



Innovación y productividad en el sector minorista de calzado en Huaraz, Perú

Innovation and productivity in the footwear retail sector in Huaraz, Peru

Inovação e produtividade no setor de varejo de calçados em Huaraz, Peru

Telmo Loli Poma

plolip@unasam.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6770-9407>

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz, Perú

Gina González Luna

ggonzalesl@unasam.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0003-3353-9088>

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz, Perú

Félix Julca Guerrero

fjulca@unasam.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-5637-5440>

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz, Perú

Artículo recibido 21 de noviembre 2025 | Aceptado 28 de diciembre 2025 | Publicado 5 de enero 2026

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i13.253>

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la innovación y la productividad de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) comercializadoras de calzado en la ciudad de Huaraz (Áncash, Perú). Se trató de un estudio de tipo correlacional con diseño transseccional. La población estuvo conformada por 33 MYPEs y, debido a su reducido tamaño, se aplicó un muestreo censal. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, con un cuestionario como instrumento de recolección de datos. La información fue analizada estadísticamente y comprendió ambas variables. Asimismo, se empleó el estadístico V de Cramer para establecer el grado de relación entre ellas. Los resultados evidencian una relación significativa y fuerte entre la innovación y la productividad de las MYPEs estudiadas. En particular, se encontró que la innovación de producto y comercial se asocia de manera significativa con la demanda, mientras que la innovación de procesos y organizativa guarda una relación significativa y fuerte con el desempeño de costos y la capacidad de producción.

Palabras clave: Innovación; Productividad; Sector minorista de calzado

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between innovation and productivity of Micro and Small Enterprises (MSEs) marketing footwear in the city of Huaraz (Ancash, Peru). This was a correlational study with a cross-sectional design. The population consisted of 33 MSEs and, due to their small size, a census sampling was applied. The research technique used was the survey, with a questionnaire as the data collection instrument. The information was analyzed statistically and included both variables. Cramer's V statistic was used to establish the degree of relationship between them. The results show a significant and strong relationship between innovation and productivity of the MSEs studied. In particular, product and commercial innovation was found to be significantly associated with demand, while process and organizational innovation had a significant and strong relationship with cost performance and production capacity.

Keywords: Innovation; Productivity; Footwear retail sector

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi determinar a relação entre inovação e produtividade das micro e pequenas empresas (MPEs) que comercializam calçados na cidade de Huaraz (Ancash, Peru). Este foi um estudo correlacional com um desenho de corte transversal. A população consistiu de 33 MPEs e, devido ao seu pequeno tamanho, foi aplicada uma amostragem censitária. A técnica de pesquisa utilizada foi a survey, com um questionário como instrumento de coleta de dados. As informações foram analisadas estatisticamente e incluíram as duas variáveis. A estatística V de Cramer foi usada para estabelecer o grau de relacionamento entre elas. Os resultados mostram uma relação significativa e forte entre inovação e produtividade das MPEs estudadas. Em particular, constatou-se que a inovação comercial e de produto estava significativamente associada à demanda, enquanto a inovação organizacional e de processo tinha uma relação significativa e forte com o desempenho de custos e a capacidade de produção.

Palavras-chave: Inovação; Produtividade; Setor de varejo de calçados

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) constituyen un pilar esencial en el crecimiento económico regional, ya que contribuyen a la generación de empleo, la innovación y el dinamismo emprendedor. La productividad de las regiones depende, en gran medida, del tamaño del mercado y de la estructura de su tejido empresarial. Un mayor mercado favorece economías de escala y alcance, lo que se traduce en incrementos en productividad e innovación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2022). Visto así, el fortalecimiento y la articulación estratégica de las MIPYMEs resultan determinantes para potenciar la productividad regional y consolidar un desarrollo económico sostenible y competitivo.

En el caso de Perú, el entorno empresarial se ha visto afectado por la recesión económica y la caída de la inversión privada. Durante el año 2024, el país mostró un bajo desempeño en el pilar de empresas, y la región Áncash se ubicó en el puesto 19 a nivel nacional (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2024). Sin embargo, las medianas empresas de esta región evidencian una mayor inclinación hacia la adopción de tecnologías avanzadas y procesos de innovación, lo que las posiciona como actores estratégicos para dinamizar y diversificar la economía regional. Por consiguiente, pese a un contexto económico adverso y a un desempeño empresarial limitado, las medianas empresas de Áncash emergen como un factor clave para la reactivación, modernización y diversificación de la economía regional.

Frente a este escenario, resulta clave impulsar programas regionales de innovación y desarrollo empresarial que permitan cerrar brechas de productividad mediante formación en investigación, desarrollo tecnológico y transferencia de conocimiento (Grupo Banco Mundial, 2025). La creación de un ecosistema de innovación que promueva la colaboración entre el sector privado, las instituciones académicas y el Estado constituye un factor determinante para elevar la competitividad regional (OCDE, 2023; OECD/CAF/SELA, 2024). No obstante, los bajos niveles de productividad en algunos sectores, particularmente en el comercio

minorista, siguen reflejando limitaciones en la capacidad de innovación (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024).

