



FACULTAD DE NEGOCIOS

TESIS

**ESTUDIO DEL USO DEL BENCHMARKING EN LAS
ZAPATERÍAS DE LA CIUDAD DE IQUITOS, AÑO 2020**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**AUTORES: MENESES QUISPE, DENYS.
CAHUAZA GARCÍA, BERTRAND.**

**ASESOR:
LIC. ADM. JUAN CARLOS RAMÍREZ CERVAN, MGR.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO SOSTENIBLE
DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

IQUITOS-PERÚ

2021

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a todas las personas emprendedoras interesadas en la mejora continua de sus negocios, en especial consideración a los del rubro de calzados en la ciudad de Iquitos.

Para ti emprendedor que sueñas con tu independencia económica. Te confío esta investigación teniendo en cuenta que tome como modelo a tres grandes empresas ejemplos del rubro. El aprovechamiento será mutuo y te aseguro que no te arrepentirás de adentrarte a este nuevo concepto en este mundo tan cambiante y tan competitivo.

Bertrand

Para Severina Pariona Cañahuirí, por su constante apoyo en mi educación, hacerme la persona que soy en día, te amo y te extraño demasiado, un abrazo y beso al cielo querida madre.

Denys

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, a mi familia, a mi asesor y a todas las personas involucradas en el desarrollo de esta tesis. No hubiera encontrado inspiración sin sus muestras de consideración de manera empática. Este nuevo logro es en gran parte a ustedes; he logrado concluir con éxito un proyecto que en principio podría parecer una tarea muy tediosa. Quisiera dedicar mi tesis a ustedes, personas que ayudaron a forjar este contenido. Las ayudas que me han brindado han formado bases de gran importancia de las cuales ahora soy consciente de ello, agradecer a la universidad por todo el conocimiento adquirido durante todos estos años de estudios que fueron de gran ayuda para el desarrollo del mismo.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

Bertrand.

Gracias a mi padre Rafael por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, cada consejo y cada una de sus palabras que guiaron durante mi vida. Gracias a Rossell y Wilber por ser mi hermano, mentor, amigo, padre, cómplice, sus constantes apoyos hicieron que lograra una de mis metas. Gracias Beatriz por haberme dado la vida y la oportunidad de conocer todas las personas maravillosas que estuvieron en este largo camino, donde estás nunca dejes de guiarme.

Denys

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Con Resolución Decanal N° 487-2021-UCP-FAC.NEGOCIOS, del 1 de octubre de 2021, se autorizó la sustentación para el día martes 5 de octubre de 2021.

Siendo las 11.00 horas del día 5 de octubre de 2021 se constituyó de modo presencial el Jurado para escuchar la presentación y defensa del Informe Final de Tesis ESTUDIO DEL USO DEL BENCHMARKING EN LAS ZAPATERÍAS DE LA CIUDAD DE IQUITOS, AÑO 2020.

Presentado por:

MENESES QUISPE DENYS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

CAHUAZA GARCÍA BERTRAND

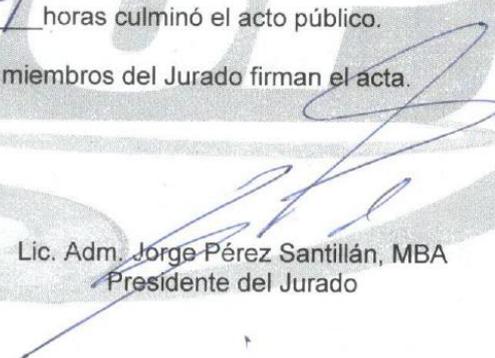
Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Luego de escuchar la sustentación y formuladas las preguntas, el Jurado pasó a la deliberación en privado, llegando a la siguiente conclusión:

La APROBADA POR UNANIMIDAD sustentación es:

A las 1239 horas culminó el acto público.

En fe de lo cual los miembros del Jurado firman el acta.


Lic. Adm. Jorge Pérez Santillán, MBA
Presidente del Jurado


Lic. Adm. Marco Antonio Reategui Meza, MBA
Miembro del Jurado


Dra. Olga Mireya Pinedo Flores
Miembro del Jurado

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP

El presidente del Comité de Ética de la Universidad Científica del Perú - UCP

Hace constar que:

La Tesis titulada:

**"ESTUDIO DEL USO DEL BENCHMARKING EN LAS ZAPATERÍAS DE LA CIUDAD
DE IQUITOS, AÑO 2020"**

De los alumnos: **MENESES QUISPE DENYS Y CAHUAZA GARCÍA BERTRAND**,
de la Facultad de Negocios, pasó satisfactoriamente la revisión por el
Software Antiplagio, con un porcentaje de **5% de plagio**.

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada para los fines que
estime conveniente.

San Juan, 15 de Setiembre del 2021.



Dr. César J. Ramal Asayag
Presidente del Comité de Ética - UCP

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Portada	
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Acta de sustentación.....	iv
Constancia de originalidad del trabajo de investigación.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Antecedentes del estudio.....	1
1.2 Bases teóricas.....	3
1.2.1 El sector de calzados en el Perú.....	3
1.2.2 Benchmarking.....	6
1.3 Definición de términos básicos.....	8
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2.1 Descripción del problema.....	10
2.2 Formulación del problema.....	16
2.2.1 Problema general.....	16
2.2.2 Problemas específicos.....	17
2.3 Objetivos.....	17
2.3.1 Objetivo general.....	17
2.3.2 Objetivos específicos.....	17
2.4 Hipótesis.....	17
2.4.1 Hipótesis general.....	17
2.4.2 Hipótesis específicas.....	18
2.5 Variables.....	18
2.5.1 Identificación de las variables.....	18
2.5.2 Identificación de las variables y operacionalización.....	18

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	19
3.1 Tipo y diseño de investigación	19
3.2 Población y muestra.....	19
3.3 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	20
3.4 Procedimiento y análisis de datos.....	21
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	22
CAPÍTULO V : DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	38
DISCUSIÓN.....	38
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS	
Anexo 01: Matriz de consistencia.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

N°	Título	Pág.
01	Medidas Antidumping ante los productos chinos	14
02	Variables, indicadores e índices del tema de estudio	18
03	Prueba de validez del instrumento de recolección de datos	21

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	Título	Pág.
01	Producción mundial de calzado, año 2018	11
02	Importación de calzado al Perú	13
03	¿Conoce algún método para recopilar información?	22
04	¿Alguna vez ha utilizado estos métodos para recopilar información de sus competidores?	23
05	¿Estaría dispuesto a utilizar alguno de estos métodos para recopilar información de sus competidores?	24
06	¿Usted quisiera conocer las principales estrategias de sus competidores?	25
07	¿Usted alguna vez ha visitado la tienda de sus principales competidores?	26
08	¿Usted alguna vez ha visitado las redes sociales de sus principales competidores?	27
09	¿Usted estaría dispuesto a aplicar la misma estrategia que su competidor?	28
10	Mencione usted las estrategias o acciones que la empresa realizara en los próximos tres años	29
11	¿Cómo usted se entera de la existencia de una zapatería?	30
12	¿Cuál de estas promociones de venta en una zapatería, serían más atractiva para usted?	31
13	¿Cuál de estos paquetes promocionales, serían más atractivas para usted?	32
14	¿Cuál de estos premios le gustaría como premio en un sorteo?	33
15	¿Cuál de estos productos como regalo (+) le gustaría encontrar en una zapatería?	34
16	¿Usted ha comprado alguna vez zapatos vía online?	35
17	¿Le gustaría pertenecer a alguna comunidad vía redes sociales para recibir ofertas de zapatos y zapatillas?	36
18	Normalmente ¿Cuánto gasta usted en compras de zapatos al año?	37

RESUMEN

Estudio del uso del benchmarking en las zapaterías de la ciudad de Iquitos, año 2020.

Cahuaza Garcia, Bertrand.

Meneses Quispe, Denys.

El objetivo fue identificar los métodos y las estrategias utilizadas por las zapaterías para recopilar información de sus competidores y clientes.

La metodología fue de diseño descriptivo, tipo cuantitativo y por la intensidad fue transversal no experimental.

La presente investigación es tipo cuantitativo, y por la intensidad fue transversal, porque los datos se recolectaron en un solo momento.

Los resultados señalan que los dueños o administradores de las zapaterías en la ciudad de Iquitos no utilizan el benchmarking como herramienta para analizar a sus competidores, no conocen quienes son sus principales competidores, no reconocen cuales son las principales estrategias de los competidores, no tienen conocimiento de los principales productos de sus competidores y no evidencian tener planes a largo y mediano plazo.

Los clientes realizan una compra premeditada, ingresan a los establecimientos solo para mirar los productos, aún existe temor de comprar por internet, saben que las redes sociales son un medio para informarse y obtener información al instante. Aunque las compras son premeditadas solo se gasta hasta 350 soles por año en calzados.

Palabras claves: benchmarking, competencia, competitividad, estrategia.

ABSTRACT

Study of the use of benchmarking in shoe stores in the city of Iquitos, year 2020.

Cahuaza Garcia, Bertrand.
Meneses Quispe, Denys.

The objective was to identify the methods and strategies used by shoe stores to collect information from their competitors and customers.

The methodology was of descriptive design, quantitative type and due to the intensity it was non-experimental cross-sectional.

The present investigation is a quantitative type, and due to the intensity it was transversal, because the data was collected in a single moment.

The results indicate that the owners or administrators of the shoe stores in the city of Iquitos do not use benchmarking as a tool to analyze their competitors, they do not know who their main competitors are, they do not recognize what the main strategies of the competitors are, they do not have knowledge of the main products of its competitors and do not show any long- and medium-term plans.

Customers make a premeditated purchase, they enter the establishments just to look at the products, there is still fear of buying online, they know that social networks are a means to find out and obtain information instantly. Although the purchases are premeditated, only up to 350 soles per year are spent on footwear.

Key words: benchmarking, competition, competitiveness, strategy.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes del estudio

Basurto, et al. (2015), en su tesis *Calidad en el Sector Comercialización de Calzado en Lima Metropolitana*, tienen como objetivo identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad.

Su metodología fue de diseño no experimental o transversal. El instrumento fue encuesta aplicada a los representantes de las diferentes empresas comercializadoras que tienen injerencia en la de toma de decisiones.

Concluyen que, el resultado promedio del nivel de cumplimiento de los factores de la Administración de la Calidad Total (TQM) es 3.75. Este resultado confirma que cinco de los nueve factores están por encima del promedio, como son: alta gerencia, planeamiento de la calidad, gestión de la calidad del proveedor, educación y entrenamiento, y diseño del producto. Este promedio en general refleja una tendencia hacia un valor alto de la calidad del sector de comercialización de calzado en Lima Metropolitana.

Gaitán Ulloa (2017), en su tesis *Gestión de la micro y pequeña empresa Comercializadora de Calzado Janilop bajo el enfoque de benchmarking, Trujillo 2017*, tuvo como objetivo describir la gestión de la micro y pequeña empresa bajo el enfoque de benchmarking y propuesta de mejora.

Su metodología fue de diseño descriptivo y transversal, y tipo cuantitativo.

