consolidar las exportaciones peruanas con énfasis en las exportaciones no tradicionales y de servicios. El tercer pilar busca reducir los costos de transacción asociados a las operaciones de comercio exterior, incluyendo aspectos logísticos y financieros. Finalmente, el cuarto pilar busca fortalecer las capacidades empresariales exportadoras que consoliden nuevos mercados, productos y/o servicios diversificados.

En el PENX se establecen 15 líneas de acciones y 93 programas; estos últimos corresponden a actividades de carácter estratégico que asegurarán la consecución de las líneas de acción y éstas, al final, la de los pilares y objetivos estratégicos.

Tabla Nº15. Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción PENX 2025

		Líneas de Acción
Pilar 1	INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS	1.1 Desarrollar el marco normativo
		1.2 Promover la internacionalización de las empresas
		1.3 Impulsar la inserción en cadenas globales de valor
		1.4 Desarrollo de inteligencia comercial
		1.5 Consolidar la presencia y promoción comercial del Perú en el exterior
Pilar 2	OFERTA EXPORTABLE DIVERSIFICADA, COMPETITIVA Y SOSTENIBLE	2.1 Fomentar el desarrollo de la exportación de servicios
		2.2 Diversificar la oferta exportable
		2.3 Generar un entorno favorable para las inversiones
Pilar 3	FACILITACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR Y EFICIENCIA DE LA CADENA LOGÍSTICA INTERNACIONAL	3.1 Mejorar la logística y el transporte internacional
		3.2 Optimizar la gestión aduanera y fronteriza
		3.3 Desarrollar herramientas de financiamiento del comercio exterior
		3.4 Mejorar el marco regulatorio, la optimización de procesos y la implementación de soluciones tecnológicas
Pilar 4	GENERACIÓN DE CAPACIDADES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA CULTURA EXPORTADORA	4.1 Impulsar la red nacional de apoyo al desarrollo de comercio exterior
		4.2 Generar competencias en comercio exterior
		4.3 Fomentar la transferencia tecnológica e innovación para la competitividad internacional

Elaboración: MINCETUR

Tabla N°16. Líneas de Acción PENX 2025

Líneas de Acción		
Pilar 1	1.1 Desarrollar el marco normativo	Acceso preferencial en los mercados internacionales y estrategias de integración regional
		Acuerdos multilaterales y plurilaterales
		Defensa de los intereses comerciales
	1.2 Promover la internacionalización de las empresas	Internacionalización de la empresa exportadora
		Mecanismos de monitoreo de la internacionalización
	1.3 Impulsar la inserción en cadenas globales de valor	Participación en Cadenas Globales de Valor
	1.4 Desarrollo de inteligencia comercial	Gestión de la información económica y comercial de mercados internacionales
	1.5 Consolidar la presencia y promoción comercial del Perú en el exterior	Consolidación de la presencia comercial del Perú en el exterior
		Desarrollo de actividades de promoción comercial
	Pilar 2	2.1 Fomentar el desarrollo de la exportación de servicios
Herramientas de soporte para la exportación de servicios		
2.2 Diversificar la oferta exportable		Investigación e innovación para la exportación orientada a mantener una posición competitiva en el mercado global
		Gestión de la calidad y de estándares internacionales de la oferta exportable
		Implementación de instrumentos de asistencia técnica y perfeccionamiento de gestión asociativa para la diversificación exportadora e internacionalización
		Desarrollo de la oferta exportable de productos de la biodiversidad
		La sostenibilidad en el desarrollo de la oferta exportable

	2.3 Generar un entorno favorable para las inversiones	Asociación público - privada e inversión para el desarrollo de la oferta exportable de bienes y servicios, y posicionamiento del Perú como plataforma productiva de exportación regional
Pilar 3	3.1 Mejorar la logística y el transporte internacional	Mejora de la calidad de infraestructura logística para la exportación
		Posicionamiento del Perú como centro logístico
		Seguridad de la cadena logística de comercio exterior
		Mecanismos de monitoreo e información de la competitividad logística del comercio exterior
		Perfeccionamiento e impulso de regímenes facilitadores de comercio exterior.
	3.2 Optimizar la gestión aduanera y fronteriza	Optimización de los procesos aduaneros, sustentados en una eficiente gestión del riesgo y basado en estándares internacionales
		Fortalecimiento de las autoridades de control fronterizo y las agencias de control vinculadas al ingreso y salida de mercancías
		Promoción de la seguridad de la gestión aduanera y fronteriza ante factores de riesgo sobre los flujos de comercio
	3.3 Desarrollar herramientas de financiamiento del comercio exterior	Mecanismos de financiamiento y fondos de inversión especializados para proyectos de exportación e internacionalización de empresas
	3.4 Mejorar el marco regulatorio, la optimización de procesos y la implementación de soluciones tecnológicas	Mejora del mercado regulatorio aplicado al comercio exterior
Implementación de la VUCE 2.0: soluciones integrales para exportadores, importadores, empresas prestadoras de servicios al comercio exterior y entidades públicas, y otras soluciones tecnológicas		

Pilar 4	4.1 Impulsar la red nacional de apoyo al desarrollo de comercio exterior	Asistencia descentralizada al exportador
		Sistema de atención y orientación al usuario de comercio exterior
	4.2 Generar competencias en comercio exterior	Fortalecimiento de las competencias en comercio exterior en el sector público
		Fortalecimiento de competencias en comercio exterior en el sistema educativo
		Fortalecimiento de las capacidades empresariales
	4.3 Fomentar la transferencia tecnológica e innovación para la competitividad internacional	Promoción de la transferencia tecnológica e innovación para la internacionalización
		Vigilancia tecnológica para la exportación

Elaboración MINCETUR

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), formuló el PENX teniendo como visión que el Perú se convierta en un país exportador de una oferta de bienes y servicios competitiva, diversificada y con valor agregado. El dinamismo que tiene el PENX 2025 radica, en su alcance multisectorial y en su articulación estratégica regional; de él deriva El Plan Regional Exportador (PERX). En julio del 2016 se entregó El PERX La Libertad; el cual permite identificar brechas de competitividad exportadora de la región y plantear acciones específicas que permitirán el cierre de brechas regionales, estas actividades se ubican dentro de los 94 programas del PENX 2025.

Para la competitividad exportadora de la región son determinantes la infraestructura, las capacidades de recursos humanos, de gestión y estrategia de una empresa. Las brechas de competitividad muestran los limitantes que enfrentan las empresas en diversos temas para su progreso generando desventajas en temas de desarrollo y crecimiento económico. La identificación de brechas permite a los actores reconocer los limitantes, permitiéndoles una adecuada toma de decisiones. En este Plan Regional de Exportación, se recogió la información de empresarios y pequeños productores; y contó con la colaboración del Banco Mundial.

Esta metodología que será presentada a continuación comprende actividades previas o preparatorias, tales como la identificación de los actores relacionados al comercio exterior, la elaboración de un diagnóstico, los talleres de planificación con los participación de entidades públicas y privadas relevantes para el desarrollo de las exportaciones. Para el desarrollo de este trabajo de investigación, tomaremos en cuenta solamente las líneas de acción del Marco Lógico del PERX La Libertad, que puedan involucrar y potenciar el sector calzado; que será presentado a continuación:

Tabla N°17. Marco Lógico del PERX La Libertad

Pilar	Líneas de Acción		Brechas de Competitividad	Acción Específica	Entidades Involucradas	Compromiso	Responsable Directo
1	1.1	Acceso preferencial en los mercados internacionales y estrategias de integración regional	Incrementar el conocimiento y difusión sobre instrumentos de comercio exterior (acuerdos comerciales internacionales vigentes, operatividad de la plataforma VUCE, etc.)	Difundir información sobre convenios, tratados de libre comercio y normas existentes	EMPRESAS, ACADEMIA, GOBIERNO REGIONAL, MINCETUR	Coordinar las actividades de difusión y coordinar la inclusión del tema en las currículas de la universidades	CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD
				Desarrollar una plataforma que consolide información sobre mercados internacionales	EMPRESAS, ACADEMIA, GOBIERNO REGIONAL, MINCETUR	Desarrollar la plataforma y gestionar la búsqueda de información	MINCETUR
	1.4	Gestión de la información económica y comercial de mercados internacionales	Elaborar un mapeo de proveedores alternativos de bienes o servicios intermedios a nivel nacional e internacional Mayor información sobre mercados internacionales de destino para sector específicos	Realizar un mapeo de proveedores de materias primas a nivel local e internacional	MINCETUR, ASEMET	Coordinar con PRODUCE la realización del mapeo de proveedores	ASEMET

Pilar	Líneas de Acción		Brechas de Competitividad	Acción Específica	Entidades Involucradas	Compromiso	Responsable Directo
				Identificar nuevos mercados	GERCETUR, SIERRA EXPORTADORA, CTTA (Centro de Transferencia Tecnológica en Agronegocios), P.E. CHAVIMOCNIC, PROMPERU, CITE AGROINDUSTRIAL, CEDEPAS NORTE	Identificar mercado y coordinar con PROMPERU la elaboración de perfiles	CEDEPAS
	1.5	Desarrollo de actividades de promoción comercial	Incrementar las actividades de promoción comercial y difusión sobre casos de éxito	Participar en misiones y pasantías tecnológicas en coordinación con PROMPERU o MINCETUR	ASEMET, PROMPERU, MINCETUR	Coordinar la realización de actividades mediante las cuales se expongan casos de éxito	ASEMET
Participar en ferias internacionales				EMPRESAS, GOBIERNO REGIONAL, PROMPERU	Difundir y descentralizar	GOBIERNO REGIONAL	
Participar en actividades de promoción comercial				GOBIERNO REGIONAL, PROMPERU, CEDEPAS NORTE, EMPRESAS, MINCETUR	Apoyo en participación	CEDEPAS	