En la capital de Áncash, Huaraz, una ciudad andina cosmopolita que presenta un rostro sociocultural múltiple donde convergen un sinfín de dinámicas e interrelaciones interculturales (Julca y Nivin, 2020; Nivin, 2021) y que experimenta un crecimiento poblacional acelerado por efectos de la minería, el turismo y la migración interna y externa (Branca y Haller, 2021; García et al., 2022; Julca, 2020), el comercio minorista de calzado enfrenta serias dificultades para innovar. Los costos de alquiler y financiamiento son elevados, la rotación de inventarios es baja debido a las reducidas ventas y los vínculos con proveedores aún son frágiles. La mayoría de los negocios se limita a la venta directa al consumidor, con estrategias deficientes en el manejo de clientes, relaciones empresariales y vinculación institucional. El uso de tecnologías digitales es mínimo, limitado casi exclusivamente a la emisión de comprobantes, control básico de inventarios y seguridad. Asimismo, la capacitación empresarial, la asesoría técnica y el aprovechamiento de herramientas de marketing moderno son escasos, lo que genera deficiencias en innovación de producto, proceso, organización y comercialización (Rothe et al., 2023).

Los negocios de calzado en Huaraz operan en un entorno altamente competitivo que requieren mejorar la gestión de la innovación acorde a los tiempos actuales. El sector comercial del calzado en el ámbito urbano de Huaraz se enfrenta a un entorno competitivo basado principalmente en el precio, con productos similares y estrategias de marketing tradicionales. Estos limitan sus ingresos y productividad, y en algunos casos, incluso, conduce al cierre de empresas. Este panorama revela la necesidad de fortalecer la gestión de la innovación como medio para mejorar la productividad y la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas (MYPEs) del sector. De acuerdo con la normativa vigente, las microempresas se caracterizan por contar con hasta 10 trabajadores y registrar ventas anuales que no superan las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), mientras que las pequeñas empresas pueden emplear hasta 100 trabajadores y registrar ventas superiores a 150 UIT sin exceder las 1700 UIT. En virtud de ello, resulta imprescindible promover estrategias de diferenciación e innovación que permitan consolidar su competitividad y viabilidad en el mediano y largo plazo.

En este marco, el presente artículo adquiere relevancia socioeconómica al enfocarse en la gestión empresarial e innovación en las MYPES, ponderando su impacto en el desarrollo económico regional. Analizar la relación entre innovación y productividad en el comercio minorista de calzado de Huaraz permite identificar debilidades y oportunidades de mejora, orientando acciones estratégicas de fortalecimiento empresarial. Por ello, se planteó como objetivo general determinar la relación entre la innovación y la productividad de las MYPEs comercializadoras de calzado de la ciudad de Huaraz. De manera específica, se formularon dos objetivos: (1) establecer la relación entre la innovación de producto y comercial con la demanda de las MYPEs, y (2) determinar la relación entre la innovación de proceso y organizativa con el desempeño de costos y la capacidad de producción de dichas empresas.

MÉTODO

El estudio fue de tipo correlacional y estuvo orientado a identificar el nivel de asociación entre la innovación y la productividad en las micro y pequeñas empresas (MYPEs) dedicadas a la comercialización de calzado en la ciudad de Huaraz. El diseño de investigación fue transeccional, dado que la información sobre ambas variables se recopiló en un único momento (Lau, 2020; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023; Vásquez et al., 2023).

La unidad de análisis estuvo conformada por las MYPEs comercializadoras de calzado en Huaraz. La normativa vigente distingue a las microempresas por su reducida cantidad de trabajadores y bajo nivel de ventas, y a las pequeñas empresas por contar con mayor cantidad de personal y un volumen de ventas más elevado, dentro de los límites establecidos. Teniendo en cuenta ello, la población estuvo constituida por 33 empresas. Dado el tamaño reducido y finito de la población, se optó por aplicar un muestreo censal, lo que permitió incluir a la totalidad de las MYPEs en el estudio.

La recolección de datos primarios se efectuó mediante la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario estructurado bajo una escala de medición de tipo Likert diseñado para capturar la multidimensionalidad de las variables en estudio. La arquitectura del instrumento se organizó en dimensiones operativas basadas en el Manual de Oslo. Para la variable innovación se consideró evaluación de aspectos referentes a producto, proceso, organización y comercialización. Por su parte, la variable productividad se operacionalizó mediante indicadores de demanda, calidad, desempeño de costos y capacidad de producción.