Concluye que, describir la gestión de la micro y pequeña empresa inicia con la propiedad, estos son heredados pde sus padres o algún familiar. No tienen una misión y visión estructurada, no

trabajan en base a los objetivos y metas que se plantee la Mype. En cuanto al benchmarking, ellos no han escuchado sobre la herramienta, pero que sí lo aplican. En los dos últimos años calzados Janilop indica que sí ha mejorado e innovado solo un producto. Para empezar es una buena ventaja pero aún les falta mejorar.

Aching Avila y Viracocha Toaquiza (2017) en su tesis *Benchmarking para las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga*, tuvo como objetivo analizar la importancia de la implementación del benchmarking para el mejoramiento de los procesos de producción en las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga.

Su metodología fue de diseño descriptivo y transversal, y tipo cuantitativo, su población abarca dos microempresas y 22 trabajadores. Se concluyó que la situación actual del proceso productivo de las microempresas impide su desarrollo ocasionando retrasos en las actividades de producción de calzado, se debe emplear una herramienta de distribución adecuada que permita mejorar los procesos productivos y el rendimiento del personal.

Salazar Ciriaco (2018) en su tesis *Gestión de la calidad con el uso del Benchmarking en las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados de la ciudad de Huaraz*, tuvo como objetivo determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas del rubro venta de calzado de la ciudad de Huaraz.

La investigación fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental-transversal; la población y muestra está representada por 35 micro y pequeñas empresas.

Concluyó que las micro y pequeñas empresas en su mayoría desconocen el uso de herramientas administrativas como; gestión de calidad, benchmarking; implicando que en el accionar de su trabajo hacen uso empírica e inconscientemente.

1.2 Bases teóricas

Para la presente investigación se requirió del soporte de teorías referida al mercado de calzados en el Perú y al bechmarking como herramienta para analizar a los competidores.

1.2.1 El sector de calzados en el Perú

El sector de calzados en el país tiene fuerte influencia de los productos importados lo cual impacta en la venta de los productos nacionales; lo que significa que la mayoría de productos de diferentes modelos son importados (zapatillas, sandalias, etc).

Mónica Chávez, afirma el centro de comercio (CCEX-2019) de la cámara de comercio de lima y el resto cómo afecta a la industria peruana de calzado el ingreso de productos chinos y de otros proveedores. Entre enero y octubre de este año, las importaciones de calzado y sus partes sumaron US\$ 410.3 millones, un crecimiento de 8.7% respecto al mismo periodo del año anterior.

Afirma que al Perú ingresaron más de 43 millones de pares. Además, demuestra cómo afecta a la industria peruana de calzado el ingreso de productos chinos y de otros mercados proveedores, indicó el gremio. Al cierre de 2018, las compras peruanas del exterior totalizaron US\$ 458.6 millones, 9.6% más que en el 2017, es decir unos US\$ 40 millones de diferencia. Nuestros principales proveedores son empresas de China (23%), Holanda (17%), Singapur (16%) y Brasil (9%).

“Añade que cada par de calzado que ingresa al país tiene un valor promedio de US\$ 9.06 (S/ 30.62), siendo las zapatillas de material textil, el tipo de calzado con más participación (49%), seguido de los zapatos de caucho o plástico”, en tanto, el 39% de nuestras exportaciones de calzado corresponden a zapatos de cuero, con un precio promedio FOB por par de US\$ 24.85 frente a las importaciones de China con un precio promedio CIF de US\$ 13.89.

“Finalmente asegura que con este panorama, se espera al cierre del 2019 una balanza comercial negativa del sector, debido que las importaciones superan ampliamente a las exportaciones. A octubre de este año nuestros envíos suman apenas US\$ 19.7 millones, lo que significa una reducción del 27.7% respecto al mismo periodo del año anterior a razón de la menor demanda de Chile, EE.UU. y Ecuador”, manifestó Chávez.

Figura N° 01
Calzados, modelos en exhibición, año 2020



Los clientes en el sector de calzados se encuentran diferenciados y segmentados por edad, sexo, condición económica y usos que se dan al calzado; otro factor que impacta en la decisión de la compra es la moda, en especial en el sector femenino. Además, buscan zapatillas de colores que se adecuan a la vestimenta.

Respecto a los competidores, empresas que venden calzados en la ciudad de Iquitos, encontramos varios tipos:

En función al tamaño del negocio

- a) Los mayoristas que realizan las importaciones a Lima.
- b) Las empresas corporativas que pertenecen al sector nacional.
- c) Pequeñas empresas formalizadas que venden en locales distinta marcas.
- d) Los vendedores informales ubicados en los mercados o en su defecto trasladado a su vivienda por cierre de mercados.

Figura N° 02

Calzados, presentación de precios, año 2020



En el sector de calzados existen productos sustitutos, en especial en jóvenes varones quienes han reemplazado en calzado de cuero por zapatilla de uso diario cabe señalar que las zapatillas son livianas y dan mayor comodidad.

1.2.2 Benchmarking.

Emprendepyme.net afirma que “el benchmarking es un conjunto de técnicas de análisis que consiste en tomar como referencia los productos, servicios, procesos, know-how o políticas de actuación de las empresas líderes para mejorar los diferentes aspectos y procesos de tu empresa”. En definitiva, se trata de analizar qué es lo que hacen las mejores empresas para tomar ideas que puedas utilizar en tu empresa o adaptarlas a tus necesidades.

Spendolini, (1994, p. 11) “El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicio y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros”.

El proceso de Benchmarking es el siguiente:

- a) Determinar a qué se le va a hacer benchmarking. - El objetivo es planear la investigación del benchmarking, identificando a los clientes para la información, sus necesidades, y definir asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking.
- b) Formar un equipo de benchmarking. - Proceso en el cual se escoge, orienta y dirige a un equipo. Los papeles y responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo.

- c) Identificar los socios del benchmarking. - En este proceso se identifican fuentes de información que se utilizarán para la recopilación de la información de benchmarking e identificar diferencias de desempeño para determinar cuáles son los factores responsables de los mejores resultados del área de referencia.
- d) Recopilar y analizar la información de benchmarking. - Proceso en el cual se seleccionan los métodos específicos de recopilar la información, luego se sintetiza para hacer un análisis de información existente y la información que entrega el área con la que se realizará la comparación.
- e) La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la ejecución real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking.

Los tipos de Benchmarking son:

- a) Benchmarking interno.- en determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia de actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, etc. involucra la labor de mirar dentro de su organización para determinar si en otras locaciones se están realizando actividades similares y para luego definir las mejoras prácticas observadas.
- b) Benchmarking competitivo.- Este tipo de benchmarking comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de sus competidores directos de su organización. Uno de los aspectos más importantes es identificar información específica

acerca de los productos, procesos y resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de la organización. Como ventajas se tiene información directamente relacionada con los resultados del negocio, en otras palabras, información que resulta importante y trata del mismo producto o servicio que se produce.

- c) Benchmarking funcional.- Este proceso hace referencia a la forma en que funcionan o se hacen las cosas más que en los propios competidores directos y los de su organización. Se tiene como objetivo principal, detectar aquellas empresas de cualquier tipo que cuenten con las mejores prácticas que han logrado convertirse en organizaciones de excelencia. Es decir, el benchmarking funcional, ayuda a descubrir prácticas innovadoras que benefician a la empresa, además se contará con tecnologías o prácticas que se adapten a los procesos y servicios de la empresa, lo cual hace sentir al trabajador que toda actividad realizada tiene sus logros tanto personales como a nivel de equipo.

1.3 Definición de términos básicos

- a. Benchmarking: El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicio y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Spendolini (1994, p. 11).
- b. Competencia: Situación donde varias personas o empresas que ofrecen los mismos bienes o servicios luchan por vender dichos productos o servicios. Porter (2009, p. 30).
- c. Competitividad: Es el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supere los costos. Porter (2009, p. 30).

- d. Estrategia: es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve. Porter (2009, p.30).

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema.

Contexto internacional

La producción mundial de calzado alcanzó los 24.200 millones de pares en 2018, lo que significó un crecimiento de 2,7 por ciento respecto al año anterior. A cada habitante de la tierra le correspondió 3,1, tal como se observa en el gráfico siguiente.

La producción de zapatos ha aumentado por encima del 20 por ciento en los últimos nueve años, lo cual se ha dado de manera bastante regular, con la salvedad del período 2015-2016, año en el que se estancó.

La fabricación de calzado está concentrada en Asia, donde se producen casi nueve de cada 10 pares de zapatos en todo el mundo. Las cuotas de mercado continentales han mostrado fluctuaciones marginales durante la última década, excepto por el aumento de la producción en África.

La clasificación de los 10 principales productores de calzado en todo el mundo en 2018 permaneció sin cambios con respecto al año anterior. Los países asiáticos, liderados por China, se mantuvieron en los cuatro primeros puestos y en siete del total. Aunque China siguió siendo el líder indiscutible de la industria mundial de calzado, su participación en la producción cayó dos puntos porcentuales el año pasado, mientras que la India, Vietnam e Indonesia vieron crecer su cuota de producción.

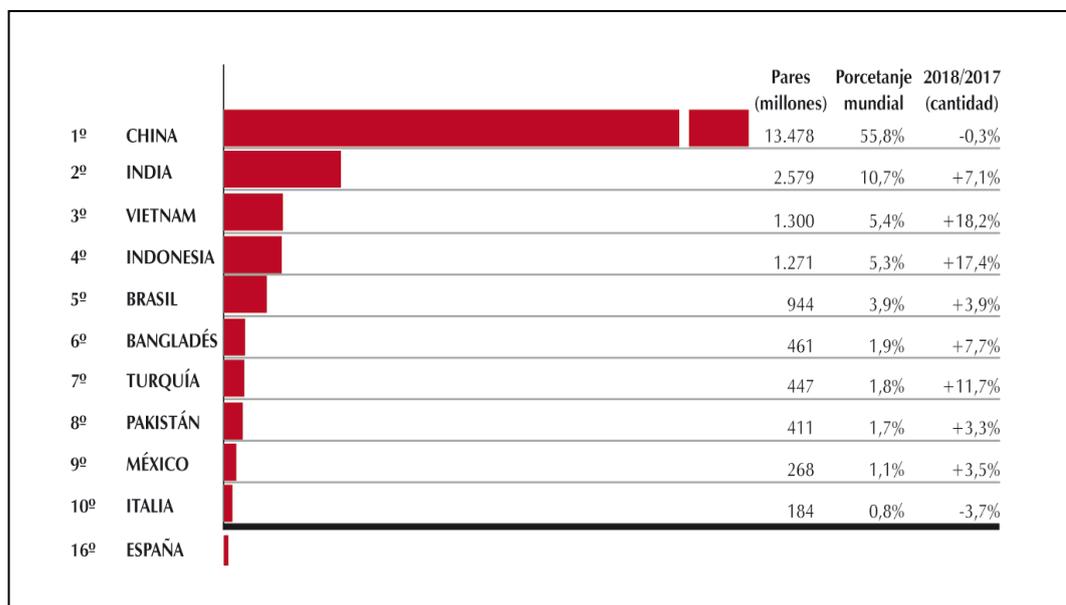
En comparación con 2010, la participación de China se ha

reducido en casi siete puntos, lo que refleja cómo la industria se ha reajustado a los mayores costos de producción en este país y, más recientemente, a los efectos de las tensiones comerciales con los Estados Unidos. Vietnam e Indonesia han sido los principales beneficiados de estas dinámicas, y Bangladés y **Turquía** también han crecido significativamente gracias al retroceso de China.