Pilar	Líneas de Acción	Brechas de Competitividad	Acción Específica	Entidades Involucradas	Compromiso	Responsable Directo	
2	2.2	Gestión de la calidad y de estándares internacionales de la oferta exportable	Crear e implementar laboratorios y centros de certificación de calidad	Articular INACAL, CITE y el sector académico para la inclusión de un área de pruebas de ensayo para el control de calidad de materiales de producción, así como capacitación	ASEMET, PRODUCE, MINCETUR	Coordinar con PRODUCE y el sector académico	ASEMET
			Mayor difusión de información para la obtención de certificaciones de inocuidad y calidad para la exportación	Certificar y estandarizar procesos con INACAL	ASEMET, PRODUCE	Coordinar con PRODUCE	ASEMET
			Mayor generación de capacidades para cumplir los requerimientos de certificaciones de inocuidad y calidad para la exportación	Fomentar certificaciones verdes (comercio justo, orgánica, Global GAP, etc.)	INIA, UNIVERSIDADES, P.E. CHAVIMOCHIC, MINAGRI, PRODUCE	Brindar diagnóstico y levantamiento de observaciones	PRODUCE
			Capacitar en aseguramiento de la calidad (BPM, 5S)	SIN, INACAL, PROMPERU, MINCETUR, ITP, GOBIERNO REGIONAL (GERCETUR, GRA, GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO), CÁMARA DE COMERCIO DE LA LIBERTAD, SENASA	Brindar facilidades logísticas y especialistas	UNP	

Pilar	Líneas de Acción		Brechas de Competitividad	Acción Específica	Entidades Involucradas	Compromiso	Responsable Directo
				Capacitación y fomento de certificaciones de estandarización (ISO, entre otros)	EMPRESAS, ACADEMIA, GOBIERNO REGIONAL, MINCETUR, PRODUCE	Coordinar capacitaciones con instituciones públicas y privadas	CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN LA LIBERTAD
				Estandarización y capacitación en la cadena de valor agregado	PRODUCE, UNIVERSIDADES, MINCETUR, INACAL, GOBIERNO REGIONAL, CONSORCIO APROSAC	Coordinar programas de capacitaciones y estandarización con PRODUCE y Universidades	CONSORCIO APROSAC
				Desarrollar certificaciones verdes (comercio justo, orgánica, Global GAP, etc.)	CONSORCIO DE ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE LA PROV. SÁNCHEZ CARRIÓN, SENASA, INIA, UNT, CITE, AGROINDUSTRIAL, CONCYTEC, INNOVATE	Seguimiento, acompañamiento y asesoramiento para la certificación	GERCETUR
						Desarrollar talleres para dar a conocer la certificación	UNT - Vicerrectorado de investigación

Pilar	Líneas de Acción	Brechas de Competitividad	Acción Específica	Entidades Involucradas	Compromiso	Responsable Directo
	Implementación de instrumentos de asistencia técnica y perfeccionamiento de gestión asociativa para la diversificación exportadora e internacionalización	Incrementar y mejorar el nivel de asociatividad que permita generar sinergias y economías de escala Desarrollar elementos diferenciadores de la oferta exportable (marcas conjuntas e individuales, denominación de origen, patentes, entre otros)	Fortalecer la asociatividad	CEDEPAS	Coordinar con PROMPERU actividades para brindar apoyo técnico en la conformación de asociaciones	CEDEPAS
Promover e impulsar la cultura de asociatividad en los productores			GOBIERNO REGIONAL/ MUNICIPALIDADES, CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD, DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA, PRODUCE, BCRP	Coordinar la implementación de talleres de sensibilización y difusión de los beneficios de la asociatividad	CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD	
				Coordinar con las demás universidades el fomento de la cultura de asociatividad en las aulas	UPN	
Desarrollar marcas colectivas y normas técnicas			SIN, INDECOPI, PROMPERU, MINCETUR, GOBIERNO REGIONAL (GERCETUR, GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO), CÁMARA DE COMERCIO DE LA LIBERTAD	Coordinar y articular con INDECOPI	GOBIERNO REGIONAL	
				Asumir la Secretaría Técnica y comprometer la participación	MINCETUR/ PROMPERU	
				Brindar facilidades logísticas y especialistas	UPN	

Pilar	Líneas de Acción		Brechas de Competitividad	Acción Específica	Entidades Involucradas	Compromiso	Responsable Directo
3	3.3	Mecanismos de financiamiento y fondos de inversión especializados para proyectos de exportación e internacionalización de empresas	Ampliar los conocimientos sobre la operatividad de fondos concursables para el fortalecimiento de la actividad productiva y exportadora, incluyendo ciencia, tecnología e innovación	Fomentar el acercamiento entre las entidades de financiamiento, la pequeña y mediana empresa y asociaciones a fin de facilitar el acceso a los productos financieros	GERCETUR, ASBANC, PRODUCE	Canalizar productos financieros de acceso a los productores	CERX
			Promover la participación de las empresas en los fondos concursables para el establecimiento de la actividad productiva y exportadora, incluyendo ciencia, tecnología e innovación.	Difundir los procedimientos para acceder a entidades con: PROCOMPITE, Fideicomisos, AGROBANCO, fondos concursables, etc.		Organizar a las pequeñas empresas y asociaciones para que puedan acceder a créditos baratos	PRODUCE
					GOBIERNO REGIONAL, CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN LA LIBERTAD	Coordinar con universidades y Gobierno Regional el desarrollo de talleres específicos	CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN LA LIBERTAD

Pilar	Líneas de Acción		Brechas de Competitividad	Acción Específica	Entidades Involucradas	Compromiso	Responsable Directo
	3.4	Implementación de la VUCE 2.0: soluciones integrales para exportadores, importadores, empresas prestadoras de servicios al comercio exterior y entidades públicas, y otras soluciones tecnológicas	Mejorar y ampliar la conectividad para el mejor funcionamiento de plataformas electrónicas como la VUCE	Mejorar la plataforma VUCE, entre otras	MINCETUR	Optimización de procesos a través de VUCE	MINCETUR
				Difundir y capacitar respecto a los beneficios de las herramientas de facilitación de comercio exterior	PROMPERU – MINCETUR, CÁMARA DE COMERCIO	Organizar talleres de difusión y capacitación en asociación con la Cámara de Comercio PROMPERU - MINCETUR	CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD
4	4.1	Asistencia descentralizada al exportador	Mayores servicios de información regional para el desarrollo del comercio exterior (OCER, PROMPERU, Universidades, etc.)	Contar con la Oficina Comercial de Exportación Regional - OCER	GOBIERNO REGIONAL, MINCETUR, PROMPERU, CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD, SIN	Solicitar implementación de OCER. Presentar la solicitud con los requerimientos correspondientes al MINCETUR	GERCETUR
	4.2	Fortalecimiento de competencias en comercio exterior en el sistema educativo	Desarrollar espacios para la articulación entre empresariado, academia y entidades del Estado que permitan atender necesidades mutuas	Desarrollar capacitación en la exportación y mejoramiento de la oferta exportable con el apoyo de la academia	PRODUCE, UNIVERSIDADES, MINCETUR, INACAL, GOBIERNO REGIONAL, CONSORCIO APROSAC	Coordinar programas de capacitación con universidades	CONSORCIO APROSAC

Pilar	Líneas de Acción	Brechas de Competitividad	Acción Específica	Entidades Involucradas	Compromiso	Responsable Directo
	Fortalecimiento de las capacidades empresariales	Mejorar la generación y gestión de capacidades empresariales	Mejorar capacidades en comercio exterior de productores	GERCETUR, PROMPERU, MINCETUR, UPN, SIERRA EXPORTADORA, UPAO, SENASA	Coordinar el desarrollo de capacitaciones	CTTA
		Mayor difusión sobre los procesos y trámites necesarios para la exportación	Desarrollar mejoras en procesos productivos	INIA, UNIVERSIDADES, P.E. CHAVIMOCHIC, MINAGRI, SENASA, PRODUCE	Coordinar el desarrollo de programas relacionados con paquetes tecnológicos	CTTA
			Desarrollar capacidades para el diseño de colecciones	GOBIERNO REGIONAL, MINCETUR, PROMPERU, CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD, SIN, PRODUCE	Coordinar con PROMPERU el desarrollo de programas y comprometer participación	CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD
			Promover la generación de capacidades de internacionalización y consolidación de una cultura exportadora		MINCETUR/PROMPERU, MINEDU	Gestionar convenios con el sector educación Incluir en la currícula de educación primaria y secundaria

Pilar	Líneas de Acción		Brechas de Competitividad	Acción Específica	Entidades Involucradas	Compromiso	Responsable Directo
				Desarrollar talleres de capacitación en temas de comercio exterior específicos	MINCETUR/PROMPERU, CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD	Coordinar la implementación de talleres de sensibilización	CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD
				Capacitar sobre los trámites para la exportación	ASEMET, PROMPERU	Brindar capacitaciones	PROMPERU
			Incrementar la participación de empresas regionales en el Programa "Ruta Exportadora" de PROMPERU	Articular con PROMPERU para mayor participación y difusión de la "Ruta Exportadora"	ASEMET, PROMPERU	Coordinar con PROMPERU para extender la participación en la "Ruta Exportadora"	ASEMET
				Incrementar participación en Ruta Exportadora (fortalecimiento asociativo para la exportación y mejora en gestión empresarial)	SIN, INACAL, PROMPERU, MINCETUR, ITP, GOBIERNO REGIONAL (GERCETUR, GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO), CÁMARA DE COMERCIO DE LA LIBERTAD	Fomentar la asociatividad dentro de las mesas y conformar un modelo asociativo	CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD

Pilar	Líneas de Acción		Brechas de Competitividad	Acción Específica	Entidades Involucradas	Compromiso	Responsable Directo
	4.3	Promoción de la transferencia tecnológica e innovación para la internacionalización	Elaborar un diagnóstico del nivel de tecnificación de las empresas	Desarrollar programas de investigación y desarrollo	EMPRESAS, ACADEMIA, GOBIERNO REGIONAL	Coordinar el desarrollo de programas de investigación	CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN LA LIBERTAD
			Incrementar la adecuación y adaptación de tecnologías para la producción y exportación	Implementar el uso de nuevas tecnologías en la producción	INIA, SENASA, CHAVIMOCHIC, CITE, PRODUCE	Coordinar la implementación de mejoras tecnológicas	CEDEPAS
			Desarrollo de una ficha técnica por cada producto	SENASA, MINCETUR, UPN, CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD	Coordinar la elaboración de la ficha técnica	CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD	

Elaboración: MINCETUR

En la siguiente tabla, analizaremos los 18 ítems con puntuación menor o igual a 0,75, que representan los puntos más críticos de los factores clave del potencial exportador:

Tabla N°18. Puntos críticos del nivel del potencial exportador

Dimensiones	Factores	Ítems
Financiera	F2	El 80% o más de las ventas/clientes en el exterior
		El 80% o más de las ventas/m/dos en el exterior
		El 80% o más de las ventas por país
Procesos Internos	PI1	Proporción de productos defectuosos (rechazados en planta)
		Proporción de devoluciones por mala calidad o no conformidades
	PI2	Renovación de equipos y maquinarias (en los últimos 5 años)
	PI3	Infraestructura logística local para el comercio internacional
	PI4	Se dispone de un programa de mantenimiento y renovación de equipos
Aprendizaje y Crecimiento	AC1	La organización comunica a empleados sus objetivos estratégicos
		Cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones
	AC2	Se documentan las experiencias y aprendizajes de la organización
	AC3	La organización tiene en cuenta a sus trabajadores para ascenso
Clientes	C2	Se cuenta con un manual para la calidad del servicio
		La organización dispone de programas para incentivar la fidelidad de los clientes
Mercado	M1	La posición de la empresa en el mercado
	M2	Conoce las normas y tratados que rigen el comercio internacional
		Los incentivos arancelarios para el comercio internacional
		Los tratados de libre comercio favorecen el comercio exterior

Fuente: Anexo N°1. Instrumento MFC_PE
Elaboración Propia

A continuación entrelazaremos las líneas de acción más adecuadas del Marco Lógico del PERX La Libertad con los puntos más críticos del nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado, para identificar y priorizar oportunidades de mejora.