Para garantizar que el instrumento midiera efectivamente los constructos teóricos propuestos, se sometió a un riguroso proceso de validez de contenido mediante el método de juicio de expertos. En este procedimiento, un panel de especialistas en gestión empresarial y metodología de la investigación evaluó la pertinencia, claridad y relevancia de cada ítem. Según ello, se realizó ajustes semánticos y técnicos necesarios para asegurar que el lenguaje fuera plenamente comprensible para los gestores de las MYPEs del sector calzado en Huaraz. De esta manera, se garantizó la validez de fachada y de constructo.

La confiabilidad y consistencia interna del instrumento fueron verificadas mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach (0.80), la cual permitió determinar la estabilidad de las respuestas y confirmar que los ítems están altamente correlacionados entre sí. Finalmente, el procedimiento de aplicación se realizó de forma presencial y personalizada en la totalidad de las treinta y tres empresas identificadas, lo que permitió asegurar una tasa de respuesta del cien por ciento mediante un muestreo censal, minimizando sesgos y garantizando la calidad de la información recopilada en un único momento temporal.

El procesamiento de los datos se estructuró en tres fases consecutivas para garantizar la integridad y exactitud de los resultados. En la primera fase, se realizó la codificación y tabulación de las respuestas obtenidas, trasladando los datos del cuestionario físico a una matriz digital mediante software estadístico.

Este paso incluyó una auditoría de limpieza de datos para identificar y corregir posibles inconsistencias o valores atípicos que pudieran sesgar el análisis posterior, asegurando la calidad de la información recopilada sobre las variables innovación y productividad.

En la segunda fase, se procedió a la organización bivariada de la información, donde los datos recolectados fueron procesados y organizados en tablas cruzadas o de contingencia. Lo anterior posibilitó identificar patrones iniciales de asociación entre las variables, fundamentándose en la metodología para estudios correlacionales de Lau (2020). Esto permitió observar la distribución de frecuencias de manera simultánea y facilitar una comprensión visual de cómo se comportaban los niveles de innovación frente a los rangos de productividad en las 33 MYPEs estudiadas.

Finalmente, en la fase de análisis inferencial, se aplicó la estadística no paramétrica para validar las hipótesis planteadas y determinar el nivel de asociación entre los constructos. Para determinar la dirección y el grado de asociación, se empleó el estadístico V de Cramer, considerado el coeficiente más apropiado para el análisis de variables categóricas en tablas de contingencia de cualquier dimensión. Este análisis permitió no solo confirmar la existencia de una relación significativa con un valor p inferior a 0.05, sino también cuantificar la intensidad de dicha conexión, garantizando así la robustez metodológica de los hallazgos presentados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del estudio se exponen de forma ordenada en tablas, enfocadas en analizar la relación entre la innovación y la productividad de las MYPEs dedicadas a la comercialización de calzado en la ciudad de Huaraz. Asimismo, se examina la asociación entre la innovación de producto y la innovación comercial con la demanda, así como la relación entre la innovación de proceso y la innovación organizativa con el desempeño de costos y la capacidad productiva de dichas empresas.

Los resultados expuestos en las Tablas 1 y 2 confirman una relación estadísticamente significativa ($p < 0.05$) y de intensidad fuerte ($V = 0.638$) entre la innovación y la productividad en las MYPEs comercializadoras de calzado en Huaraz. Al analizar el comportamiento bivariado, se observa una tendencia clara: 11 de las empresas que incorporaron procesos de innovación reportaron los niveles más altos de productividad en los últimos tres años. En contraste, aquellas unidades de negocio que no implementaron cambios significativos en sus productos o procesos se concentraron mayoritariamente en niveles de productividad estancados o con variaciones mínimas respecto al periodo anterior.

Tabla 1. Distribución de las frecuencias para innovación y productividad

		Productividad en el periodo (3 últimos años) respecto al anterior			Total
		Más baja	Más o menos igual	Más alta	
Incorporación de innovación en los últimos 3 años	No	2	16	1	19
	Sí	1	2	11	14
Total		3	18	12	33

Tabla 2. Estadísticas de V de Cramer para innovación y productividad

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi ,638	,001
	V de Cramer ,638	,001
N de casos válidos	33	

Este comportamiento sugiere que la innovación actúa como un catalizador del rendimiento operativo. Específicamente, se interpreta que la introducción de mejoras, aunque sean de carácter incremental, permite a estas empresas optimizar su capacidad de respuesta ante un mercado local altamente competitivo. La robustez del coeficiente V de Cramer indica que la innovación no es un evento aislado, sino un factor predictivo del éxito económico. Las empresas que logran romper la inercia tradicional mediante nuevos métodos comerciales o mejoras en la calidad del servicio logran desplazar su frontera de productividad, diferenciándose de la mayoría del sector que aún opera bajo modelos convencionales de baja eficiencia.