Por su parte, Brasil continuó siendo el mayor productor de calzado no asiático, pero su industria orientada al mercado doméstico se ha visto afectada por la mala situación macroeconómica del país. **Italia** es el único país europeo que entra en este *top 10*, aunque seguido de cerca por competidores asiáticos como **Camboya** o **Tailandia**.

Gráfico N° 01

Producción mundial de calzado, año 2018



Fuente: revista el calzado (Anuario del sector mundial de calzado)

Contexto nacional

El ingreso de productos chinos al **Perú**, que en virtud del Tratado de Libre Comercio (TLC) cuentan con preferencias arancelarias, no solo afecta al sector textil sino también a la industria del calzado, ya que los productos chinos llegan a precios muy bajos con los cuales los nacionales no pueden competir.

Solo en el 2016, Perú importó US\$ 369 millones en calzados, de los cuales el 54% proviene de China, según cifras de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

Las cifras del gremio industrial demuestran que desde el 2010 (tras la firma del TLC con China), el sector entró en una franca crisis que se manifiesta en una balanza comercial cada vez más deficitaria, que en el 2016 llegó a los US\$ 347 millones.

Y es que, del total de calzado que se vende en el mercado local, el 45% es importado de China, el 15% de Brasil y solo el 35% se producen en el mercado local. Otro gran problema de la industria es la informalidad, toda vez que el 80% del calzado arequipeño se va a Bolivia pero de manera informal.

"La cultura del calzado peruano viene de un sistema de gente no profesional, el fabricante peruano viene de un taller, de una familia, que se forma en casa, o fue trabajador de alguien, aprendió y formó su taller. En el Perú se encuentran ciertas marcas: **Calimod**, **Bruno Ferrini**, formales con maquinaria moderna pero el 90% son gente artesanal", comentó.

Esta realidad hace que la mayoría de talleres no cuente con tecnología, por lo que su productividad (que llega a máximos de 50 pares por semana), sea presa fácil para el calzado chino.

Al respecto, **Iván Olaechea**, director del **Centro de Innovación Tecnológica y Productiva del Calzado (Citeccal)**, indicó que la industria nacional pasa por momentos de mucho reto, toda vez que *"la industria china y brasileña nos golpea mucho"*.

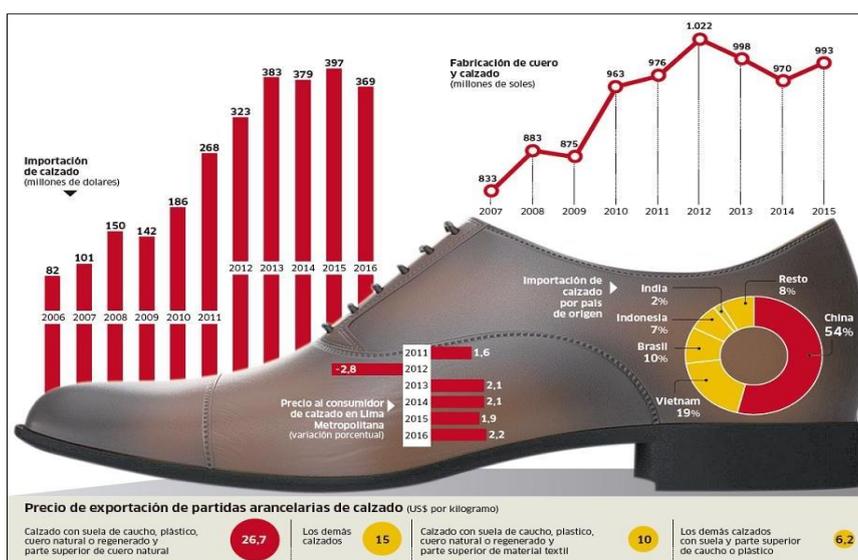
La razón, explicó, es que ambas industrias alcanzan procesos tan eficientes, que a nivel de costos son mucho más competitivos.

Si bien se desarrolla productos para varones y damas no ingresa a nichos más específicos, dijo el funcionario.

Según la **Sociedad Nacional de Industrias**, hay 3.669 empresas de fabricación de calzado en el Perú, el 42,8% están en Lima; 27,6% en La Libertad y en menor medida en Madre de Dios (0,03%) y Amazonas (0,1%).

Un calzado chino puede costar desde 25% menos que uno fabricado en el Perú. Pero las diferencias son mayores sobre todo en el rubro de las zapatillas.

**Gráfico N° 02:
Importación de Calzado al Perú**



Fuente: Infografía La República.

Cabe resaltar que, para frenar la irrupción del calzado chino, la Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de las Barreras Comerciales No Arancelarias (CDB) del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) de Perú interpuso varias medidas para determinadas partidas precedentes del país asiático. No obstante, aún no han dado como resultado una disminución en las importaciones desde China, por lo que se espera que se amplíe su plazo de vigencia.

Tabla N° 01: Medidas Antidumping ante los productos chinos

Partida Arancelaria	Medida	Producto Afectado	Vigencia
6402.20.00.00 6402.91.00.00 6401.99.00.00 6405.90.00.00	Derechos antidumping definitivos	Chalas y sandalias con la parte superior de caucho o plástico, u otros materiales.	31/01/2000 hasta 12/04/2019
6402.91.00.00 6403.91.90.00 6402.19.00.00 6402.20.00.00 6402.99.90.00 6405.10.00.00 6403.99.90.00	Derechos antidumping definitivos	Determinado tipo de calzado (excepto sandalias y chalas) con la parte superior de caucho o plástico y cuero natural.	31/01/2000 hasta 31/11/2021

Fuente: Indecopi, 2017.

Contexto local

Adriana Ríos. Directora del Citeccal Lima. Publicado del 01 de octubre del 2017, indico lo siguiente:

El sector se viene recuperando. Para el primer semestre del 2017 se observó un ligero, pero sostenido avance de 0.2%, después

de haber sido afectado por el Fenómeno del Niño Costero registrado en los primeros meses del año 2017.

La producción manufacturera mantiene una tendencia positiva. Las importaciones de calzado en este período registraron un incremento de 7.7% en pares de calzado, y las exportaciones fueron en aumento, por lo que registraron un avance significativo de 85%.

La producción anual de calzado se estima en 45 millones de pares. El 5% está destinado a las exportaciones. El sector se está orientando al desarrollo de calzados más elaborados utilizando materiales más valiosos. Ya no solo textiles, como se venía observando en años anteriores.

Se está dando una mayor importancia al uso de materiales naturales. Hay empresas que están apostando por fabricar materiales que pueden ser utilizados en productos especiales con exigencias internacionales.

La participación de las mujeres en las labores relacionadas con la fabricación del calzado está entre el 10% y el 15%, gran parte de ellas realiza el trabajo de acabado.

De manera formal, hay unas 50,000 personas directamente involucradas con el sector y se calcula que por cada empleo directo se crean por lo menos tres puestos indirectos, con lo que estaríamos hablando de aproximadamente 200,000 personas.

Gracias a los diversos programas que viene implementando el Ministerio de la Producción (Produce), tales como Compras a Myperú y los proyectos concursables de Innóvate Perú, más empresas se sienten incentivadas hacia la formalidad, pues quieren participar en esas iniciativas. El benchmarking es muy importante para mejorar las funciones del proceso administrativo, la gestión del talento humano,

el marketing, etc. de cualquier negocio, es el proceso continuo de medición de productos, servicios y de procesos que permite compararse con principales competidores, con el objetivo de ser el mejor entre los mejores. Es decir, alcanzar el nivel competitivo más alto a cualquier nivel de organización.

Esta investigación pretende analizar el uso del benchmarking en las zapaterías de la ciudad de Iquitos, con el objetivo de conocer mejor a sus competidores y clientes, al mismo tiempo esta información le permitirá a la empresa tomar mejores decisiones en el futuro.

Illaned D. & Herrera M. (2009). Existen dos proverbios que justifican la existencia del benchmarking. Uno de origen chino y de hace más de mil 500 años, "Si usted conoce a su enemigo y se conoce así mismo, no tiene por qué temer el resultado de 100 batallas". El otro en Japón y proviene de la palabra Dantotsu "luchar por ser el mejor de los mejores".

El benchmarking es un modelo que busca "aprender de otros"; identificando y mejorando procesos ya establecidos por otras empresas, y basados en este conocimiento poder lograr el objetivo propuesto. Los métodos utilizados para realizar éste, comparándolo con la actividad propia de la empresa que se quiere mejorar y sacar un gran provecho de lo observado, poniéndolo en práctica casi de forma inmediata para beneficio propio. Para dicho propósito se toma por evidente que los modelos a imitar serán los mejores en su campo de acción.

2.2 Formulación del problema.

2.2.1 Problema general

¿Cómo utilizar el benchmarking como herramienta de gestión en las zapaterías de la ciudad de Iquitos 2020?

2.2.2 Problemas específicos

¿Cuáles son los métodos utilizados por parte de las zapaterías para recopilar información de sus competidores y clientes en la ciudad de Iquitos el 2020?

¿Cuáles son las estrategias comerciales utilizadas por parte de las zapaterías de la ciudad de Iquitos el 2020?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general.

Determinar el uso del benchmarking como herramienta de gestión por parte de las zapaterías de la ciudad de Iquitos el 2020.

2.3.2 Objetivos específicos.

- a) Identificar los métodos utilizados por parte de las zapaterías para recopilar información de sus competidores y clientes en la ciudad de Iquitos el 2020.
- b) Identificar las estrategias comerciales utilizadas por parte de las zapaterías de la ciudad de Iquitos el 2020.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

El uso del benchmarking como herramienta de gestión por parte de las zapaterías de la ciudad de Iquitos el 2020 es escaso.

2.4.2 Hipótesis específicas

Se observan diferentes métodos utilizados por parte de las zapaterías para recopilar información de sus competidores y clientes en la ciudad de Iquitos el 2020 son escasos.

Se observan diferentes tipos de estrategias comerciales utilizadas por parte de las zapaterías de la ciudad de Iquitos el 2020 son deficientes.

2.5 Variables

2.5.1 Identificación de las variables

Variable: Benchmarking-análisis de la competencia

2.5.2 Identificación de las variables y operacionalización.

Tabla N° 02.- Variables, indicadores, índices

Variable	Indicadores	Índices
Uso del benchmarking	1. Métodos para recopilar información.	1.1. Uso de entrevistas.
		1.2. Uso de cuestionarios.
		1.3. Uso de fichas de observación.
		1.4. Uso de grupos de enfoque.
		1.5. Uso de scanning competitivo.
	2. Estrategias comerciales.	2.1. Principales medios de comunicación para promocionarse.
		2.2. Promociones de ventas más frecuentes.
		2.3. Estrategias de marketing directo.
		2.4. Uso de las redes sociales como medios promocionales.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

En la primera etapa, la investigación fue de característica descriptiva, pues se describieron tres zapaterías de la ciudad de Iquitos que usan el benchmarking como herramienta de gestión para tomar decisiones.

La presente investigación fue tipo cuantitativa, y por la intensidad fue transversal, porque los datos se recolectaron en un solo momento.

Es de diseño no experimental porque no se aplicó ningún programa de trabajo antes del estudio para lograr cambios en el comportamiento de los sujetos de estudio.

3.2 Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por los 3 administradores de zapaterías de la ciudad y por los clientes de las zapaterías.