En la Dimensión Financiera, el factor con menor desarrollo fue Gestión del Riesgo, indicándonos una muy baja diversificación, en cartera de productos, clientes y mercados; lo cual nos muestra que en su gran mayoría las organizaciones no realizan actividades de comercio exterior. Para poder mejorar en este punto crítico se mencionarán las líneas de acción, con su respectiva acción específica, establecidos en el marco del PERX. El primer lineamiento estratégico abarcaría las siguientes líneas de acción:

Tabla N°19. Lineamientos Estratégicos para la Dimensión Financiera

Pilar	Líneas de Acción		Acción Específica
1	1.1	Incrementar el conocimiento y difusión sobre instrumentos de comercio exterior (acuerdos comerciales internacionales vigentes, operatividad de la plataforma VUCE, etc.)	Desarrollar una plataforma que consolide información sobre mercados internacionales
	1.4	Gestión de la información económica y comercial de mercados internacionales	Identificar nuevos mercados
	1.5	Desarrollo de actividades de promoción comercial	Participar en misiones y pasantías tecnológicas en coordinación con PROMPERU o MINCETUR
Participar en ferias internacionales			
2	2.2	Implementación de instrumentos de asistencia técnica y perfeccionamiento de gestión asociativa para la diversificación exportadora e internacionalización	Fortalecer la asociatividad
			Promover e impulsar la cultura de asociatividad en los productores
3	3.3	Mecanismos de financiamiento y fondos de inversión especializados para proyectos de exportación e internacionalización de empresas	Fomentar el acercamiento entre las entidades de financiamiento, la pequeña y mediana empresa y asociaciones a fin de facilitar el acceso a los productos financieros

			Difundir los procedimientos para acceder a entidades con: PROCOMPITE, Fideicomisos, AGROBANCO, fondos concursables, etc.
	3.4	Implementación de la VUCE 2.0: soluciones integrales para exportadores, importadores, empresas prestadoras de servicios al comercio exterior y entidades públicas, y otras soluciones tecnológicas	Difundir y capacitar respecto a los beneficios de las herramientas de facilitación de comercio exterior

En la Dimensión Procesos Internos, los 4 factores cuentan con un ítem de menor desarrollo, viéndose afectado las operaciones productivas, los procesos de investigación y desarrollo, los procesos logísticos y la tecnología. Para poder mejorar estos puntos críticos se mencionarán las líneas de acción, con su respectiva acción específica, establecidos en el marco del PERX. El segundo lineamiento estratégico abarcaría las siguientes líneas de acción:

Tabla N°20. Lineamientos Estratégicos para la Dimensión Procesos Internos

Pilar	Líneas de Acción		Acción Específica
2	2.2	Gestión de la calidad y de estándares internacionales de la oferta exportable	Articular INACAL, CITE y el sector académico para la inclusión de un área de pruebas de ensayo para el control de calidad de materiales de producción, así como capacitación
			Certificar y estandarizar procesos con INACAL
			Capacitación y fomento de certificaciones de estandarización (ISO, entre otros)
			Estandarización y capacitación en la cadena de valor agregado
4	4.2	Fortalecimiento de las capacidades empresariales	Desarrollar mejoras en procesos productivos

4.3	Promoción de la transferencia tecnológica e innovación para la internacionalización	Desarrollar programas de investigación y desarrollo
		Implementar el uso de nuevas tecnologías en la producción

En la Dimensión Aprendizaje y Crecimiento, los 3 factores cuentan con un ítem de menor desarrollo, viéndose afectados los flujos de información, capacitaciones y las condiciones colaborativas internas. Para mejorar estos puntos críticos se mencionarán las líneas de acción, con su respectiva acción específica, establecidos en el marco del PERX. El segundo lineamiento estratégico abarcaría las siguientes líneas de acción:

Tabla Nº21. Lineamientos Estratégicos para la Dimensión Aprendizaje y Crecimiento

Pilar	Líneas de Acción		Acción Específica
4	4.2	Gestión de la calidad y de estándares internacionales de la oferta exportable	Desarrollar capacitación en la exportación y mejoramiento de la oferta exportable con el apoyo de la academia
		Fortalecimiento de las capacidades empresariales	Mejorar capacidades en comercio exterior de productores

En la Dimensión Clientes, el factor con menor desarrollo fue Gestión de Clientes, indicando que las empresas no cuentan con manuales para la calidad de servicio y no se realizan acciones para incentivar la fidelización de los clientes. Para poder mejorar en este punto crítico se mencionarán las líneas de acción, con su respectiva acción específica, establecidos en el marco del PERX. El cuarto lineamiento estratégico abarcaría las siguientes líneas de acción:

Tabla N°22. Lineamientos Estratégicos para la Dimensión Clientes

Pilar	Líneas de Acción		Acción Específica
1	1.4	Gestión de la información económica y comercial de mercados internacionales	Realizar un mapeo de proveedores de materias primas a nivel local e internacional
2	2.2	Gestión de la calidad y de estándares internacionales de la oferta exportable	Fomentar certificaciones verdes (comercio justo, orgánica, Global GAP, etc.)
			Capacitar en aseguramiento de la calidad (BPM, 5S)
			Desarrollar certificaciones verdes (comercio justo, orgánica, Global GAP, etc.)
		Implementación de instrumentos de asistencia técnica y perfeccionamiento de gestión asociativa para la diversificación exportadora e internacionalización	Desarrollar marcas colectivas y normas técnicas
4	4.2	Fortalecimiento de las capacidades empresariales	Promover la generación de capacidades de internacionalización y consolidación de una cultura exportadora

En la última Dimensión Mercado, los factores con puntos críticos son Conocimiento del Mercado y Comercio Exterior; en la cual no se identifican oportunidades y amenazas del mercado, así como no se conocen las normas, los incentivos arancelarios y los tratados de libre comercio que podrían favorecer el comercio exterior. Para poder mejorar estos puntos críticos se mencionarán las líneas de acción, con su respectiva acción específica, establecidos en el marco del PERX. El último lineamiento estratégico abarcaría las siguientes líneas de acción:

Tabla N°23. Lineamientos Estratégicos para la Dimensión Mercado

Pilar	Líneas de Acción		Acción Específica
1	1.1	Acceso preferencial en los mercados internacionales y estrategias de integración regional	Difundir información sobre convenios, tratados de libre comercio y normas existentes
4	4.1	Asistencia descentralizada al exportador	Contar con la Oficina Comercial de Exportación Regional - OCER
	4.2	Fortalecimiento de las capacidades empresariales	Desarrollar capacidades para el diseño de colecciones
			Desarrollar talleres de capacitación en temas de comercio exterior específicos
			Capacitar sobre los trámites para la exportación
			Articular con PROMPERU para mayor participación y difusión de la "Ruta Exportadora"
			Incrementar participación en Ruta Exportadora (fortalecimiento asociativo para la exportación y mejora en gestión empresarial)
4.3	Promoción de la transferencia tecnológica e innovación para la internacionalización	Desarrollo de una ficha técnica por cada producto	

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Objetivo N°1: Determinar la capacidad de gestión financiera de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.

En la Tabla N°2 y Figura N°1 se observa que el factor Gestión Financiera de las empresas en investigación alcanza una puntuación de 41,2% correspondiente a la categoría medio (2), demostrando este resultado, que la situación económica de las empresas es favorable. El 76,9% de las empresas planean los recursos necesarios para la operación del negocio, pero solo a corto plazo y el 69,2% de ellas obtuvieron una utilidad razonable en el último año. Estos resultados confirman lo expuesto por Kaplan y Norton (1996), que teorizan que la perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista. Los resultados también mostraron que en el factor Gestión del Riesgo, un 72,7% de las empresas se ubicaron en la categoría nulo (0), lo que indica muy baja diversificación de éstas; además se identificó que el 89,2% no realizan actividades de comercio exterior.

Los resultados de nuestra investigación, con respecto al factor Salud Financiera demostraron que el 48,1% de las empresas se ubicaron en la categoría medio (2), concluyendo que casi la mitad de empresas cuentan con liquidez. Así mismo el 66,2% de estas organizaciones tienen una capacidad mediana para cubrir sus pasivos; es decir, tienen una capacidad media para cubrir sus deudas y obligaciones con las cuales financia su actividad. Estos datos concuerdan con el trabajo de investigación de Fontalvo y Morelos (2012), que indican que una salud financiera óptima permitirá a la empresa atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar ventas y beneficios, aumentando el valor de la empresa.

En la Figura N°2 se observan los puntajes globales de la dimensión Financiera, según los cuales los factores Gestión Financiera y Salud Financiera alcanzaron un puntaje de 1,53 y 1,59 respectivamente, ubicándolos en el nivel Maduro; mientras que el factor Gestión del Riesgo se encuentra en el nivel Embrionario con un puntaje de 0,36. Estos resultados señalan que las empresas deben plantearse medidas correctivas y preventivas para mejorar su gestión financiera, ya que según lo manifestado por Kaplan y Norton (1996), el crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, permitiéndoles llegar a nuevos clientes y mercados así como cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido.

Objetivo N°2: Determinar la capacidad de gestión de procesos internos de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.