En las Tabla 3 y la Tabla 4 se puede observar que, los resultados muestran que existe relación ($0.001 > 0.05$) entre la innovación de producto/comercial y la demanda (calidad del producto y cuota de mercado) de las MYPEs comercializadoras de calzado de la ciudad de Huaraz. Y mediante el valor del estadístico de V de Cramer de 0.754 se determina que es positivo y fuerte el grado de relación entre las variables.

Tabla 3. Distribución de frecuencias para innovación de producto/comercial y demanda

		Calidad del producto y cuota de mercado en el periodo (3 últimos años) respecto al anterior			Total
		Más baja	Más o menos igual	Más alta	
Introducción de un producto (bien/servicio) nuevo o	No	2	15	2	19
	Sí	1	2	11	14

significativamente mejorado y/o método comercial	Sí	0	2	12	14
Total		2	17	14	33

Tabla 4. Estadísticas de V de Cramer para innovaciones de producto/comercial y demanda

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	,754	,000
	V de Cramer	,754	,000
N de casos válidos		33	

En la Tabla 5 y Tabla 6 se puede observar los resultados, los cuales revelan que existe relación ($0.001 > 0.05$) entre la innovación de proceso/organizativa y el desempeño de costos/capacidad de producción de las MYPEs comercializadoras de calzado de la ciudad de Huaraz. Y mediante el valor del estadístico de V de Cramer de 0.622 se determina que es positivo y fuerte el grado de relación entre las variables.

Tabla 5. Distribución de frecuencias para innovaciones de proceso/método de organización y demanda

		Desempeño en costos/capacidad de producción en el periodo (3 últimos años) respecto al anterior			Total
		Más baja	Más o menos igual	Más alta	
Introducción de un proceso nuevo o significativamente mejorado y/o método de organización	No	2	16	2	20
	Sí	1	3	9	13
Total		3	19	11	33

Tabla 6. Estadísticas de V de Cramer para innovaciones de producto/método de comercialización y demanda

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	,622	,002
	V de Cramer	,622	,002
N de casos válidos		33	

Discusión

El propósito central del estudio fue determinar la relación entre la innovación y la productividad de las MYPEs comercializadoras de calzado en la ciudad de Huaraz. Los resultados contenidos en las Tablas 1 y 2 confirmaron, a través del estadístico V de Cramer, que existe una correlación positiva y fuerte entre ambas variables. Este hallazgo coincide con lo señalado por Kato-Vidal (2019), quien resalta la asociación significativa entre innovación y productividad en sectores manufactureros y no manufactureros. Asimismo, estos resultados guardan correspondencia con la OCDE y Comunidades Europeas (2007), que sostienen que la innovación genera y difunde conocimiento, incrementa la capacidad de producción y permite el desarrollo de métodos más eficientes, con impacto directo en la competitividad. Además, Collier y James (2009) señalan que, si los clientes están satisfechos y dispuestos a volver a comprar el bien o servicio, se está siendo eficaz.

A pesar de ello, centrarse exclusivamente en la experiencia del cliente y descuidar la experiencia general del visitante debilita el potencial de éxito de la experiencia del visitante en centro urbano. Los minoristas se están privando de muchas oportunidades para satisfacer integralmente las motivaciones de los consumidores mediante una combinación de beneficios y fidelizarlos a largo plazo (Rothe et al., 2023); es decir, deben sentar las bases para aumentar la frecuencia y la duración de la estancia de los visitantes, creando así un espacio comercial vital, sostenible y a largo plazo (IFH KÖLN GmbH, 2021). Esto depende del comportamiento de cada actor del centro y de sus experiencias de cliente, así como del grado de interacción entre todos los actores del centro. Una experiencia multifactorial, que ofrece vista, oído, olfato, gusto y tacto para una experiencia exclusiva y diversa, solo puede crearse en el mundo real, en un centro urbano físico. Conceptos que abarcan diversos motivos de visita, como compras, paseos, estancias, inspiración y socialización, creando así una especie de “escenario de experiencias”, generan atracción y atractivo. Por ejemplo, una retemización y organización mensual de los espacios con tiendas de moda y calzado, floristerías y agencias de viajes, con promociones de temporada como semanas de barbacoa, desfiles de moda, semanas de vacaciones o de fitness (Rothe et al., 2023).

El primer objetivo específico fue determinar la relación entre la innovación de producto y comercial con la demanda, entendida en términos de la calidad del producto y el aumento de la cuota de mercado, en las MYPEs comercializadoras de calzado de la ciudad de Huaraz. El análisis mediante el estadístico V de Cramer evidenció que la correlación es positiva y fuerte (Tablas 3 y 4). Este resultado coincide con lo señalado por la OCDE y Comunidades Europeas (2007), quienes sostienen que las innovaciones de producto y servicio pueden abarcar mejoras significativas en las operaciones de suministro, por ejemplo, en eficiencia o rapidez, la incorporación de nuevas funciones o características a productos existentes, así como la introducción de bienes o servicios completamente nuevos. En este sentido, la innovación de producto implica la creación o transformación sustancial de un bien o servicio, ya sea en sus propiedades o en las formas en que puede ser utilizado.