La muestra de estudio de los clientes de la presente investigación se constituyó tomando los siguientes criterios:

- a. Ubicación. Clientes actuales de las zapaterías, situados en la ciudad de Iquitos. Cabe señalar que los días de mayor concentración de personas, son los fines de semana, entre las 5.00 p.m. y 7.00p.m.
- b. Tamaño de la muestra. La selección de los miembros de la muestra de personas que acuden a las zapaterías se hizo por muestreo probabilístico infinito, y el tamaño fue:

$$n = \frac{(Z)^2 (p) \cdot (q)}{E^2} \quad n = 384$$

Donde:

Z : Coeficiente de confiabilidad. En un nivel de confianza del 95 %, es 1.96.

P : Proporción estimada. Asumiendo P = 50 %

E : Error o precisión. Asumiendo E = 5 %

- c. Considerando que la población es infinita, porque no se sabe cuántos compran en las zapaterías de la ciudad.

3.3 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos fue la encuesta expresada en un cuestionario aplicada a los administradores y aplicada a los clientes. la observación expresada en una ficha de observación.

El instrumento se presenta en anexo 2 y anexo 3, y a continuación se hace una medición de su validez de su elaboración, mostrando concordancia entre indicadores, índices y las preguntas del cuestionario.

Tabla N° 03: Prueba de validez de constructo del instrumento de recolección de datos

Indicador	Índices	Pregunta
1. Métodos para recopilar información.	1.1. Conocimiento de los métodos para recopilar información.	1
	1.2. Uso de los métodos para recopilar información.	2
	1.3. Predisposición para el análisis de los competidores.	3,4,5,6
	1.4. Predisposición para el cambio.	7
2. Estrategias comerciales.	2.1. Principales medios de comunicación para promocionarse.	1,2
	2.2. Promociones de ventas más frecuentes.	3,4,5
	2.3. Uso de las redes sociales como medios promocionales.	6
	2.4. Estrategias de marketing directo.	7

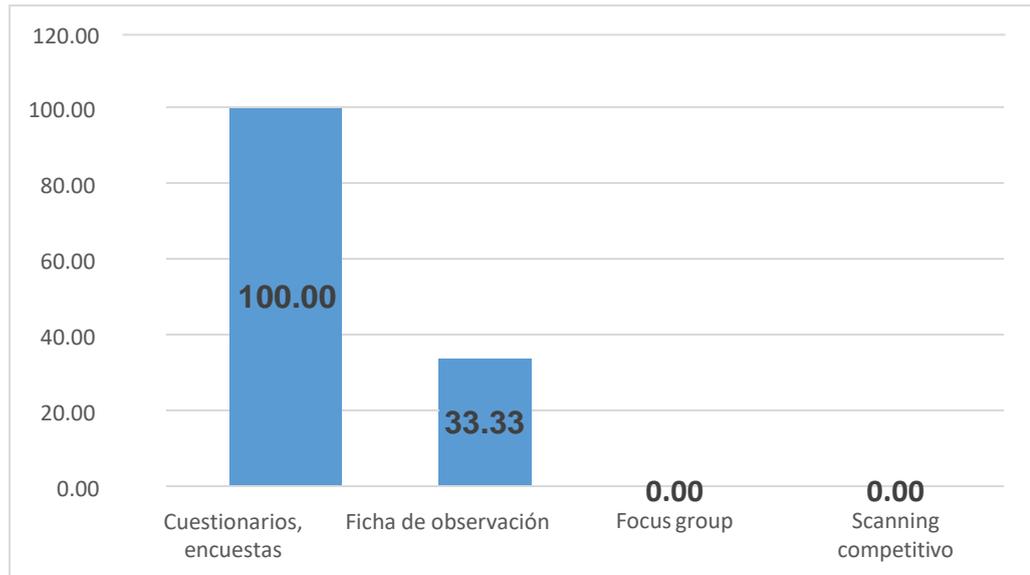
3.4. Procedimiento y análisis de datos.

Para el procesamiento de los datos se utilizó la hoja de cálculo Excel, y para el análisis univariado se emplearon tablas de frecuencias simples y porcentajes.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Resultados de la encuesta a los administradores de tres zapaterías de la ciudad de Iquitos.

Gráfico N° 03.- Conoce alguno de estos métodos para recopilar información.

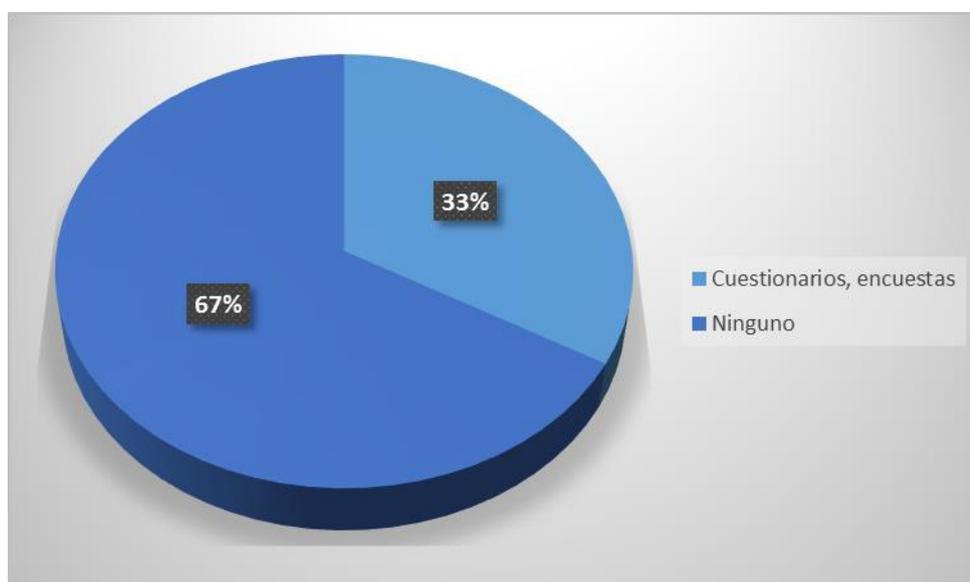


Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta, los administradores de las zapaterías o dueños solo conocen la encuesta como herramienta para recopilar información.

La encuesta durante muchos años ha sido la herramienta principal para recopilar información, desde las encuestas sobre servicios, encuestas sobre productos, pasando por las encuestas de carácter político y ahora encuestas de carácter social, siendo nuestros encuestados personas mayores de 40 años es lógico que solo reconozcan este método para recopilar información.

Gráfico N° 04.- Usted, ¿Alguna vez ha utilizado estos métodos para recopilar información de sus competidores?

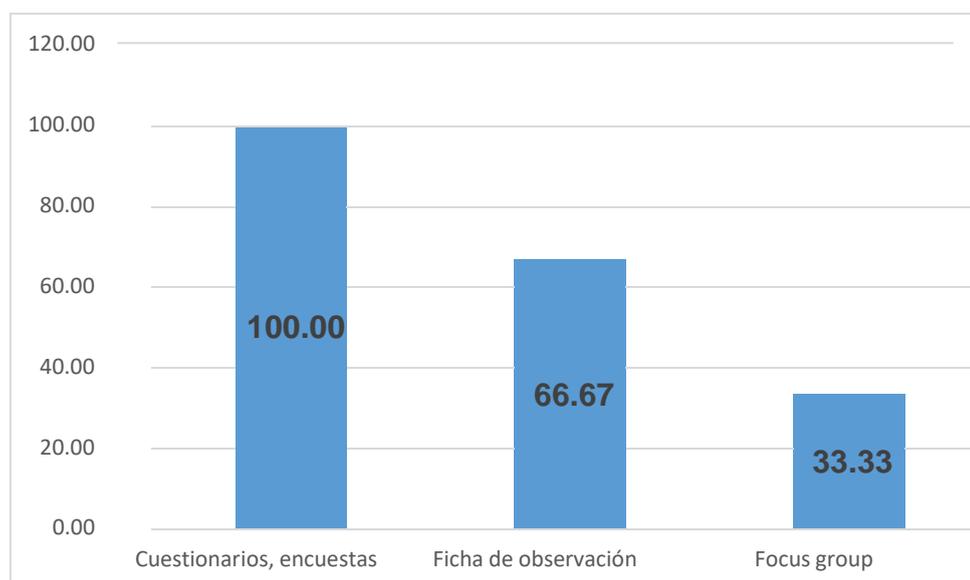


Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta indican que dos de los tres administradores no han utilizado ningún método para recopilar información, solamente uno de ellos en su momento utilizó los cuestionarios para recopilar información, básicamente en los inicios de su negocio, aproximadamente hace más de diez años atrás.

Estos resultados lo que hace es confirmar el poco conocimiento de los métodos para recopilar información de parte de los administradores o dueños de las zapaterías de la ciudad de Iquitos.

Gráfico N° 05.- Usted, ¿Estaría dispuesto a utilizar alguno de estos métodos para recopilar información de sus competidores?

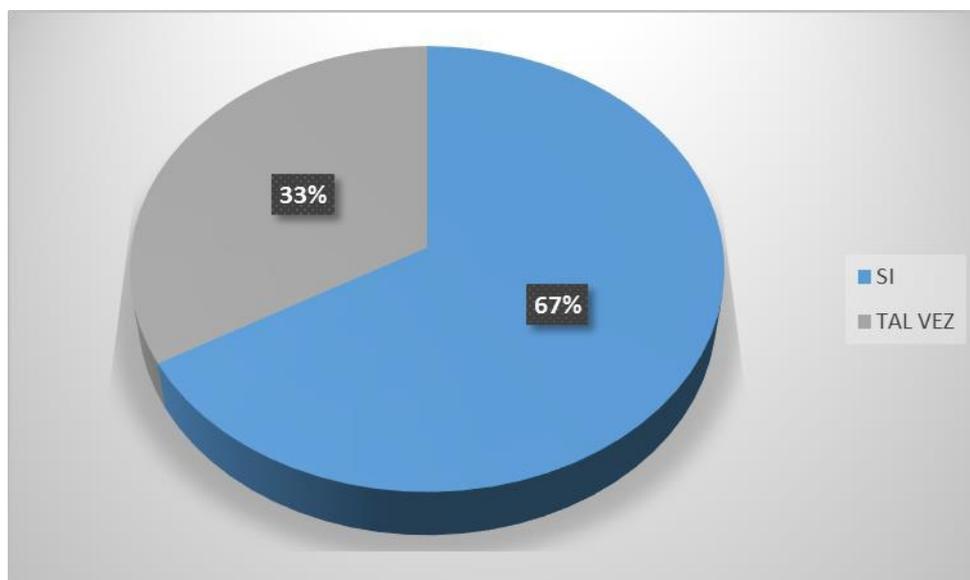


Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta muestran que uno de los administradores o dueños de las zapaterías estaría dispuesto a utilizar las encuestas, ficha de observación y focus group como herramientas para recopilar información. Otro de ellos estaría dispuesto a utilizar las encuestas y la ficha de observación y solo uno de ellos utilizaría la encuesta como herramienta para recopilar información.

Los tres administradores utilizarían la encuesta como método para recopilar información, aunque su tabulación y la interpretación de los resultados ellos prefieren encargárselo a otra persona, para ellos solamente tomen decisiones.