En la Tabla N°4 y Figura N°4 se observa que el factor Gestión de Productividad de las organizaciones REMYPE alcanza una puntuación de 59,5% correspondiente a la categoría bajo (1), mostrándonos una situación desfavorable con respecto a las operaciones productivas de las empresas. El 75,4% de las empresas tienen proporción de mermas, desperdicios o desechos menor al 5% y el 63,1 de ellas tienen una proporción de productos defectuosos menor al 5%. Estos resultados confirman lo expuesto por Mora (2012), que teoriza que para la empresa es importante la eficiencia en sus procesos, pues esta determina la eficiencia en costos y nivel de servicio. Los resultados también mostraron que el factor Gestión de Innovación un 42,1% se ubicó en la categoría nulo (0), lo que nos indica un bajo progreso en los procesos de investigación y desarrollo; además se identificó que el 58,5% de las organizaciones no cuentan con una renovación de equipos y maquinarias en los últimos 5 años.

En Factores Logísticos, las empresas alcanzan una puntuación de 38,5% correspondiente a la categoría bajo (1) y un 31,9% a la categoría medio (2), evidenciando que existe una mejora con las expectativas de los procesos y condiciones logísticas. El 73,8% de las empresas utilizan un sistema de control de existencias manual y el 56,9% de ellas utilizan regularmente mecanismos de control de calidad para el abastecimiento de las materias primas y suministros. Los resultados de nuestra investigación, con respecto al factor Gestión de Tecnología y Operaciones demostraron que el 40% de las empresas se ubicaron en la categoría nulo (0), concluyendo que existe un bajo avance en las condiciones de tecnología. Así mismo el 73,8% de las organizaciones no disponen de un programa de mantenimiento y renovación de equipos.

En la Figura N°5 se observan los puntajes globales de la dimensión Procesos Internos, según los cuales el factor Gestión de Productividad alcanzó un puntaje de 0,64, ubicándolo en el nivel Embrionario, mientras que los factores Gestión de Innovación, Factores Logísticos y Gestión de Tecnología y Operaciones alcanzaron un puntaje de 0,94, 1,36 y 1,04 respectivamente, ubicándolos en el nivel En Formación. Según lo manifestado por Kaplan y Norton (1996), en esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. Contrastando con los resultados obtenidos en la investigación, las empresas deberán plantearse lineamientos los cuales les permiten mejorar sus procesos ya que según la información obtenida no están desarrollando sus procesos adecuadamente y esto les perjudicará en el logro de sus objetivos establecidos así como en la expansión de nuevos mercados.

Objetivo N°3: Determinar la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.

En la Tabla N°6 y Figura N°7 se observa que el factor Gestión de la Información de las empresas en investigación alcanza una puntuación de 36,5% correspondiente a la categoría nulo (0), demostrando este resultado, una situación desfavorable con respecto al flujo de la información. El 87,7% de las empresas comunican a sus empleados sus objetivos estratégicos solo a nivel directivo o simplemente no lo hacen y el 81,5% de ellas no cuentan con sistemas de información para la toma de decisiones. Los resultados también mostraron que en el factor Gestión del Conocimiento, 37,3% de las empresas se ubicaron en la categoría nulo (0), lo que indica una baja gestión de capacitación y competencias; además se identificó que el 81,5% no cuentan con sistemas de información para la toma de decisiones.

Los resultados de nuestra una investigación, con respecto al factor Gestión de Clima Laboral demostraron que el 35,8% de las empresas se ubicaron en la categoría nulo (0) y un 33,1% en la categoría alto (3), concluyendo que existe una mejora con las condiciones colaborativas internas. Así mismo el 50,8% de estas organizaciones utilizan ampliamente programas de incentivos al personal. Estos resultados confirman lo expuesto por Kaplan y Norton (1996), que teorizan que las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. En el contorno competitivo actual, se necesita información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Así mismo debido a los cambios que están ocurriendo en el mundo, se requiere que las organizaciones tengan un proceso de adaptabilidad y reacción rápida ante los cambios, todo esto se logra teniendo gente calificada y preparada para realizar esta nueva forma de llevar a los negocios. Es muy importante que los empleados estén motivados y se sientan partícipes de las decisiones que se toman en los distintos ámbitos organizaciones, para mantener un nivel adecuado u óptimo de productividad y satisfacción del trabajo.

En la Figura N°8 se observan los puntajes globales de la dimensión Aprendizaje y Crecimiento, según los cuales los factores Gestión de la Información, Gestión del Conocimiento y Gestión Clima Laboral alcanzaron un puntaje de 1,22, 1,07 y 1,42 respectivamente, ubicándolos en el nivel En Formación. Comprobando la base teórica de los autores mencionados en el párrafo anterior, las empresas deben plantearse programas de capacitación y liderazgo para ayudar a potenciar las habilidades de sus colaboradores ya que estos son un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Objetivo N°4: Determinar la capacidad de gestión de clientes de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.

En la Tabla N°8 y Figura N°10 se observa que el factor Gestión de Proveedores de las empresas en investigación alcanza una puntuación de 43,8% correspondiente a la categoría alto (3), demostrando este resultado, una situación muy favorable con respecto al manejo de sus proveedores. El 58,5% de las organizaciones REMYPE de calzado tienen una relación cordial con sus proveedores y el 61,5% de ellas acuerdan y cumplen con los proveedores planes de suministro, permitiéndole a las empresas pasar de materias primas a tener un producto terminado de forma más eficiente. Los resultados también mostraron que en el factor Gestión de Clientes, un 38,8% de las empresas se ubicaron en la categoría bajo (1), lo que indica una baja satisfacción del servicio; además se identificó que el 73,8% no cuentan con un manual para la calidad de servicio

Los resultados de nuestra investigación, con respecto al factor Gestión de Requerimientos demostraron que el 34,6% de las empresas se ubicaron en la categoría alto (3), concluyendo que existe un progreso con las acciones de mejoramiento del servicio. Así mismo el 53,8% de estas empresas desarrollan esfuerzos continuos para mejorar el servicio. Estos resultados confirman lo expuesto por Kaplan y Norton (1996), que teorizan que esta dimensión refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Estas actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización de los resultados financieros que ésta espera obtener.

En la Figura N°11 se observan los puntajes globales de la dimensión Clientes, según los cuales los factores Gestión de Proveedores y Gestión de Requerimientos alcanzaron un puntaje de 2,06 y 1,74 respectivamente, ubicándolos en el nivel Maduro, mientras que el factor Gestión de Clientes se encuentra en el nivel En Formación con un puntaje de 0,36.

Objetivo N°5: Determinar la capacidad de gestión de mercado de las organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir en el periodo de Enero a Setiembre del 2018.

En la Tabla N°10 y Figura N°13 se observa que el factor Conocimiento del Mercado de las empresas en investigación alcanza una puntuación de 34,2% correspondiente a la categoría bajo (1), demostrando este resultado una situación desfavorable para identificar oportunidades y amenazas. El 84,6% de los empresarios indicaron que la intensidad exportadora es nula y el 78,5% de ellos indicaron que no conocen la posición de la empresa en el mercado. Los resultados también mostraron que el factor Comercio Exterior, un 62,3% de las empresas se ubicaron en la categoría nulo (0), lo que indica un bajo conocimiento de las condiciones del comercio internacional; además se identificó que el 89,2% no conocen las normas y tratados que rigen el comercio internacional y el 80% de las empresas señalaron que no existen incentivos arancelarios.

Los resultados de nuestra investigación, con respecto al factor Competitividad del Producto demostraron que el 37,3% de las empresas se ubicaron en la categoría medio (2), concluyendo que existe un conocimiento medio en las condiciones del producto en el mercado internacional. Así mismo el 38,5% de estas organizaciones señalan que el producto se ajusta fácilmente a las características culturales en mediano grado.

En el factor Comercio Exterior un 62,3% se ubicó en la categoría nulo (0) y un 30,8% en la categoría bajo (1), lo que indica un bajo conocimiento de las condiciones del comercio internacional y en el factor Competitividad del Producto el 34,2% se ubicó en la categoría nulo (0) y un 37,3% en la categoría medio (2), concluyendo que existe un conocimiento medio en las condiciones del producto en el mercado internacional. Estos resultados confirman lo expuesto por Evangelista (1994) citado por Losada et al. (2006), que manifiestan que el conocimiento de mercado contribuye de forma decisiva al logro de los objetivos empresariales y constituye un incentivo para la exploración sistemática de los mercados exteriores. Así mismo se puede atribuir a la empresa algún tipo de ventaja competitiva en su posicionamiento internacional, traduciéndose en mayores volúmenes de venta, crecimiento o rentabilidad.

En la Figura N°13 se observan los puntajes globales de la dimensión Mercado, según los cuales los factores Conocimiento del Mercado y Competitividad del Producto alcanzaron un puntaje de 1,22 y 1,25 respectivamente, ubicándolos en el nivel En Formación, mientras que el factor Comercio Exterior en el nivel Embrionario con un puntaje de 0,48, motivo por el cual se debe implementar un plan estratégico poniendo énfasis en estrategias de desarrollo del mercado nacional e internacional así como de preferencias y exigencias de los clientes.

Determinar el nivel del potencial exportador organizaciones REMYPE del sector calzado, del distrito El Porvenir - Trujillo, 2018.

En el análisis de resultados (Figura N°16), la dimensión Financiera alcanza un puntaje promedio de 1,16, la dimensión de Procesos Internos alcanza un puntaje promedio de 0,99 y la dimensión de Aprendizaje y Crecimiento un puntaje de 1,24; estas 3 dimensiones de acuerdo a los intervalos del nivel del potencial exportador se ubican en el nivel En Formación. La dimensión Clientes alcanza un puntaje promedio de 1,62, expresando el nivel más alto alcanzado de todas las dimensiones evaluadas y finalmente la dimensión Mercado alcanza un puntaje de 0,98 ubicándola también en el nivel En Formación. En conclusión, el puntaje promedio del nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado es 1,20 (Figura N°19), ubicándolo en el nivel En Formación, que es equivalente al nivel medio bajo dentro de la escala propuesta.

Los resultados encontrados se corrobora con la investigación del autor De La Hoz et al. (2016), el cual manifiesta que los factores propuestos en las dimensiones detalladas son válidos para evaluar el potencial exportador, así mismo indica que la metodología aplicada en su investigación es aplicable a distintos sectores y contextos de mercados empresariales. Los resultados de nuestra investigación demuestran la importancia de proponer lineamientos para impulsar e incrementar el nivel del potencial exportador del sector empresarial REMYPE de calzado; siendo este un mercado con amplio margen de crecimiento.