Rothe et al. (2023) señalan que el enfoque de todos los actores del centro urbano debe centrarse en ofrecer la mayor cantidad posible de atractivos, reducir el esfuerzo de los visitantes durante su recorrido y crear experiencias únicas. Factores del entorno, como la accesibilidad, las opciones de aparcamiento y la comodidad asociada, resultan determinantes en esta experiencia. Asimismo, la integración de distintos segmentos comerciales, la ampliación de la oferta gastronómica y la combinación de eventos o días temáticos permiten consolidar una experiencia sostenible para los visitantes del centro de la ciudad. A ello se suman las acciones de las autoridades locales y responsables políticos, quienes pueden favorecer este proceso mediante marcos normativos adecuados o medidas flexibles, como horarios especiales de apertura, jornadas dominicales o cambios de uso más simples. Todo ello garantiza que el visitante perciba desde el primer contacto una experiencia libre de estrés.

De manera complementaria, desde la perspectiva autónoma de cada empresa minorista, la profesionalización de la experiencia de cliente a través de iniciativas propias constituye un factor clave. En este sentido, la gestión profesional y el diseño del espacio dependen, en gran medida, del nivel de coordinación e intercambio entre los distintos minoristas. No obstante, como advierte Wollenschläger (2022), este concepto solo puede generar resultados efectivos si todos los actores implicados colaboran. En el ámbito de la elección del canal de compra, Christopher y Cordula (2020) destacan que el comercio electrónico transforma el comportamiento del consumidor: mientras que en la tienda física la elección de la tienda precede a la selección del producto, en el entorno digital ocurre lo contrario, pues primero se escoge el producto y luego la tienda en línea que lo ofrece. Finalmente, Sankala et al., (2025) recomiendan la implementación eficaz de tecnologías de realidad aumentada, con el propósito de mejorar la experiencia de compra mediante la integración del entorno físico y los sistemas digitales.

Por su parte, la OCDE y las Comunidades Europeas (2007) sostienen que las innovaciones comerciales tienen como finalidad responder de manera más eficaz a las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados o reposicionar un producto en el mercado para incrementar las ventas. La innovación comercial se entiende como la implementación de un nuevo método de comercialización que incorpore mejoras significativas en el diseño o la presentación del producto, en su posicionamiento en el mercado, en las estrategias de promoción o en la fijación de precios. En este sentido, la innovación comercial se constituye en un factor estratégico clave para fortalecer la competitividad y el desempeño económico de las empresas.

El posicionamiento de un producto incluye la creación de nuevos canales de venta, concebidos como mecanismos para ofrecer bienes y servicios, sin estar vinculados necesariamente con los procesos logísticos de almacenamiento o transporte. Entre los ejemplos más frecuentes se encuentran la introducción de franquicias, la venta personalizada o directa y las licencias de comercialización. En cuanto a la promoción, se refiere a la incorporación de estrategias innovadoras para dar a conocer productos, como el uso de canales inéditos, la presencia en medios audiovisuales o el respaldo de personalidades reconocidas. Asimismo, se

destacan los sistemas de información personalizados, como las tarjetas de fidelización, que permiten adaptar la oferta a las preferencias del cliente. Finalmente, las innovaciones en precio abarcan políticas novedosas de fijación, tales como la variación de tarifas en función de la demanda o el uso de configuradores en línea que posibilitan al consumidor elegir características específicas y conocer de inmediato el valor final (OCDE, 2007).

Según Rothe et al., (2023) muchos minoristas unipersonales han evitado implementar tiendas en línea debido a limitaciones económicas o logísticas, a pesar de que el comercio electrónico se ha consolidado como un factor clave en la competencia actual. Este canal no solo opera de manera independiente, sino que también puede integrarse al modelo de negocio del comercio minorista tradicional, llegando a complementar o incluso sustituir las transacciones físicas a largo plazo. En este contexto, las grandes cadenas minoristas han sido pioneras al incorporar las tiendas virtuales dentro de una estrategia omnicanal orientada a ofrecer una experiencia de cliente fluida (Buschmann, 2021). Dicho enfoque no solo fortalece la relación con los consumidores, sino que también facilita un conocimiento más profundo de sus preferencias, apoyándose en sistemas de pago móviles que amplían las opciones de compra. Asimismo, las aplicaciones dirigidas a clientes permiten una comunicación personalizada mediante ofertas y productos seleccionados, y, al integrarse con programas de bonificación digitales, refuerzan la fidelización emocional, aportando a la vez comodidad y flexibilidad en el proceso de compra (Rothe et al., 2023).