Gráfico N° 06.- Usted, ¿Usted quisiera conocer las principales estrategias de sus competidores?

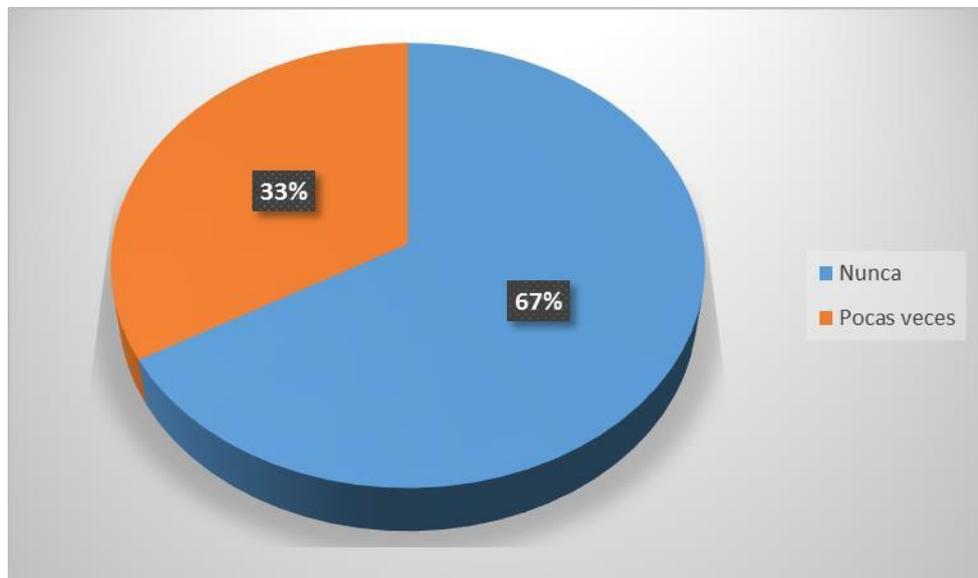


Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta muestran que dos administradores si les interesa conocer las estrategias de sus principales competidores, a uno de ellos no le interesa en lo absoluto.

Los administradores por un lado demuestran que les preocupa la crisis económica, la baja de sus ventas, pero por otro lado no entusiasma mucho la idea de conocer las ventajas diferenciales de sus competidores, incluso se podría decir que ni siquiera conocen a sus principales competidores, mantener la situación actual en los empresarios loretanos es una constante hace muchos años.

Gráfico N° 07.- ¿Usted alguna vez ha visitado la tienda de sus principales competidores?

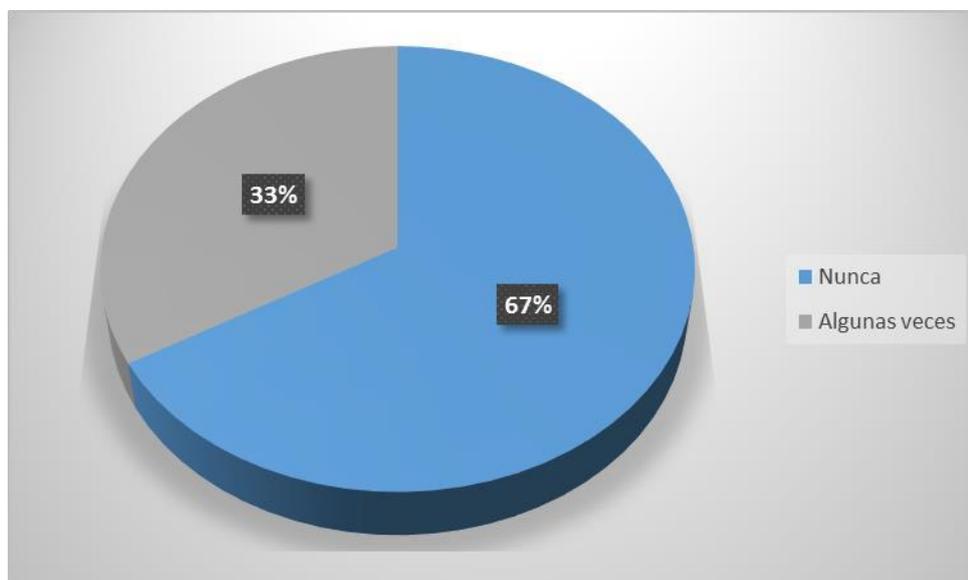


Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta muestran que solo uno de los administradores o dueños de las zapaterías visitaron en alguna ocasión a sus competidores, el visitar a los competidores es una forma de benchmarking, de analizar a los competidores de manera directa, para verificar, comprobar o reconocer sus procesos, para reconocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

Si una empresa no es capaz de reconocer a sus principales competidores y reconocer sus principales fortalezas en el mercado, no podrá competir y está condenada al fracaso.

Gráfico N° 08.- ¿Usted alguna vez ha visitado las redes sociales de sus principales competidores?

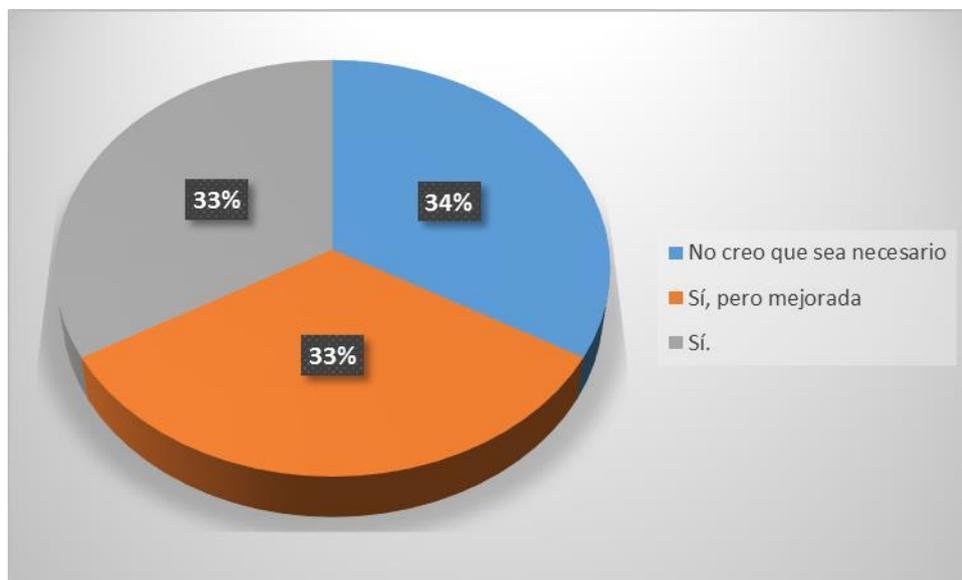


Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta muestran que solo uno de los dueños de las zapaterías de la ciudad de Iquitos aplica lo que se denomina el scanning competitivo, es una forma de recopilar información que está en los sistemas de información públicos, por medio de una red social me puedo enterar del lanzamiento de un nuevo producto, me puedo enterar de alguna promoción de venta o de la apertura de un nuevo local de mi competencia.

El scanning competitivo es una forma de recopilar información que lo utilizan normalmente las grandes empresas, siendo una gran oportunidad para las empresas pequeñas de poder utilizar esta herramienta para escalar en el mercado.

Gráfico N° 09.- ¿Usted estaría dispuesto a aplicar la misma estrategia que su competidor?

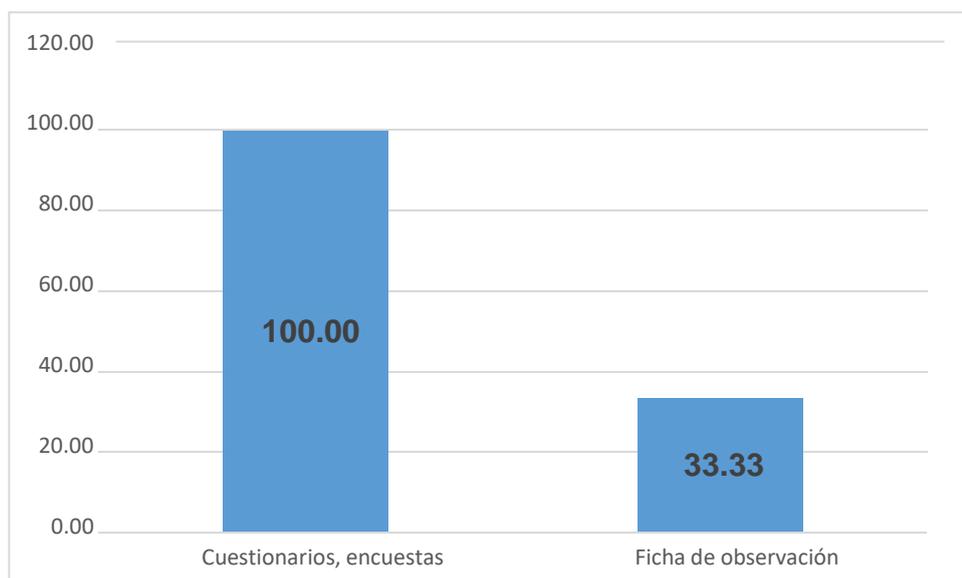


Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta muestran que solo uno de los administradores o dueños de las zapaterías estaría dispuesto a aplicar la misma estrategia que su competidor, otro administrador estaría dispuesto a imitar pero mejorando la estrategia.

Por inercia, los grandes competidores del mercado, están obligados a reaccionar frente a algún movimiento de su competencia, el quedarse de brazos cruzados es un lujo que solo los líderes pueden darse, aunque aún así pueden correr el riesgo de perder volumen de venta o participación de mercado.

Gráfico N° 10.- Mencione usted las estrategias o acciones que la empresa realizara en los próximos tres años



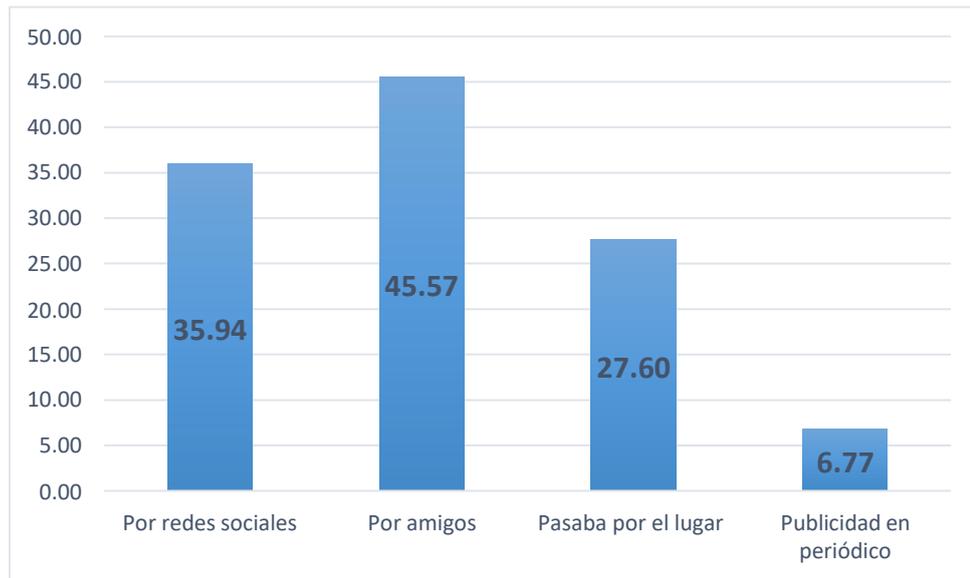
Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta demuestran que nuestros encuestados no tienen claro que piensan hacer en los próximos tres años. La pregunta era para reconocer no solo estrategias de benchmarking, era para reconocer cualquier estrategia que hubiesen utilizado o piensen utilizar.