CONCLUSIONES

- La capacidad de gestión financiera de las organizaciones REMYPE alcanzó un puntaje de 1,16, ubicándolo en el nivel En Formación. Los factores con mayor desarrollo fueron Gestión Financiera y Salud Financiera. El factor con menor desarrollo fue Gestión del Riesgo.
- La capacidad de gestión de procesos internos de las organizaciones REMYPE alcanzó un puntaje de 0,99, ubicándolo en el nivel En Formación. Los factores con desarrollo medio fueron Gestión de Innovación, Factores Logísticos y Gestión de Tecnología y Operaciones. El factor con menor desarrollo fue Gestión de Productividad.
- La capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento de las organizaciones REMYPE alcanzó un puntaje de 1,24, ubicándolo en el nivel En Formación. Los factores con desarrollo medio fueron Gestión de la Información, Gestión del Conocimiento y Gestión de Clima Laboral.
- La capacidad de gestión de clientes de las organizaciones REMYPE alcanzó un puntaje de 1,62, ubicándolo en el nivel Maduro. Los factores con mayor desarrollo fueron Gestión de Proveedores y Gestión de Requerimientos. El factor con desarrollo medio fue Gestión de Clientes.
- La capacidad de gestión de mercado de las organizaciones REMYPE alcanzó un puntaje de 0,98, ubicándolo en el nivel En Formación. Los factores con desarrollo medio fueron Conocimiento del Mercado y Competitividad del Producto. El factor con menor desarrollo fue Comercio Exterior.
- El nivel del potencial exportador de las organizaciones REMYPE del sector calzado del distrito El Porvenir en el año 2018 es En Formación determinado por el puntaje de 1,20, con este se comprueba la hipótesis formulada.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a las organizaciones REMYPE del sector calzado que para alcanzar el nivel Maduro, en las diferentes dimensiones, seguir las siguientes acciones específicas:

- Para mejorar la capacidad de gestión financiera, se debe: desarrollar una plataforma que consolide información sobre mercados internacionales, identificar nuevos mercados, participar en ferias internacionales, participar en actividades de promoción comercial, fortalecer la asociatividad, fomentar el acercamiento entre las entidades de financiamiento y las mypes y difundir los procedimientos para acceder a entidades con: PROCOMPITE, Fideicomisos, fondos concursables, etc.
- Para el desarrollo de la capacidad de gestión de procesos internos, se debe: certificar y estandarizar procesos con INACAL, capacitación y fomento de certificaciones de estandarización, desarrollar mejoras en procesos productivos, desarrollar programas de investigación y desarrollo e implementar el uso de nuevas tecnologías en la producción.
- Para optimizar la capacidad de gestión de aprendizaje y crecimiento, se debe: desarrollar capacitación en la exportación y mejoramiento de la oferta exportable con el apoyo de la academia (UNIVERSIDADES) y mejorar capacidades en comercio exterior de productores.
- Para desarrollar la capacidad de gestión de mercado, se debe: difundir información sobre convenios, tratados de libre comercio y normas existentes, contar con la Oficina Comercial de Exportación Regional (OCER), incrementar participación en Ruta Exportadora (fortalecimiento asociativo para la exportación y mejora en gestión empresarial), desarrollar capacidades para el diseño de colecciones, capacitar sobre los trámites para la exportación y desarrollo de una ficha técnica por cada producto,

Finalmente para reforzar el crecimiento de la industria de calzado se recomienda:

- Impulsar una cultura de asociatividad en los productores, conjuntamente con el Gobierno Regional, Municipalidades y Cámara de Comercio y Producción de La Libertad para lograr una economía a escala y mayor inversión en tecnología e innovación que les permita ser más competitivos en el mercado nacional e internacional..

- Capacitar a los líderes en temas de gestión empresarial y liderazgo para lograr una industria consolidada y posicionada en calidad e innovación en calzado, con precios competitivos a nivel nacional e internacional, generadora de empleos y aportando al PBI nacional.
- Utilizar las redes de comunicación para promocionar a nivel internacional la calidad del cuero y calzado liberteño.
- Realizar un estudio con respecto a la evolución económica de los pequeños talleres de calzado y medir la influencia de la competencia desleal de productores informales y del calzado importado subvaluado.

REFERENCIAS

- Alva, L. (2004). *La Industria del Calzado de Trujillo. La experiencia de desarrollo industrial descentralizada*. Recuperado de:
<http://www4.congreso.gob.pe/congresista/2006/lalva/publicacion/LibroIndustriadelcalzado.pdf>
- Andina (2011). *El 96,7% de productores de calzado en Perú son microempresas*. Recuperado de:
<https://andina.pe/agencia/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx>
- Andina (2014). *SNI: Sector calzado es competitivo pese a ingreso de productos asiáticos subvaluados*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-sni-sector-calzado-es-competitivo-pese-a-ingreso-product-507463.aspx>
- Arango, M., Perez, G. & Rojas, M. (2008). *Modelización de los Indicadores de Gestión en la Cadena de Suministro. Una Visión Sistemática*. DYNA, Vol. 75, Núm. 156. Recuperado de:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/rt/printerFriendly/1763/11535>
- Blandón, E (2014). *Gestión en el Área Financiera de las Empresas de Matagalpa en el año 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Brealey, R. & Myers, S. (1998). *Principios de finanzas corporativas*. España: McGraw Hill. Recuperado de:
https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Principios_de_Finanzas_Corporativas_9Ed_Myers.pdf
- Bustamante C., Noriega L., Huamán O. & Vallejos C. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Calzado*. (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado Pontificia Universidad Católica del Perú. Surco, Perú.
- Castillo, D. (2011). *El Porvenir, el corazón de los cueros y zapatos en Trujillo*. Recuperado de:
<https://rpp.pe/peru/actualidad/el-porvenir-el-corazon-de-los-cueros-y-zapatos-en-trujillo-noticia-400439>
- Connect Americas (2017). *¿Mi empresa tiene un potencial exportador?* Recuperado de:
<https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFmi-empresa-tiene-un-potencial-exportador>

- Criterios para evaluar el desempeño de los proveedores* (16 de Marzo de 2016). Blog Conexión ESAN. Apuntes Empresariales/Retail. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/03/criterios-para-evaluar-el-desempeno-proveedores/>
- De La Hoz, E. & López L. (2017). *Aplicación de Conglomerados y Redes Neuronales Artificiales en la Evaluación del Potencial Exportador de una Empresa*. Información Tecnológica Vol. 28(4), 67-74. doi: 10.4067/S0718-07642017000400009
- De La Hoz, E., González, A. & Santana, A. (2016). *Metodología de Medición del Potencial Exportador de las Organizaciones Empresariales*. Información Tecnológica Vol. 27(6), 11-18. doi: 10.4067/S0718-07642016000600003
- Diario del Exportador (2016). *¿Mi empresa tiene potencial exportador?* Recuperado de: <https://www.diariodelexportador.com/2017/04/en-que-consiste-el-potencial-exportador.html>
- Fontalvo, T & Morelos, J. (2012). *Evaluación de la gestión financiera: empresas del sector automotriz y actividades conexas en el Atlántico*. Dimensión empresarial. - Vol. 10 No.2, págs. 11-20. Recuperado de: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/download/206/190>
- Gestión (2017). *Perú produce más de 50 millones de pares de calzado de cuero al año y eso atrae a Brasil*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/peru-produce-50-millones-pares-calzado-cuero-ano-atrae-brasil-136833>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral. The Balance Scorecard*. Barcelona (2º ed.). Recuperado de: <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona (1º ed.). Recuperado de: <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Kohli, A.J. & Jaworski, B.J. (1990). *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. Journal of Marketing, vol. 54, (Abril), pp. 1-18.

- Linares, G. (2005). *Análisis del potencial exportador, selección de un mercado potencial y estrategia de penetración para comercializar miel pura*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina.
- Losada, F., Navarro, A., Ruzo, E. & Barreiro, J. (2006). *La Performance de Exportación: Revisión Teórica y Propuesta de un Marco Integrador*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 12 N°1, pp. 85-105. ISSN: 1135-2523.
- Mathews J. (2009). *Competitividad. El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Recuperado de:
http://comunidadilgo.org/back/lib/file/doc/portaldoc199_3.pdf
- Matilla, M. & Chalmeta, R. (2007). *Metodología para la Implantación de un Sistema de Rendimiento Empresarial*. Información Tecnológica Vol 18(1), 119-126. doi: 10.4067/S0718-07642007000100016
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015), *PENX. Plan Estratégico Nacional Exportador*. Recuperado de:
https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), *PERX. Plan Regional Exportador La Libertad*. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/0B1P2YLzjPeFCVGS5T2kxWU1jVVE/view>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). *Guía Test del Exportador*. Recuperado de:
<http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/handle/123456789/182;jsessionid=958CC676C3015C168EA1DD1508424E37>
- Mora, L. (2012). *Indicadores de la Gestión Logística KPI*. Bogotá (2º ed.). Recuperado de:
https://play.google.com/books/reader?id=ItzDDQAAQBAJ&hl=es_419&pg=GBS.PT32.w.5.0.39
- Muñoz, E. (2009). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación*. Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información, Vol. 23, Núm. 48. Recuperado de:
<http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/rt/printerFriendly/16971/51450>