El segundo objetivo específico fue determinar la relación entre las innovaciones de proceso y organizativas con la reducción de costos y la mejora de las capacidades de producción de las MYPEs comercializadoras de calzado en la ciudad de Huaraz. Los resultados expuestos en las Tablas 5 y 6 hacen entrever que mediante el estadístico V de Cramer se demuestra que la correlación es positiva y fuerte. Este hallazgo concuerda con lo señalado por Vargas y Ticlla (2012), quienes destacan que, para las microempresarias, las principales motivaciones para participar en procesos de producción asociativa son el trabajo en equipo, la eficiencia en el uso del tiempo y la eficacia operativa en sus procesos productivos. De manera similar, la OCDE y Comunidades Europeas (2007) señalan que las innovaciones de proceso pueden tener como finalidad reducir los costos unitarios de producción o distribución, aumentar la calidad o facilitar la producción y distribución de productos nuevos o significativamente mejorados.

En cuanto a los métodos de producción, estos incluyen las técnicas, el equipamiento y el software empleados en la elaboración de productos o en la prestación de servicios. Por su parte, los métodos de distribución impactan directamente en la logística empresarial e incorporan herramientas, software y técnicas de abastecimiento que determinan tanto la ubicación de inventarios como la entrega de los productos finales. Asimismo, las innovaciones de proceso abarcan la aplicación de nuevas técnicas, equipos o software sustancialmente mejorados para funciones de apoyo como compras, contabilidad, sistemas informáticos y mantenimiento. En el ámbito de los servicios, estas innovaciones se reflejan en la adopción de métodos nuevos o notablemente optimizados para el diseño y la producción, lo que puede requerir modificaciones

significativas en los equipos, programas, procedimientos y técnicas empleados en su suministro (OCDE y Comunidades Europeas, 2007).

La gestión omnicanal se ha convertido en un enfoque indispensable para ello. El comercio sin interrupciones permite una alineación consistente con las necesidades de los distintos grupos de clientes, a la vez que reduce su esfuerzo de compra. Para lograrlo, los comercios no deben ofrecer un único canal de venta aislado, sino una cartera de canales de comunicación y distribución interconectados, convenientes y coordinados. Lo que se necesita no es solo una tienda en línea adicional donde los clientes puedan realizar un pedido con entrega a domicilio, sino un enfoque omnicanal integral que tenga en cuenta toda la cadena de procesos del recorrido del cliente (desde la fase inicial de búsqueda e información, pasando por la selección de productos, el proceso de pago, la entrega/recogida y las posibles fases del proceso posventa y posterior al uso), (Rothe et al., 2023).

Según la OCDE y Comunidades Europeas (2007), las innovaciones organizativas buscan optimizar los resultados empresariales mediante la reducción de costos administrativos o de transacción, la mejora de la satisfacción laboral –con impacto en la productividad–, el acceso a activos intangibles como conocimiento no codificado y la disminución de costos de abastecimiento. Estas innovaciones se expresan en nuevas prácticas empresariales orientadas a estructurar rutinas y procedimientos de trabajo, así como en sistemas que fortalezcan el aprendizaje y la difusión del conocimiento dentro de la organización. Ejemplos incluyen la creación inicial de bases de datos para recopilar procedimientos o lecciones, con el fin de hacerlos accesibles a los miembros de la empresa. También destacan las prácticas centradas en el desarrollo y la retención del talento, como la capacitación y los programas de formación.

Otras modalidades comprenden la adopción de sistemas de gestión para la producción o el abastecimiento, tales como la gestión de la cadena de suministro, la reingeniería de procesos, la producción flexible o los sistemas de calidad. En el ámbito de la organización del trabajo, estas innovaciones suponen la redistribución de responsabilidades, la ampliación de la autonomía en la toma de decisiones y la reestructuración de actividades, como la integración de líneas de negocio. Finalmente, la introducción de modelos organizativos participativos, que fomentan la autonomía y el aporte de ideas de los empleados, constituye un ejemplo destacado de este tipo de transformaciones (OCDE y Comunidades Europeas, 2007). En cambio, las innovaciones organizativas pueden conllevar la centralización de actividades y la adopción de mayores responsabilidades en el proceso de toma de decisiones. Los nuevos métodos organizativos en las relaciones externas de la empresa implican la aplicación de nuevas formas de organizar las relaciones con otras compañías o con instituciones públicas, tales como el establecimiento de nuevos tipos de colaboración con organismos de investigación o con clientes, nuevos métodos de integración con proveedores, o la subcontratación o externalización por vez primera de actividades de negocio relativas a producción, abastecimiento, distribución, selección de personal o servicios auxiliares (OCDE, 2017).