Esto demuestra claramente, por un lado la falta de conocimientos o un gran recelo para revelar sus estrategias a futuro de parte de los empresarios encuestados.

Resultados de la encuesta a los clientes de tres zapaterías de la ciudad de Iquitos.

Gráfico N° 11.- ¿Cómo se enteró usted de la existencia de una zapatería?

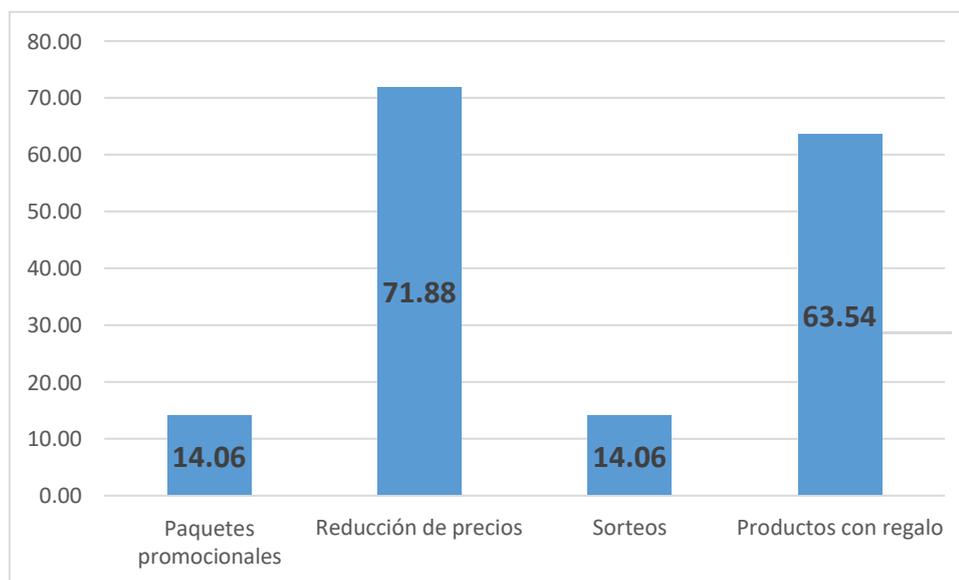


Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta demuestran que los clientes se enteran de la existencia de una zapatería, el 45.57% por medio de los amigos, un 35.94% por medio de las redes sociales y un 27.60% son clientes que pasaban por el lugar y decidieron entrar a mirar.

Se observa claramente que los encuestados no son clientes impulsivos, que se medita la compra y que es muy importante la opinión de los amigos, también nos demuestra que las redes sociales pueden ser un gran instrumento para promocionar la marca y los productos de una zapatería.

Gráfico N° 12.- ¿Cuál de estas promociones sería más atractiva para usted?

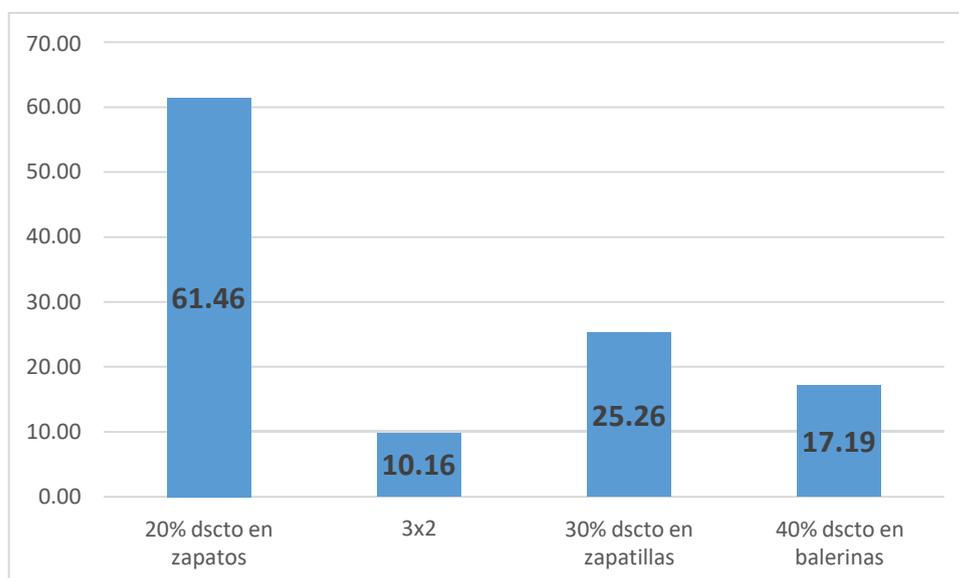


Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta demuestran que la promoción más atractiva para los encuestados es la reducción de precios para un 71.88%, para el 63.54% de los encuestados la promoción más atractiva sería los productos con regalos.

Se puede observar según los resultados de la encuesta que los clientes están buscando un beneficio, buscando un precio menor o recibir algún obsequio por su compra o por su fidelidad.

Gráfico N° 13.- ¿Cuál de estos paquetes promocionales, serían más atractivas para usted?

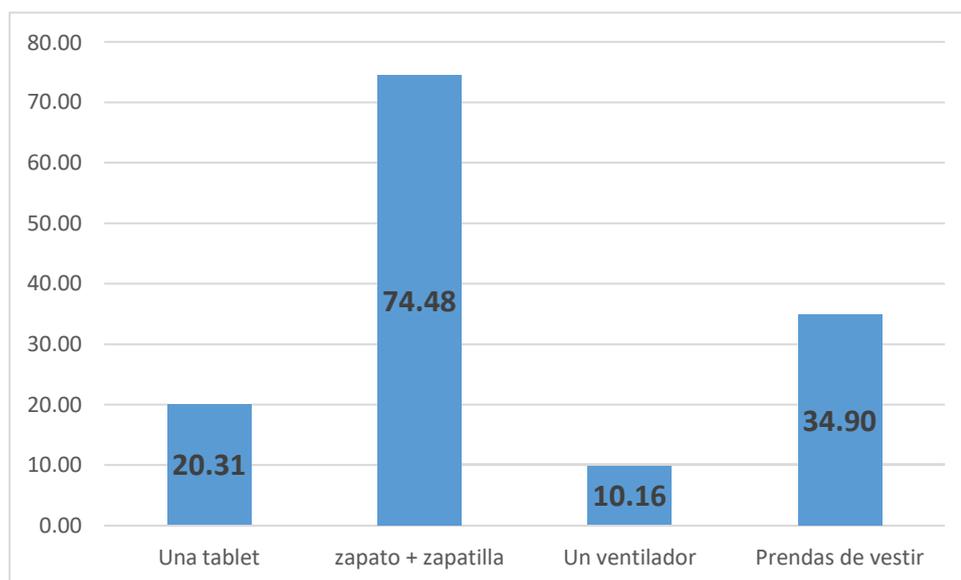


Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta nos muestran que el paquete promocional más atractivo para ellos son: el 20% de descuento en zapatos para el 61.46% de los encuestados, para el 25.26% de los encuestados la promoción más atractiva es un 30% de descuento en zapatillas.

Los resultados nos demuestran que los encuestados no les interesa un porcentaje alto del descuento, lo que ellos quieren principalmente que ese descuento este dirigido a los zapatos y luego se aplique a las zapatillas.

Gráfico N° 14.- ¿Cuál de estos premios le gustaría como premio en un sorteo?

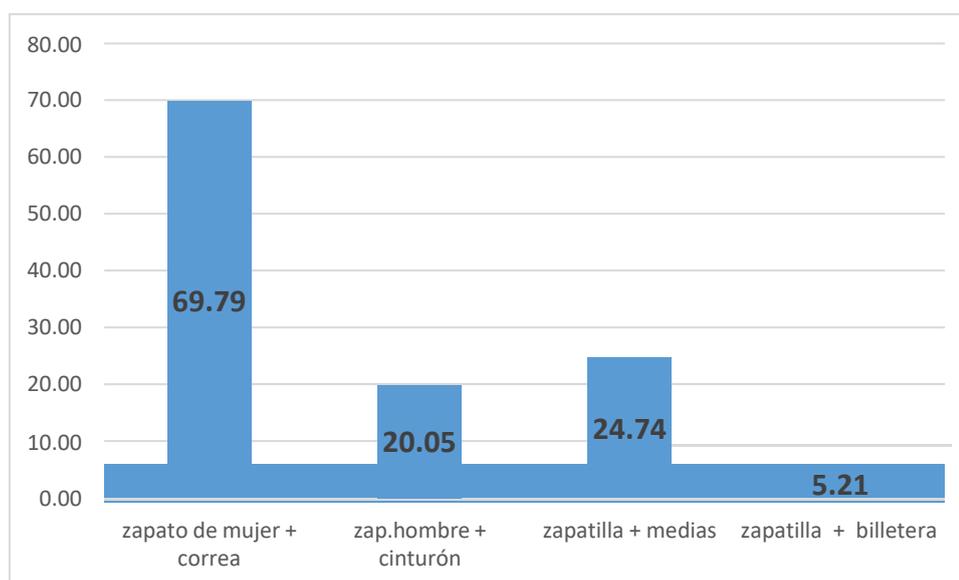


Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta, el 74.48% de los encuestados le gustaría como premio en un sorteo un zapato más una zapatilla, el 34.90% de los encuestados le gustaría como premio en un sorteo prendas de vestir.

Esto muestra que los encuestados quieren como premio más zapatos, quieren otro calzado y no productos complementarios como una Tablet o un ventilador.

Gráfico N° 15.- ¿Cuál de estos productos como regalo (+) le gustaría encontrar en una zapatería?

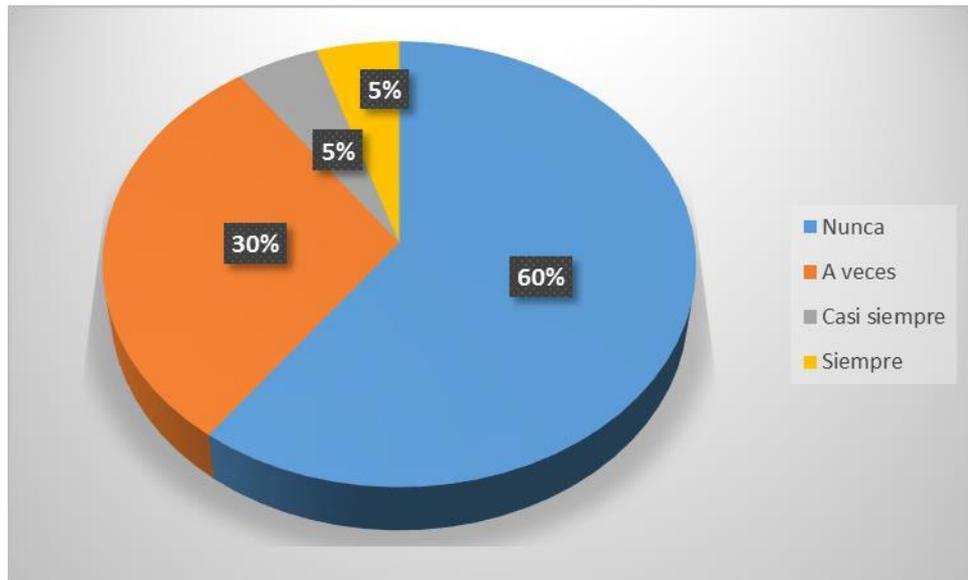


Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta, el 69.79% de los encuestados les gustaría como regalo un zapato de mujer más una correa, para el 24.74% de los encuestados les gustaría como regalo una zapatilla más media.