- Navarro, A., & Acedo, F. (2012). *Efectos de la proactividad exportadora y la orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior*. Revista Española de Investigación de Marketing, 16(1), 113-133. doi: 10.1016/S1138-1442(14)60011-5
- Nuño, P. (2018). *¿Cuáles son los principales KPIs de logística?* Recuperado de: <https://datablog.zeus.vision/2018/01/26/cuales-son-los-principales-kpis-de-logistica/>
- Ortiz, H. (2011). *Análisis financiero aplicado*. Colombia: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/33329935/Analisis-Financiero-Hector-Ortiz-Anaya>
- Pérez, F., Navarro, A., Ruzo, E. & Barreiro, J. (2006). *La Performance de Exportación: Revisión Teórica y Propuesta de un Marco Integrador*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 12 N°1, 2006, pp. 85-105, ISSN: 11335-2523.
- Pérez, M. (2003). *La función de control y la gestión de producción*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/funcion-control-gestion-produccion/>
- Perú Retail (2018). *Se proyecta un crecimiento del mercado de calzado en Latinoamérica*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/latinoamerica-mercado/>
- PROMPERÚ (2017). *Elaboración del plan de negocio exportación*. Recuperado de: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=3367A38B-75FA-419A-B7F7-1D01AFA8A0FB.PDF>
- Revista de Calzado (2016). *El Consumo de calzado en el mundo*. Recuperado de: <http://revistadelcalzado.com/el-consumo-de-zapatos/>
- Reyes, J. (2014). *Análisis del potencial exportador de las empresas proveedoras de calzado de compras MYPERU del distrito El Porvenir al mercado europeo al año 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú.
- Rios, I. (2018). *Nivel de competitividad del potencial exportador en el sector textil artesanal del Centro Poblado de Porcón Alto - Cajamarca en el año 2017*. Universidad Privada del Norte. Lima - Perú.
- Romainville, M. (2017). *Exportaciones de calzado peruano caen en el 2016*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/calzado-peruano-envios-cayeron-segundo-ano-consecutivo-436438>

Rouse, M. (2017). *Gestión de innovación*. Recuperado de:

<https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-innovacion>

Universidad de Carabobo (2005) *Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Centro de Asistencia Técnica a las Empresas CEATE. Recuperado de:

<http://pesquisabsc.com.br/artgs/RESUMEN.CMI.Kaplan.Norton.pdf>

Urcia, M. (2014). *Cultura de la Innovación y su Influencia en la Competitividad en la Industria del Calzado del Distrito El Porvenir, Trujillo*. (Tesis de Doctorado). Escuela de Postgrado Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

Urcia, M. (2013). *Capacidad de innovación empresarial de las micro y pequeñas empresas de calzado del distrito El Porvenir, Trujillo, Perú*. Revista "Ciencia y Tecnología", *Escuela de Postgrado - UNT*, Vol.9 N° 4/2013. Recuperado de:

<http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/423/360>

ANEXOS

Anexo N°1. Instrumento MFC_PE (Medición de Factores Clave del Potencial Exportador)

Factor	Dimensiones	Nulo(0)	Bajo(1)	Medio(2)	Alto(3)
	1. <u>Dimensión Financiera</u>				
F1	Los resultados financieros de la empresa en el último año muestran:	Déficit o dificultad	Baja utilidad	Utilidad razonable	Excelentes utilidades
	Realiza análisis de la utilidad, ventas, costos y gastos periódicos:	Nunca	Esporádicamente	Periódicamente	Continuamente
	Los índices de productividad en relación con la gestión financiera	No los mide	Han disminuido	Se han mantenido	Han mejorado
	Se planean los recursos necesarios para la operación del negocio	No se planean	Sí, pero solo a corto plazo	Sí, pero no se cumplen	Sí, a mediano y largo plazo
F2	El 80% o más de las ventas por producto se concentran en:	Un producto	< 20% de los productos	20% - 60% de los productos	Más del 60% de los productos
	El 80% o más de las ventas/clientes en el exterior se componen en:	No se tienen	Menos de 5 clientes	Entre 5 y 10 clientes	Más de 10 clientes
	El 80% o más de las ventas/m/dos en el exterior se concentran en:	No se tienen	Menos de 2 mercados	Entre 3 y 5 mercados	Más de 5 mercados
	El 80% o más de las ventas por país, se concentran en:	No exporta	Un país	Entre 2 y 3 países	Más de 3 países
F3	Condiciones de liquidez	Se tienen grandes dificultades	Dificultades moderadas de liquidez	La empresa cuenta con liquidez operacional	Se cuenta con liquidez operacional y para inversiones
	Cuenta con posibilidad de crédito de proveedores	No y son mínimas	No, pero se pueden obtener fácilmente	Sí, pero son muy limitadas	Sí, con amplias facilidades de crédito
	Cuenta con posibilidad de crédito en el sector financiero	No	Poco favorable	Favorables	Muy favorables
	La capacidad que tiene la empresa para cubrir pasivos es:	Nula	Baja	Mediana	Alta
	2. <u>Dimensión Procesos Internos</u>				
PI1	Proporción de productos defectuosos (rechazados en planta)	Nulo	Menor al 5%	Entre 5% y 10%	Mayor al 10%
	Proporción de mermas, desperdicios o desechos	Nulo	Menor al 5%	Entre 5% y 10%	Mayor al 10%
	Proporción de devoluciones por mala calidad o no conformidades	Nulo	Menor al 5%	Entre 5% y 10%	Mayor al 10%
PI2	Innovación de productos: porcentaje de ingresos provenientes de productos nuevos (menos de 3 años en el mercado)	No se tienen	Menos del 5%	Entre 5% y 20%	Más del 20%
	Renovación de equipos y maquinarias (en los últimos 5 años)	No se han renovado	Menos del 5%	Entre 5% y 20%	Más del 20%
	Inversión en I & D: Porcentaje de la facturación destinadas a investigación y desarrollo de productos	No se invierte	Menos del 2%	Entre 2% y 5%	Más del 5%

PI3	Tipo de sistemas de control de existencias (entradas y salidas)	Informal	Manual	Excel/Access	ERP
	Infraestructura logística local para el comercio internacional	No tiene	Se encuentra en desarrollo	Existe pero no es competitiva	Existe y es competitiva
	Utiliza mecanismos de control de calidad para el abastecimiento de las materias primas y suministros	Nunca	Raramente	Regularmente	Siempre
	Realiza gestión de proveedores	Nunca	Raramente	Regularmente	Siempre
PI4	Cuenta con tecnología adecuada para ser competitivo	No sabe o no cuenta	Se está implementando	Sí, nacionalmente	Sí, nacional e internacionalmente
	Las condiciones de operación y mantenimiento de los equipos son	Deficientes	Regulares	Buenos	Excelentes
	Se dispone de un programa de mantenimiento y renovación de equipos	No	Sí, pero no se aplica	Sí, pero no se aplica adecuadamente	Si y se aplica
3. <u>Dimensión Aprendizaje y Crecimiento</u>					
AC1	La organización cuenta con sistemas rápidos y efectivos para la comunicación interna	No	Sí, pero son muy poco utilizados	Sí, pero son medianamente utilizados	Si y son ampliamente utilizados
	La organización cuenta con sistemas para la comunicación externa	No	Sí, pero no son confiables	Sí, pero no son eficientes	Si y son rápidos y efectivos
	La organización comunica a empleados sus objetivos estratégicos	No	Solo a nivel directivo	Sí, pero solo a nivel gerencial	Sí, a todos los niveles
	Cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones	No	Sí, pero no se utiliza	Sí, en algunos niveles	Sí, en todos los niveles
AC2	La organización identifica las necesidades de capacitación de los trabajadores según el área de desempeño	Nunca	Rara veces	Esporádicamente	Frecuentemente
	La organización capacita a sus empleados	No los capacita	Rara vez los capacita	Esporádicamente	Frecuentemente
	La organización aprovecha las competencias de sus empleados	No se aprovechan	En bajo grado	En medio grado	En alto grado
	Se documentan las experiencias y aprendizajes de la organización	No	Sí, pero no se utiliza	Sí, pero no adecuadamente	Sí, ampliamente
AC3	Existe programa de incentivos al personal	No	Sí, pero no se utiliza	Sí, pero no es adecuado	Sí, y es ampliamente utilizado
	La organización promueve el trabajo en equipo	No	Existe el interés	Se tiene reglamentado	Se aplican acciones concretas
	La organización promueve el desarrollo de buenas relaciones humanas entre sus empleados	No existe el interés	Existe el interés, pero no se promueve	Esporádicamente	Frecuentemente
	La organización tiene en cuenta a sus trabajadores para ascenso	No	Se tiene el interés	Sí, pero no por merito	Sí, mediante mérito

4. <i>Dimensión Clientes</i>					
C1	La relación con proveedores es:	Nula	Conflictiva	Cordial	De confianza y colaboración
	Se acuerdan con los proveedores planes de suministro	No se acuerdan	Se tiene el interés	Sí, pero no se cumplen	Si y se cumplen
	Se desarrollan programas de mejoramiento con proveedores	No existe el interés	No, pero se tiene el interés	Sí, pero no se cumplen	Si y son adecuados
	Se desarrollan planes para una relación de mutuo beneficio a largo plazo con los proveedores	No existe el interés	No, pero se tiene el interés	Sí, pero no se cumplen	Si y se desarrolla adecuadamente
C2	La organización mide la satisfacción de sus clientes	No la mide	Existe el interés	Sí, pero no se realizan acciones correctivas	Si y se aplica estrategias de mejoramiento
	La organización capta las necesidades de sus clientes para mejorar el servicio	No existe el interés	Existe el interés pero no se conoce	Sí, pero no se desarrollan acciones de mejoramiento	Si y desarrolla acciones de mejoramiento
	Se cuenta con un manual para la calidad del servicio	No se cuenta con manual	Sí, pero no se conoce	Sí, pero no se aplica adecuadamente	Si y es aplicado ampliamente en la organización
	La organización dispone de programas para incentivar la fidelidad de los clientes	No	No, pero existe el interés	Sí, pero no se aplican apropiadamente	Si y se aplican ampliamente
C3	Se tienen acciones preventivas y correctivas para satisfacer los requerimientos del cliente	No	No, pero existe el interés	Solamente acciones correctivas	Si y son efectivas
	Se tiene en cuenta la voz del cliente en el diseño de productos/servicios	Nunca	Rara veces	Sí, pero no se han tenido buenos resultados	Sí, se han tenido buenos resultados
	Se desarrollan esfuerzos continuos para mejorar el servicio	No	Existe el interés	Si y no son efectivos	Si y se aplican ampliamente
	Se cuentan con las condiciones de costo para competir con precios y promociones en el mercado	Nunca	No, el margen de utilidades es mínima	Sí, pero el margen competitivo es mínimo	Sí, y los costos del proceso son altamente competitivos
5. <i>Dimensión Mercado</i>					
M1	Se hace el seguimiento al mercado, su tamaño y tendencias de crecimiento	No se hace seguimiento	Sí, pero no se utiliza	Sí, pero no se utiliza adecuadamente	Si y se tiene en cuenta en la toma de decisiones
	Se hace seguimiento a la competencia, sus clientes y estrategias de mercado	No se hace seguimiento	Sí, pero no se utiliza	Sí, pero no se utiliza adecuadamente	Si y se tienen en cuenta en la toma de decisiones
	Se identifican oportunidades de negocio (en productos y geográficamente)	No se identifican	Sí, pero no se utiliza	Sí, pero no se utiliza adecuadamente	Si y se tiene en cuenta en la toma de decisiones
	La intensidad exportadora del sector es:	Nula	Baja	Regular	Alta
	La posición de la empresa en el mercado	No la conoce	Desfavorable	Medianamente favorable	Muy favorable