Resulta fundamental que el ecosistema urbano céntrico opere de manera articulada, con la participación y coordinación activa de todos los actores involucrados. Para el cumplimiento integral y efectivo de los objetivos planteados, resulta imprescindible que los minoristas tradicionales, en particular, incorporen y articulen su accionar con otros actores del centro urbano: el sector inmobiliario, los propietarios de inmuebles, las instituciones culturales y los políticos (FTI-Andersch, 2021) deben participar en sus reflexiones y acciones, o, en última instancia, actuar de manera conjunta con ellos. Por lo tanto, todos los interesados tienen el deber de determinar conjuntamente quiénes son los visitantes de la ciudad, qué esperan y cómo satisfacer sus necesidades de forma que generen valor añadido. Especialmente para los pequeños minoristas con una sola tienda, este enfoque ofrece nuevas e interesantes oportunidades para reducir costos, evitar la duplicación de esfuerzos y complementar competencias (Rothe et al., 2023).

La cooperación como término que, en sentido estricto, abarca la coopetición significa la colaboración de todos los actores relevantes para el centro de una ciudad y las partes interesadas con el fin de abordar el mayor número posible de motivos previamente identificados para permanecer en el centro de la ciudad, maximizar el tiempo que los visitantes pasan en el centro de la ciudad y, de este modo, crear estructuras permanentemente eficaces y resilientes. Esta fusión cooperativa abarca dos posibles modalidades: la fusión de minoristas heterogéneos de diferentes sectores (pero dentro del sistema minorista), y la fusión de minoristas con actores intersectoriales del centro de la ciudad (por ejemplo, restaurantes, proveedores de servicios relevantes, asociaciones, entre otros). Ambas variantes cooperativas buscan profesionalizar no solo la experiencia del cliente, sino también, sobre todo, la experiencia global del visitante (Rothe et al., 2023).

Además, la tienda temporal puede considerarse una opción de implementación. Si varios minoristas comparten un espacio vacante durante un período, también comparten los costos de alquiler, lo que genera mayor flexibilidad. Lo mismo ocurre con el uso compartido de espacios mediante conceptos conjuntos. Aquí es donde entra en juego el término “uso mixto”, ya que a veces un solo minorista no puede utilizar espacios completos, o bien, un minorista desea reducir su tamaño para ahorrar costes (Wollenschläger, 2022). Al combinar diferentes segmentos del mismo sector, se puede crear una experiencia impresionante para los visitantes, un atractivo que ningún minorista individual podría alcanzar de forma autónoma. Estos conceptos pueden atraer continuamente a grupos de visitantes en constante evolución, aumentando así de forma sostenible y regular la frecuencia de visitas (Rothe et al., 2023).

La confianza, la lealtad, una asignación justa de tareas y una comunicación abierta son cruciales para la implementación exitosa del concepto de coopetición. Si todos los minoristas pueden confiar en que nadie actuará de forma oportunista ni sobreexplotará las sinergias como oportunistas, y si todas las partes interesadas se comunican con transparencia, esta solución puede tener un éxito sostenible. Las instituciones pertinentes (asociaciones empresariales/publicitarias, marketing urbano, etc.) a nivel municipal/regional son ideales para proporcionar el impulso inicial necesario y para la posterior coordinación concreta (Rothe et al.,

2023). En suma, estos elementos configuran una base institucional y relacional sólida para consolidar la coopetición como una estrategia de desarrollo competitivo territorial.

CONCLUSIONES

La investigación demuestra que la innovación constituye un motor determinante para el rendimiento económico de las MYPEs comercializadoras de calzado en Huaraz, revelando que la adopción de nuevas prácticas no es solo una opción operativa, sino un factor predictivo de su éxito y sostenibilidad. El alcance de este hallazgo valida el objetivo general al confirmar que la integración estratégica de mejoras significativas permite a estas pequeñas unidades de negocio romper con la inercia del comercio tradicional y elevar sus estándares de productividad en un entorno regional altamente competitivo.

En cuanto a la vertiente comercial, se concluye que la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado depende directamente de la innovación en producto y métodos de venta. Este enfoque permite a las empresas no solo mejorar la percepción de calidad, sino consolidar una cuota de mercado más robusta. El alcance interpretativo sugiere que, en el sector minorista local, la diferenciación a través de la oferta es la vía más efectiva para estimular la demanda y asegurar la viabilidad comercial a largo plazo.

Por tanto, el estudio revela que la eficiencia interna está intrínsecamente ligada a la modernización de los procesos y la estructura organizativa. La optimización del desempeño de costos y la expansión de la capacidad productiva son el resultado directo de una gestión que prioriza la reingeniería de rutinas y la adopción de métodos de trabajo más ágiles. Esto indica que el fortalecimiento de la infraestructura organizacional y operativa es esencial para que las MYPEs logren una resiliencia económica que les permita enfrentar las fluctuaciones de costos y maximizar su rendimiento en el sector calzado.