Se puede deducir que los encuestados en su mayoría eran mujeres y cruzando información con otra pregunta, ellas prefieren más zapatos y están dispuestas a sacrificar un porcentaje promocional con tal de adquirir un par de zapatos extra.

Gráfico N° 16.- ¿Usted ha comprado alguna vez zapatos vía online?

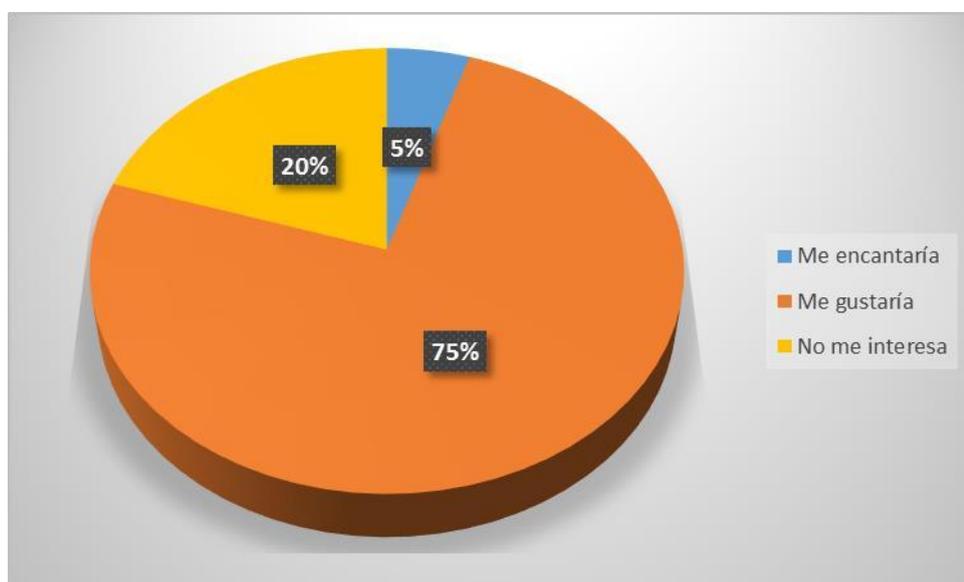


Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta, el 60% de los encuestados nunca compro zapatos vía online, solo un 30% de los encuestados alguna vez compro zapatos por internet.

Los encuestados no compran por internet, porque primero preferirían ver el producto, tener la posibilidad de medirse el calzado y porque los catálogos virtuales siempre ponen imágenes referenciales y no siempre describen el tipo de material que se usa para el calzado.

Gráfico N° 17.- ¿Le gustaría pertenecer a alguna comunidad vía redes sociales para recibir ofertas de zapatos y zapatillas?

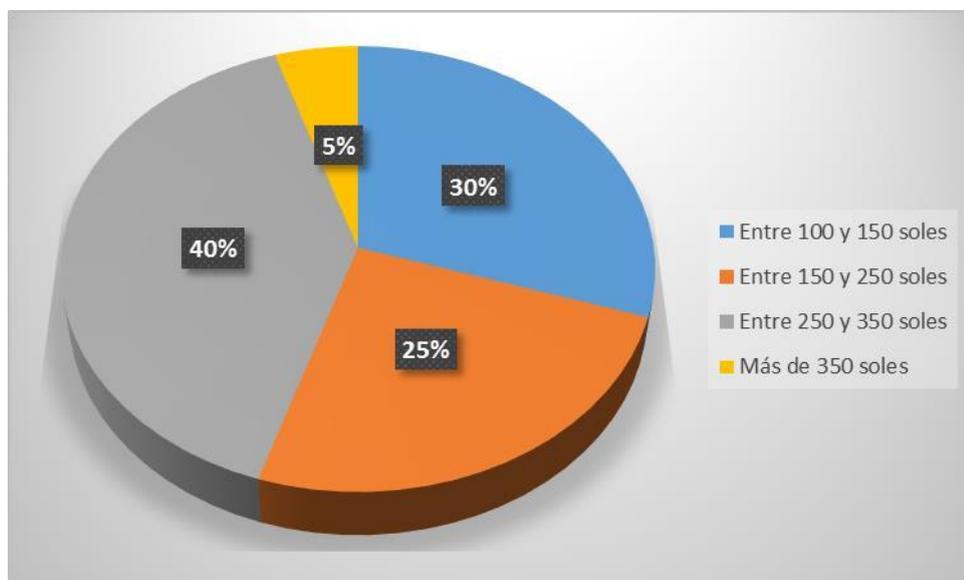


Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta, al 75% de los encuestados le gustaría pertenecer a alguna comunidad vía redes sociales para recibir ofertas de zapatos y zapatillas. Al 20% de los encuestados no le interesa pertenecer a alguna comunidad vía redes sociales para recibir ofertas de zapatos y zapatillas.

Aunque los encuestados no compran vía online, las redes sociales puede ser una forma rápida y económica de promocionar nuevos productos, las promociones de la empresa y sobre todo la marca de la empresa.

Gráfico N° 18.- Normalmente ¿Cuánto gasta usted en compras de zapatos al año?



Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta, el 40% de los encuestados gasta entre 250 y 350 soles al año, el 30% de los encuestados gasta entre 100 y 150 soles al año.

En promedio un par de zapatos cuesta entre 70 y 80 soles, entonces en promedio nuestros encuestados compran entre dos y tres zapatos al año.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

DISCUSIÓN

Los dueños y administradores de las zapaterías estudiadas no conocen y no realizan ninguna actividad orientada a reconocer a sus principales competidores, ellos reconocen como la principal herramienta para recopilar información a la encuesta, en algún momento vieron una ficha de observación, desconocen totalmente lo que es el focus group y el scanning competitivo. Los administradores prefieren pagar a otras personas o una empresa para que realicen algún estudio de mercado o algún análisis de la competencia antes que hacerlo ellos mismo.

Los clientes encuestados prefieren los descuentos y los productos con regalo como incentivos por su compra, no compran vía online pero si están dispuestos a recibir información vía este medio, la influencia de los amigos es muy grande para ir a una zapatería y gastan en promedio entre dos y tres pares de zapato por año.

La ficha de observación quería demostrar que de manera simple y sencilla se puede obtener información de los competidores, que es un instrumento fácil de elaborar, fácil de tabular y que puede resultar muy útil a los empresarios al momento de tomar decisiones.

CONCLUSIONES

- a. El estudio demuestra que los dueños o administradores de las zapaterías en la ciudad de Iquitos no utilizan el benchmarking como herramienta para analizar a sus competidores, no conocen quienes son sus principales competidores, no reconocen cuales son las principales estrategias de los competidores, no tienen conocimiento de los principales productos de sus competidores y no evidencian tener planes a largo y mediano plazo. Además los dueños solo piensan en una encuesta como herramienta para recopilar información, tal vez una ficha de observación, dejando de lado el focus group que les permitiría obtener información de tipo cualitativa a diferencia de la encuesta que mayormente te da información de tipo cuantitativa. El scanning competitivo es información pública que se puede utilizar incluso para anticiparse al competidor, las principales empresas tienen hasta sus planes estratégicos en su página web, en avisos publicitarios y aparecen hasta en trabajos monográficos.

- b. Los clientes de las zapaterías en Iquitos realizan una compra premeditada, aunque los clientes ingresan a los establecimientos de manera impulsiva pero solo para mirar los productos, aún existe temor de comprar por internet pero saben que las redes sociales son un medio para informarse y obtener información al instante. Aunque las compras son premeditadas solo se gasta hasta 350 soles por año en calzados.

RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda a los dueños y administradores utilizar las herramientas para recopilar información para poder analizar a sus competidores directos, a los competidores fuertes a los competidores débiles, a los competidores potenciales y también utilizar estas herramientas para reconocer los gustos, preferencias y expectativas de los clientes.
- b. Es scanning competitivo se puede realizar de manera constante, el focus group cuando se requiera hacer una inversión grande y a largo plazo, la ficha de observación es un instrumento que puedes utilizar cuando necesites información al momento y de primera mano. Se debe entender que estas herramientas, una no resulta mejor que la otra, pero si se le da un uso correcto se pueden complementar muy bien y facilitar la toma de decisiones.

El benchmarking le puede ofrecer al empresario la posibilidad de destacar entre tanta competencia, un buen análisis de la competencia también permitirá reconocer otras oportunidades de mercado y la posibilidad de diversificar el negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Aching Avila, Doris y Viracocha Toaquiza, Wilma, 2017. *Benchmarking para los microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga*. Tesis para obtener el título de Ingeniería Comercial. Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador.

Basurto Vílchez, 2015. *Calidad en el Sector Comercialización de Calzado en Lima Metropolitana*. Tesis para obtener el grado de Magister en Dirección Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Díaz Rodríguez, Liz Karen 2016. *Plan de Benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana*. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración. Universidad Autónoma del Perú.

El Benchmarking (2016). *La Importancia de analizar el mercado*. Economía y Empresa en 50 Minutos.es.

En la Era Espiral de la Innovación (2003). *Modelo de Benchmarking y Experiencias Innovadoras en España*. Roberto Carballo.

Gaitán Ulloa Keyla 2017. *Gestión de la micro y pequeña empresa comercializadora de calzado Janilop bajo el enfoque de benchmarking*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Escuela Profesional de Administración.

Guía de Benchmarking (2007). *Teoría y Práctica de esta Metodología*. Edita Asociación Española por la Calidad

Llontop Salazar Lucy Teresa y Rimarachín Rivera Richard Eduardo 2016. Benchmarking y su relación con las ventas en la estación de servicios Santa Ángela S.A.C José Leonardo Ortiz. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias Empresariales.

Michael, J. Spendolini 1994. Benchmarking. New York: Amacon.

Michael Porter 2009. Ser Competitivo. Harvard Business Press.

Salazar Ciriaco, Yeferson Oswaldo 2018. *Gestión de calidad con el uso del Benchmarking en la micro y pequeña empresa del rubro de venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados de la ciudad de Huaraz*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Universidad Católica Los Angeles Chimbote.

Sociedad Nacional de Industria. SNI. Informe sobre las importaciones del sector de calzado en el Perú.