M2	Conoce las normas y tratados que rigen el comercio internacional	No las conoce	En bajo grado	En mediano grado	En alto grado
	Los incentivos arancelarios para el comercio internacional	No existen	No conoce si existen	Existen pero no se exporta	Existen y se aprovechan
	Los tratados de libre comercio favorecen el comercio exterior	No	En bajo grado	En mediano grado	En alto grado
	La saturación de competidores en el mercado internacional es:	Alta	Media	Baja	No existen competidores
M3	El producto cumple con los estándares de calidad	No sabe o no cumple	Acordados con el cliente	Nacional	Internacional
	El producto cumple con las regulaciones ambientales	No sabe o no cumple	Acordados con el cliente	Nacional	Internacional
	El producto cumple con las regulaciones de seguridad e higiene	No sabe o no cumple	Acordados con el cliente	Nacional	Internacional
	El producto se ajusta fácilmente a las características culturales	Difícilmente	En bajo grado	En mediano grado	En alto grado

Anexo N°2. Aplicativo en Excel para el cálculo del Nivel del Potencial Exportador

Factor	Dimensiones	Nulo(0)		Bajo(1)		Medio(2)		Alto(3)		Σ	Promedio	%		
	1. Dimensión Financiera										1,16	39%		
F1	Los resultados financieros de la empresa en el último año muestran:	Déficit o dificultad	6	0	Baja utilidad	45	45	Utilidad razonable	135	270	Excelentes utilidades	9	27	1,75
	Realiza análisis de la utilidad, ventas, costos y gastos periódicos:	Nunca	6	0	Esporádicamente	90	90	Periódicamente	72	144	Continuamente	27	81	1,62
	Los índices de productividad en relación con la gestión financiera	No los mide	9	0	Han disminuido	78	78	Se han mantenido	93	186	Han mejorado	15	45	1,58
	Se planean los recursos necesarios para la operación del negocio	No se planean	12	0	Sí, pero solo a corto plazo	150	150	Sí, pero no se cumplen	21	42	Sí, a mediano y largo plazo	12	36	1,17
F2	El 80% o más de las ventas por producto se concentran en:	Un producto	45	0	< 20% de los productos	111	111	20% - 60% de los productos	27	54	Más del 60% de los productos	12	36	1,03
	El 80% o más de las ventas/clientes en el exterior se componen en:	No se tienen	174	0	Menos de 5 clientes	15	15	Entre 5 y 10 clientes	6	12	Más de 10 clientes	0	0	0,14
	El 80% o más de las ventas/m/dos en el exterior se concentran en:	No se tienen	174	0	Menos de 2 mercados	15	15	Entre 3 y 5 mercados	6	12	Más de 5 mercados	0	0	0,14
	El 80% o más de las ventas por país, se concentran en:	No exporta	174	0	Un país	15	15	Entre 2 y 3 países	6	12	Más de 3 países	0	0	0,14
F3	Condiciones de liquidez	Se tienen grandes dificultades	12	0	Dificultades moderadas de liquidez	45	45	La empresa cuenta con liquidez operacional	123	246	Se cuenta con liquidez operacional y para inversiones	15	45	1,72
	Cuenta con posibilidad de crédito de proveedores	No y son mínimas	93	0	No, pero se pueden obtener fácilmente	21	21	Sí, pero son muy limitadas	39	78	Sí, con amplias facilidades de crédito	42	126	1,15
	Cuenta con posibilidad de crédito en el sector financiero	No	45	0	Poco favorable	36	36	Favorables	84	168	Muy favorables	30	90	1,51
	La capacidad que tiene la empresa para cubrir pasivos es:	Nula	0	0	Baja	36	36	Mediana	129	258	Alta	30	90	1,97
											1,53			
											0,36			
											1,59			

2. <i>Dimensión Procesos Internos</i>														0,99	33%	
P11	Proporción de productos defectuosos (rechazados en planta)	Nulo	72	0	Menor al 5%	123	123	Entre 5% y 10%	0	0	Mayor al 10%	0	0	0,63	0,64	
	Proporción de mermas, desperdicios o desechos	Nulo	39	0	Menor al 5%	147	147	Entre 5% y 10%	9	18	Mayor al 10%	0	0	0,85		
	Proporción de devoluciones por mala calidad o no conformidades	Nulo	114	0	Menor al 5%	78	78	Entre 5% y 10%	3	6	Mayor al 10%	0	0	0,43		
P12	Innovación de productos: porcentaje de ingresos provenientes de productos nuevos (menos de 3 años en el mercado)	No se tienen	54	0	Menos del 5%	39	39	Entre 5% y 20%	90	180	Más del 20%	12	36	1,31	0,94	
	Renovación de equipos y maquinarias (en los últimos 5 años)	No se han renovado	114	0	Menos del 5%	39	39	Entre 5% y 20%	39	78	Más del 20%	3	9	0,65		
	Inversión en I & D: Porcentaje de la facturación destinadas a investigación y desarrollo de productos	No se invierte	78	0	Menos del 2%	63	63	Entre 2% y 5%	54	108	Más del 5%	0	0	0,88		
P13	Tipo de sistemas de control de existencias (entradas y salidas)	Informal	18	0	Manual	144	144	Excel/Access	30	60	ERP	3	9	1,09	1,36	
	Infraestructura logística local para el comercio internacional	No tiene	111	0	Se encuentra en desarrollo	63	63	Existe pero no es competitiva	12	24	Existe y es competitiva	9	27	0,58		
	Utiliza mecanismos de control de calidad para el abastecimiento de las materias primas y suministros	Nunca	9	0	Raramente	33	33	Regularmente	111	222	Siempre	42	126	1,95		
	Realiza gestión de proveedores	Nunca	6	0	Raramente	60	60	Regularmente	96	192	Siempre	33	99	1,80		
P14	Cuenta con tecnología adecuada para ser competitivo	No sabe o no cuenta	72	0	Se está implementando	60	60	Sí, nacionalmente	51	102	Sí, nacional e internacionalmente	12	36	1,02	1,04	
	Las condiciones de operación y mantenimiento de los equipos son	Deficientes	18	0	Regulares	78	78	Buenos	72	144	Excelentes	27	81	1,55		
	Se dispone de un programa de mantenimiento y renovación de equipos	No	144	0	Sí, pero no se aplica	18	18	Sí, pero no se aplica adecuadamente	12	24	Sí y se aplica	21	63	0,54		

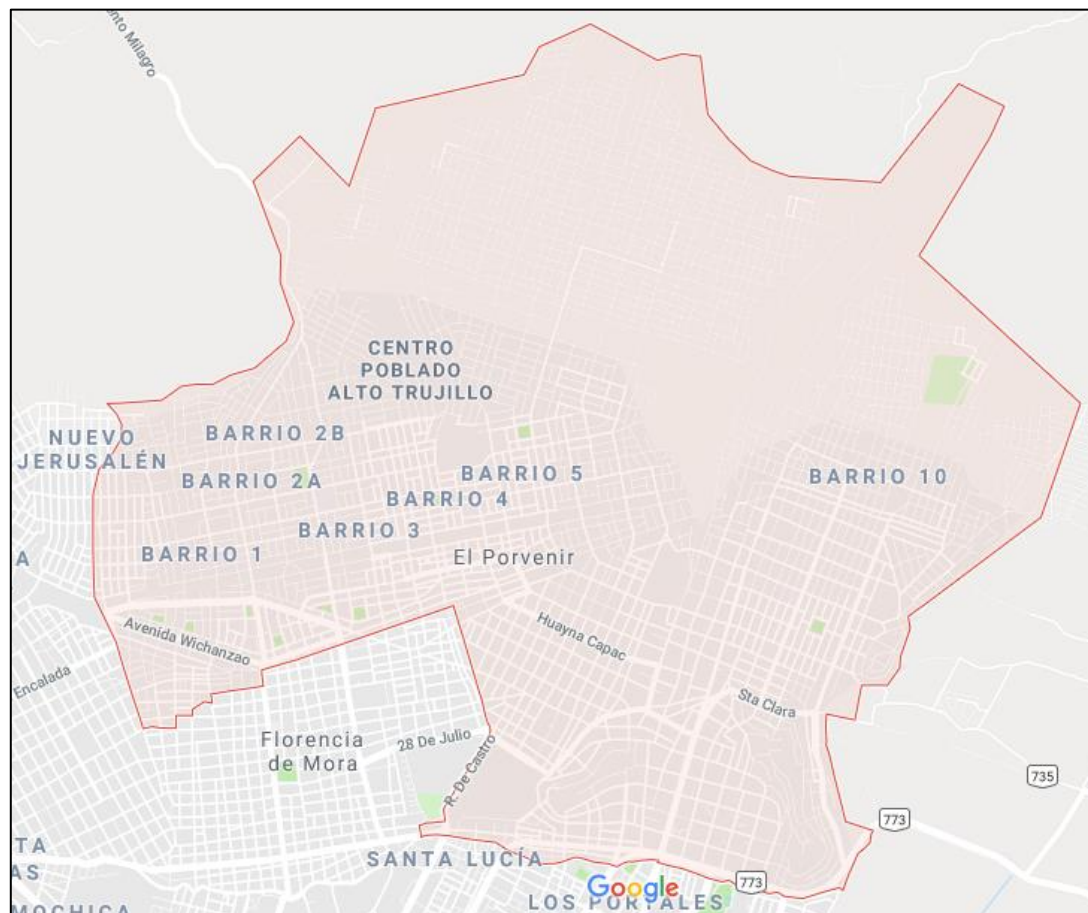
3. <i>Dimensión Aprendizaje y Crecimiento</i>													1,24	41%		
AC1	La organización cuenta con sistemas rápidos y efectivos para la comunicación interna	No	24	0	Sí, pero son muy poco utilizados	72	72	Sí, pero son medianamente utilizados	36	72	Sí y son ampliamente utilizados	63	189	1,71	1,22	
	La organización cuenta con sistemas para la comunicación externa	No	9	0	Sí, pero no son confiables	42	42	Sí, pero no son eficientes	42	84	Sí y son rápidos y efectivos	102	306	2,22		
	La organización comunica a empleados sus objetivos estratégicos	No	93	0	Solo a nivel directivo	78	78	Sí, pero solo a nivel gerencial	18	36	Sí, a todos los niveles	6	18	0,68		
	Cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones	No	159	0	Sí, pero no se utiliza	15	15	Sí, en algunos niveles	21	42	Sí, en todos los niveles	0	0	0,29		
AC2	La organización identifica las necesidades de capacitación de los trabajadores según el área de desempeño	Nunca	36	0	Rara vez	96	96	Esporádicamente	54	108	Frecuentemente	9	27	1,18	1,07	
	La organización capacita a sus empleados	No los capacita	75	0	Rara vez los capacita	30	30	Esporádicamente	75	150	Frecuentemente	15	45	1,15		
	La organización aprovecha las competencias de sus empleados	No se aprovechan	51	0	En bajo grado	45	45	En medio grado	66	132	En alto grado	33	99	1,42		
	Se documentan las experiencias y aprendizajes de la organización	No	129	0	Sí, pero no se utiliza	33	33	Sí, pero no adecuadamente	27	54	Sí, ampliamente	6	18	0,54		
AC3	Existe programa de incentivos al personal	No	75	0	Sí, pero no se utiliza	12	12	Sí, pero no es adecuado	9	18	Sí, y es ampliamente utilizado	99	297	1,68	1,42	
	La organización promueve el trabajo en equipo	No	18	0	Existe el interés	87	87	Se tiene reglamentado	15	30	Se aplican acciones concretas	75	225	1,75		
	La organización promueve el desarrollo de buenas relaciones humanas entre sus empleados	No existe el interés	18	0	Existe el interés, pero no se promueve	27	27	Esporádicamente	66	132	Frecuentemente	84	252	2,11		
	La organización tiene en cuenta a sus trabajadores para ascenso	No	168	0	Se tiene el interés	27	27	Sí, pero no por merito	0	0	Sí, mediante mérito	0	0	0,14		