REFERENCIAS

- Branca, D., y Haller, A. (2021). Urbanization, touristification and verticality in the Andes: A profile of Huaraz, Peru. *Sustainability*, 13(11), 1-22. <https://doi.org/10.3390/SU13116438>
- Buschmann, A. (2021). *Geschäftsmodellkonvergenz im Handel – Alternative, innovationsfördernde Ansätze zur Systematisierung und Erklärung der Entstehung und Entwicklung von Erscheinungsformen des Handels am Beispiel des Omnichannel-Handels*. Peter Lang.
- Christopher, H., y Cordula, N. (2020). Consumer behavior in the context of digitization using the example of the German footwear retail sector. *Berichte Geographie und Landeskunde*, (93), 11-34. 2-s2.0-85096233158
- Collier, D., James, R. (2009). Administración de Operaciones. Cengage Learning.
- FTI-Andersch (2021). Einfluss der COVID-19 Pandemie auf deutsche Innenstädte – Handel, Gastronomie, Kultur- und Immobilienwirtschaft unter Druck (Studienreihe Future Cities). <https://n9.cl/014d3y>
- García, G., Julca, F., y Gamboa, J. (eds.) (2022). Enciclopedia de la provincia de Huaraz. Vol. 1. Fondo Editorial de la Municipalidad Provincial de Huaraz. <https://repositorio.unasam.edu.pe/item/a658365e-a2de-4263-8176-0d51e484ce88>

- Grupo Banco Mundial (2025). Perú: Aprovechando las oportunidades para el crecimiento y la prosperidad. Banco Mundial. <https://n9.cl/gwax5r>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2023). Metodología de la investigación: Las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (2da. Ed.). McGraw Hill. <https://n9.cl/liwdi>
- IFH KÖLN GmbH. (2021). Handelsstandorte beleben: Innovation, Kreativität und Digitalisierung. <https://n9.cl/770aq>
- Julca, F. (2020). Tradición y modernidad en Huaraz a partir del terremoto de 1970. En D. Barrón y F. Zubieta (eds.), 1970: La hecatombe de Áncash (pp. 84-93). Asociación de Escritores Ancashinos. <https://n9.cl/5c6h22>
- Julca, F., y Nivin, L. (2020). Una aproximación al desarrollo sociocultural de Huaraz. *Saber Discursivo, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1(1), 106–121. http://revistas.unasam.edu.pe/index.php/saber_discursivo/article/view/733/891
- Kato, E. L. (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 38–46. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2909>
- Lau, F. (2020). Methods for correlational studies. In C. Lau y F. Kuziemsky (Ed.), *Handbook Evaluation: of eHealth An Evidence-based Approach* (pp. 213–226). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK481614/#c12.s12.1>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (2024), Reactivar el crecimiento ampliamente compartido de la productividad en España. Ministerio de Trabajo y Economía Social de España. <https://n9.cl/w7bwa>
- Nivin, L. (2021). Aproximación a las identidades culturales en Huaraz. En D. Barrón y F. Zubieta (eds.), Áncash ante el Bicentenario, vol. 3 (pp. 168-180). Asociación de Escritores Ancashinos. <https://n9.cl/lnijl>
- OCDE (2023). *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. OECD Publishing. <https://n9.cl/n94e3c>
- OCDE y Comunidades Europeas (2007). *Manual de OSLO: Directrices para la recogida e interpretación de información relative a innovación*. OECD Publishing. <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- OCDE y Comunidades Europeas. (2007). *Manual de OSLO: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación* (3.^a ed.). OECD Publishing. <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- OCDE. (2017). *Sistemas de innovación: Directrices para la recopilación de datos y políticas de desarrollo empresarial*. OECD Publishing.
- OCDE. (2023). *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>
- OECD. (2022). *The importance of human capital for economic outcomes*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. OECD Publishing. [https://one.oecd.org/document/EDU/EDPC\(2022\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/EDPC(2022)2/en/pdf)
- OECD/CAF/SELA (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40/807e9eaf-es.pdf
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2024). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2024*. Centrum PUCP. <https://n9.cl/8psfq>
- Rothe, L., Naskrent, J., Stumpf, M., y Westphal, J. (2023). *Marketing & Innovation 2023*. Springer Gabler.

- Sankala, S., Dandawate, S., Khanna, P., Gawande, A., Kumar, A., y Shukla, S. (2025). Augmented reality in fashion retail: Enhancing consumer decision-making and engagement. *Mercados y Negocios*, 26(56), 29–50. <https://doi.org/10.32870/myn.vi56.7867>
- Vargas, J. y Ticlla, E. (2012). Los factores que favorecen o limitan el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad. El caso de la red de microempresarias de confecciones de San Juan de Lurigancho [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1619>
- Vásquez, A., Guanuchi, L., Cahuana, R., Vera, R., y Holgado, J. (2023). Métodos de investigación científica. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.094>
- Wollenschläger, J. (März 2022). Experteninterview zu Herausforderungen und Chancen deutscher Innenstädte.