Vallejos Zavaleta, Carlos Fernando 2017. Planeamiento Estratégico para el Industria Peruana del Calzado. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Anexo 01: Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADORES	INDICES
¿Cómo utilizar el benchmarking como herramienta de gestión en las zapaterías de la ciudad de Iquitos 2020?	Determinar el uso del benchmarking como herramienta de gestión por parte de las zapaterías de la ciudad de Iquitos el 2020.	El uso del benchmarking como herramienta de gestión por parte de las zapaterías de la ciudad de Iquitos el 2020 es escaso.	Bechmarking	1. Métodos para recopilar información	1.1. Conocimiento de los métodos para recopilar información.
					1.2. Uso de los métodos para recopilar información.
					1.3. Predisposición para el análisis de los competidores.
					1.4. Predisposición para el cambio.
¿Cuáles son los principales métodos utilizados por parte de las zapaterías para recopilar información de sus competidores y clientes en la ciudad de Iquitos el 2020?	Identificar los principales métodos utilizados por parte de las zapaterías para recopilar información de sus competidores y clientes en la ciudad de Iquitos el 2020.	Los principales métodos utilizados por parte de las zapaterías para recopilar información de sus competidores y clientes en la ciudad de Iquitos el 2020 son escasos.	Bechmarking	2. Estrategias Comerciales	2.1. Principales medios de comunicación para promocionarse.
					2.2. Promociones de ventas más frecuentes.
¿Cuáles son las principales estrategias comerciales utilizadas por parte de las zapaterías de la ciudad de Iquitos el 2020?	Identificar las principales estrategias comerciales utilizadas por parte de las zapaterías de la ciudad de Iquitos el 2020.	Las principales estrategias comerciales utilizadas por parte de las zapaterías de la ciudad de Iquitos el 2020 son deficientes.	Bechmarking	2. Estrategias Comerciales	2.2. Uso de las redes sociales como medios promocionales.
					2.4. Estrategias de marketing directo.

ANEXO Nº 02. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Encuesta a los administradores de las zapaterías.

Instrucciones: La universidad promueve el estudio en los sectores empresariales. Por ello, agradecemos a usted responder las siguientes interrogantes u opiniones (*es anónimo, no es necesario identificarse*)

1. Usted, ¿Conoce alguna de estos métodos para recopilar información? Puede marcar más de una respuesta:
 - a. Cuestionarios, encuestas 1
 - b. Ficha de observación 2
 - c. Focus group 3
 - d. Scanning competitivo 4

2. Usted, ¿Alguna vez ha utilizado estos métodos para recopilar información de sus competidores? Puede marcar más de una respuesta:
 - a. Cuestionarios, encuestas 1
 - b. Ficha de observación 2
 - c. Focus group 3
 - d. Scanning competitivo 4
 - e. Ninguno 5

3. Usted, ¿Estaría dispuesto a utilizar alguno de estos métodos para recopilar información de sus competidores? Puede marcar más de una respuesta:
 - a. Cuestionarios, encuestas 1
 - b. Ficha de observación 2
 - c. Focus group 3
 - d. Scanning competitivo 4

4. ¿Usted quisiera conocer las principales estrategias de sus competidores?:

- a. Si 1
- b. No 2
- c. Tal vez 3
- d. No sabe/no opina 4

5. ¿Usted alguna vez ha visitado la tienda de sus principales competidores?:

- a. Nunca 1
- b. Pocas veces 2
- c. Algunas veces 3
- d. Siempre 4

6. ¿Usted alguna vez ha visitado las redes sociales de sus principales competidores?:

- a. Nunca 1
- b. Pocas veces 2
- c. Algunas veces 3
- d. Siempre 4

7. ¿Usted estaría dispuesto a aplicar la misma estrategia que su competidor?:

- a. Nunca 1
- b. No creo que sea necesario 2
- c. Sí, pero mejorada 3
- d. Si 4

8.- Mencione usted las estrategias o acciones que la empresa realizara en los próximos tres años.

ANEXO Nº 03. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Encuesta a los clientes de zapaterías.

Instrucciones: La universidad promueve el estudio en los sectores empresariales. Por ello, agradecemos a usted responder las siguientes interrogantes u opiniones (*es anónimo, no es necesario identificarse*)

1. ¿Cómo usted se entera de la existencia de una zapatería?

- a. Por la publicidad en redes sociales 1
- b. Por los amigos y familiares 2
- c. Pase por el lugar y entre 3
- d. Publicidad en periódico 4

2.- ¿Cuál de estas promociones de venta en una zapatería, serían más atractiva para usted?

- a. Paquetes promocionales 1
- b. Reducción de precios 2
- c. Sorteos 3
- d. Productos con regalo 4

3. ¿Cuál de estos paquetes promocionales, serían más atractivas para usted?

- a. 20% de dscto en zapatos 1
- b. Tres por el precio de dos 2
- c. 30% de dscto en zapatillas 3
- d. 40% de dscto en balerinas 4

4. ¿Cuál de estos premios le gustaría como premio en un sorteo?

- a. Una Tablet 1
- b. Zapato + zapatilla 2
- c. Un ventilador 3
- d. Prendas de vestir 4

5. ¿Cuál de estos productos como regalo (+) le gustaría encontrar en una zapatería?

- a. Zapato de mujer + correa 1
- b. Zapato de hombre + cinturón 2
- c. Zapatilla + par de medias 3
- d. Zapatilla + una billetera 4

6.- ¿Usted ha comprado alguna vez zapatos vía online?:

- a. Nunca 1
- b. A veces 2
- c. Casi siempre 3
- d. Siempre 4

7.- ¿Le gustaría pertenecer a alguna comunidad vía redes sociales para recibir ofertas de zapatos y zapatillas?:

- a. Me encantaría 1
- b. Me gustaría 2
- c. No me gustaría 3
- d. No me interesa 4

8.- Normalmente ¿Cuánto gasta usted en compras de zapatos al año?

- a. Entre 100 y 150 soles 1
- b. Entre 150 y 250 soles 2
- c. Entre 250 y 350 soles 3
- d. Más de 350 soles 4

ANEXO Nº 04. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Ficha de Observación.

Instrucciones: La universidad promueve el estudio en los sectores empresariales. Este formato será llenado por los investigadores.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<i>SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</i>
El trato del personal es amable y cordial
El personal tiene una buena presentación personal
El personal saluda, despide y agradece a los clientes
El personal está correctamente uniformado
El personal cuenta con identificación
<i>PRODUCTOS Y SERVICIOS</i>
Ofrece variedad de productos
Cuenta con personal suficiente
Cuenta con precios competitivos
Tiene una buena exhibición de sus productos
<i>LOCAL</i>
El local está en una ubicación estratégica
El local cuenta con espacios amplios y cómodos
El local cuenta con buena ventilación
<i>MARKETING</i>
El negocio tiene una marca comercial atractiva
El negocio aplica promociones de venta
El negocio promociona en los medios de comunicación
El negocio promociona en las redes sociales

Resultados de la ficha de Observación 01

Observadores: Meneses, Cahuaza	Meneses												Cahuaza												PROMEDIO	PROMEDIO SUB TOTAL	PROMEDIO FINAL			
	Malo			Regular			Bueno			Excelente			Malo			Regular			Bueno			Excelente								
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	11	10	9	14	13	12	17	16	15	20	19	18	11	10	9	14	13	12	17	16	15	20	19	18						
SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE																													12.90	
El trato del personal es amable y cordial							17												16									16.5		
El personal tiene una buena presentación personal				14												13												13.5		
El personal saluda, despide y agradece a los clientes							16									14												15		
El personal esta correctamente uniformado	11												10															10.5		
El personal cuenta con identificación			9												9												9			
PRODUCTOS Y SERVICIOS																													15.38	
Ofrece variedad de productos									15										16									15.5		
Cuenta con personal suficiente							16													15								15.5		
Cuenta con precios competitivos							17													15								16		
Tiene una buena exhibición de sus productos				14																15								14.5		
LOCAL																													15.67	
El local está en una ubicación estratégica												18							17									17.5		
El local cuenta con espacios amplios y cómodos							16												16									16		
El local cuenta con buena ventilación					13											14												13.5		
MARKETING																													12.63	
El negocio tiene una marca comercial atractiva				14												13												13.5		
El negocio aplica promociones de venta	11															13												12		
El negocio promociona en los medios de comunicación					13											13												13		
El negocio promociona en las redes sociales						12												12										12		
																														14.14

Según los resultados de esta ficha: esta zapatería ofrece un regular servicio de atención al cliente, ofrece buenos productos, tiene un buen local y el uso del marketing es regular.

Resultados de la ficha de Observación 02

Observadores: Meneses, Cahuaza	Meneses												Cahuaza												PROMEDIO	PROMEDIO SUB TOTAL	PROMEDIO FINAL
	Malo			Regular			Bueno			Excelente			Malo			Regular			Bueno			Excelente					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	11	10	9	14	13	12	17	16	15	20	19	18	11	10	9	14	13	12	17	16	15	20	19	18			
SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE																											12.60
El trato del personal es amable y cordial									15											16					15.5		
El personal tiene una buena presentación personal				14													13								13.5		
El personal saluda, despide y agradece a los clientes									15							14									14.5		
El personal esta correctamente uniformado	11												10												10.5		
El personal cuenta con identificación			9												9										9		
PRODUCTOS Y SERVICIOS																											15.38
Ofrece variedad de productos									15											16					15.5		
Cuenta con personal suficiente								16												15					15.5		
Cuenta con precios competitivos								16												16					16		
Tiene una buena exhibición de sus productos				14																15					14.5		
LOCAL																											15.33
El local está en una ubicación estratégica								16											17						16.5		
El local cuenta con espacios amplios y cómodos								16												16					16		
El local cuenta con buena ventilación					13											14									13.5		
MARKETING																											14.00
El negocio tiene una marca comercial atractiva									15											16					15.5		
El negocio aplica promociones de venta	11																13								12		
El negocio promociona en los medios de comunicación					13												13								13		
El negocio promociona en las redes sociales									15											16					15.5		
																											14.33

Según los resultados de esta ficha: esta zapatería ofrece un regular servicio de atención al cliente, ofrece buenos productos, tiene un buen local y el uso del marketing es regular.

Resultados de la ficha de Observación 03

Observadores: Meneses, Cahuaza	Meneses												Cahuaza												PROMEDIO	PROMEDIO SUB TOTAL	PROMEDIO FINAL
	Malo			Regular			Bueno			Excelente			Malo			Regular			Bueno			Excelente					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	11	10	9	14	13	12	17	16	15	20	19	18	11	10	9	14	13	12	17	16	15	20	19	18			
SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE																										15.90	
El trato del personal es amable y cordial							17												17						17		
El personal tiene una buena presentación personal							17												17						17		
El personal saluda, despide y agradece a los clientes							17												17						17		
El personal esta correctamente uniformado									15											16					15.5		
El personal cuenta con identificación						12										14									13		
PRODUCTOS Y SERVICIOS																										17.63	
Ofrece variedad de productos							17																18	17.5			
Cuenta con personal suficiente							17												17					17			
Cuenta con precios competitivos											18								17					17.5			
Tiene una buena exhibición de sus productos											19												18	18.5			
LOCAL																										16.83	
El local está en una ubicación estratégica							17													16					16.5		
El local cuenta con espacios amplios y cómodos							17													16					16.5		
El local cuenta con buena ventilación											18								17						17.5		
MARKETING																										16.75	
El negocio tiene una marca comercial atractiva							17													16					16.5		
El negocio aplica promociones de venta								16											17						16.5		
El negocio promociona en los medios de comunicación											18												19		18.5		
El negocio promociona en las redes sociales									15											16					15.5		
																											16.78

Según los resultados de esta ficha: esta zapatería ofrece un buen servicio de atención al cliente, ofrece excelente productos, tiene un buen local y el uso del marketing es bueno