4. <i>Dimensión Clientes</i>													1,62	54%	
C1	La relación con proveedores es:	Nula	3	0	Conflictiva	9	9	Cordial	114	228	De confianza y colaboración	69	207	2,28	2,06
	Se acuerdan con los proveedores planes de suministro	No se acuerdan	6	0	Se tiene el interés	48	48	Si, pero no se cumplen	21	42	Si y se cumplen	120	360	2,31	
	Se desarrollan programas de mejoramiento con proveedores	No existe el interés	18	0	No, pero se tiene el interés	63	63	Si, pero no se cumplen	24	48	Si y son adecuados	90	270	1,95	
	Se desarrollan planes para una relación de mutuo beneficio a largo plazo con los proveedores	No existe el interés	9	0	No, pero se tiene el interés	105	105	Si, pero no se cumplen	18	36	Si y se desarrolla adecuadamente	63	189	1,69	
C2	La organización mide la satisfacción de sus clientes	No la mide	27	0	Existe el interés	114	114	Si, pero no se realizan acciones correctivas	12	24	Si y se aplica estrategias de mejoramiento	42	126	1,35	1,06
	La organización capta las necesidades de sus clientes para mejorar el servicio	No existe el interés	9	0	Existe el interés pero no se conoce	96	96	Si, pero no se desarrollan acciones de mejoramiento	15	30	Si y desarrolla acciones de mejoramiento	75	225	1,80	
	Se cuenta con un manual para la calidad del servicio	No se cuenta con manual	144	0	Si, pero no se conoce	24	24	Si, pero no se aplica adecuadamente	21	42	Si y es aplicado ampliamente en la organización	6	18	0,43	
	La organización dispone de programas para incentivar la fidelidad de los clientes	No	105	0	No, pero existe el interés	69	69	Si, pero no se aplican apropiadamente	3	6	Si y se aplican ampliamente	18	54	0,66	
C3	Se tienen acciones preventivas y correctivas para satisfacer los requerimientos del cliente	No	51	0	No, pero existe el interés	72	72	Solamente acciones correctivas	57	114	Si y son efectivas	15	45	1,18	1,74
	Se tiene en cuenta la voz del cliente en el diseño de productos/servicios	Nunca	6	0	Rara veces	69	69	Si, pero no se han tenido buenos resultados	18	36	Si, se han tenido buenos resultados	102	306	2,11	
	Se desarrollan esfuerzos continuos para mejorar el servicio	No	0	0	Existe el interés	72	72	Si y no son efectivos	18	36	Si y se aplican ampliamente	105	315	2,17	
	Se cuentan con las condiciones de costo para competir con precios y promociones en el mercado	Nunca	39	0	No, el margen de utilidades es mínima	66	66	Si, pero el margen competitivo es mínimo	42	84	Si, y los costos del proceso son altamente competitivos	48	144	1,51	

5. <u>Dimensión Mercado</u>													0,98	33%		
M1	Se hace el seguimiento al mercado, su tamaño y tendencias de crecimiento	No se hace seguimiento	60	0	Sí, pero no se utiliza	57	57	Sí, pero no se utiliza adecuadamente	48	96	Si y se tiene en cuenta en la toma de decisiones	30	90	1,25	1,22	
	Se hace seguimiento a la competencia, sus clientes y estrategias de mercado	No se hace seguimiento	48	0	Sí, pero no se utiliza	69	69	Sí, pero no se utiliza adecuadamente	45	90	Si y se tienen en cuenta en la toma de decisiones	33	99	1,32		
	Se identifican oportunidades de negocio (en productos y geográficamente)	No se identifican	33	0	Sí, pero no se utiliza	39	39	Sí, pero no se utiliza adecuadamente	48	96	Si y se tiene en cuenta en la toma de decisiones	75	225	1,85		
	La intensidad exportadora del sector es:	Nula	0	0	Baja	165	165	Regular	18	36	Alta	12	36	1,22		
	La posición de la empresa en el mercado	No la conoce	153	0	Desfavorable	3	3	Medianamente favorable	27	54	Muy favorable	12	36	0,48		
M2	Conoce las normas y tratados que rigen el comercio internacional	No las conoce	174	0	En bajo grado	6	6	En mediano grado	6	12	En alto grado	9	27	0,23	0,48	
	Los incentivos arancelarios para el comercio internacional	No existen	156	0	No conoce si existen	27	27	Existen pero no se exporta	0	0	Existen y se aprovechan	12	36	0,32		
	Los tratados de libre comercio favorecen el comercio exterior	No	156	0	En bajo grado	24	24	En mediano grado	6	12	En alto grado	9	27	0,32		
	La saturación de competidores en el mercado internacional es:	Alta	0	0	Media	183	183	Baja	12	24	No existen competidores	0	0	1,06		
M3	El producto cumple con los estándares de calidad	No sabe o no cumple	78	0	Acordados con el cliente	36	36	Nacional	66	132	Internacional	15	45	1,09	1,25	
	El producto cumple con las regulaciones ambientales	No sabe o no cumple	84	0	Acordados con el cliente	27	27	Nacional	72	144	Internacional	12	36	1,06		
	El producto cumple con las regulaciones de seguridad e higiene	No sabe o no cumple	90	0	Acordados con el cliente	15	15	Nacional	78	156	Internacional	12	36	1,06		
	El producto se ajusta fácilmente a las características culturales	Difícilmente	15	0	En bajo grado	60	60	En mediano grado	75	150	En alto grado	45	135	1,77		

Potencial Exportador	
Nivel del Potencial Exportador	1,20
Nivel 4: Embrionario	0 - 0,75
Nivel 3: En Formación	0,76 - 1,50
Nivel 2: Maduro	1,51 - 2,25
Nivel 1: Consolidado	2,26 - 3

Anexo N°3. Mapa de la zona encuestada



Anexo N°4. Fichas de validación

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombres del especialista o experto	Grado académico, cargo o institución donde labora	Autor(s) de la investigación
Yezquiel Peréz Uri Enrique	Magister Municipalidad Distrital de El Porvenir	Br. Humberto Alonso Cuevas Amaya
Título de la investigación: Nivel de Potencial Exportador de las Organizaciones REMYPE del sector calzado del Distrito El Porvenir - Trujillo 2018		


II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y claridad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
8. COHERENCIA	Entre ítems, indicadores y dimensiones					X
9. METODOLOGÍA	Corresponde al propósito de la propuesta					X
10. OPORTUNIDAD	Propicio para su aplicación en el momento adecuado					X

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

El cuestionario elaborado es confiable para
efector de aplicar a usuarios.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Trujillo, 02/11/2018	18735652		96666479+
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombres del especialista o experto	Grado académico, cargo o institución donde labora	Autor(s) de la investigación
Castro Santillán Arturo	Magister supply chain management Jefe Operaciones Panza	Br. Humberto Alonso Chávez Amaya
Título de la investigación: Nivel del potencial exportador de las organizaciones Remye del sector calzado del Distrito El Porvenir-Trujillo, 2018		

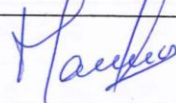
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y claridad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
8. COHERENCIA	Entre ítems, indicadores y dimensiones					X
9. METODOLOGÍA	Corresponde al propósito de la propuesta					X
10. OPORTUNIDAD	Propicio para su aplicación en el momento adecuado					X

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

El cuestionario es óptimo para el sustento de la Investigación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Trujillo, 02/11/2018	10274017		941864478
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombres del especialista o experto	Grado académico, cargo o institución donde labora	Autor(s) de la investigación
AYALA ANTONIO VICTOR CARLOS	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA RANSA COMERCIAL S.A ADMINISTRACION	Br. HUMBERTO ALONSO CHÁVEZ AMAYA
Título de la investigación: NIVEL DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS ORGANIZACIONES REMYPE, DEL SECTOR CALZADO DEL DISTRITO EL PORVENIR - TRUJILLO, 2018.		


II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y claridad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
8. COHERENCIA	Entre ítems, indicadores y dimensiones					X
9. METODOLOGÍA	Corresponde al propósito de la propuesta					X
10. OPORTUNIDAD	Propicio para su aplicación en el momento adecuado					X

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

CONFORMIDAD DEL INSTRUMENTO, PARA SU APLICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Trujillo, 02 de Noviembre 2018	42750509		944464185
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono