

# Experiences and Lessons of Innovation Management in Women-led Companies in the Leather Footwear Sector in the Arequipa Region

Gretel Gutiérrez-Calderón, Magíster<sup>1</sup>, Eveling Castro Gutiérrez, Magister<sup>1</sup>, Elizabeth Vidal Duarte, Magister<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú, gguierrezcald@unsa.edu.pe, ecastro@unsa.edu.pe, evidald@unsa.edu.pe

*Abstract— The present research article aims to share the lessons learned and experiences of innovation management in women-led companies in the leather and footwear sector in the Arequipa Region, under the focus of Business Innovation and Social Innovation. These experiences were compiled through the different programs organized and taught by the Center for Productive Innovation and Technology Transfer for the Leather and Footwear Sector of Arequipa Peru. The positive impact of the programs is shown through qualitative information, we believe the implementation of this work can be replicated as a management tool in other productive sectors.*

*Keywords— Woman, Innovation, Technology, Learned lessons, Experiences in innovation management, Businesswomen.*

*igital b ect Identifier I*  
*http dx.doi.org . LACCEI . . 259*  
*97 -95 -52071- -1 2 1 - 390*

# Experiencias y Lecciones Aprendidas de Gestión de la Innovación en Empresas Lideradas por Mujeres en el Sector Cuero Calzado en la Región Arequipa

Gretel Gutiérrez-Calderón, Magíster<sup>1</sup>, Eveling Castro Gutiérrez, Magister<sup>1</sup>, Elizabeth Vidal Duarte, Magister<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú, ggutierrezcald@unsa.edu.pe, ecastro@unsa.edu.pe, evidald@unsa.edu.pe

*Resumen— El Presente artículo de investigación tiene por objetivo compartir las lecciones aprendidas y las experiencias de gestión de la innovación en empresas lideradas por mujeres en el sector cuero y calzado en la Región Arequipa, aplicando la innovación en sus diferentes tipos. Estas experiencias han sido recopiladas por el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica para el Sector Cuero y Calzado de Arequipa, quien tiene un acercamiento con las empresarias del sector, se ha ganado la confianza y ha logrado tener las versiones de las empresarias de su gestión como líderes de sus unidades productivas, realizar diferentes actividades e impulsar sus capacidades y talentos. Esta información cualitativa servirá para demostrar a otros sectores productivos que la participación de empresas lideradas por mujeres muestra un claro crecimiento y aplicación de la innovación y que enriquece e impulsa el crecimiento y desarrollo de las empresas y por tanto se debe replicar.*

*Palabras clave—Mujer, Innovación, Tecnología, Lecciones aprendidas, Experiencias en gestión innovación, Empresarias.*

## I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el número de empresas creadas o impulsadas por mujeres en todo el mundo ha experimentado un crecimiento importante, ello ha favorecido la realización de diversos estudios sobre las diferencias existentes en las características y resultados de las empresas, así como en las actitudes innovadoras y las estrategias empresariales adoptadas por los empresarios según su género [1].

En la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing (Naciones Unidas, 1995) se definió una plataforma global de acción para la equidad de género y el empoderamiento de la mujer. En dicha oportunidad se reafirmó el compromiso de desarrollar plenamente el potencial femenino dentro de la sociedad.

Uno de los objetivos establecidos en dicha conferencia fue la participación equitativa de las mujeres en las actividades

económicas de sus respectivos países. En 1994, los países de América Latina y el Caribe aprobaron el Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe (1995-2001), cuyas directrices se mantienen vigentes por decisión aprobada en la octava Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (Lima, 2000) y en la novena Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (Ciudad de México, 2004) (CEPAL, 2004). A la luz de estos programas y plataformas de acción, se consolida el compromiso de la región para cumplir los objetivos establecidos en materia de participación equitativa de la mujer en las actividades económicas. Así, se han modificado los marcos legales en cada país y creado instituciones orientadas al desarrollo y la promoción de la equidad de género [2].

En el Perú, tres de cada diez mujeres son emprendedoras según Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

Arequipa no deja de estar involucrada en la promoción de la equidad de género y en el empoderamiento de la mujer en el sector empresarial.

Con este artículo se pretende demostrar las experiencias exitosas de gestión de la innovación en empresas lideradas por mujeres, el crecimiento de la población femenina en la Región Arequipa, el potencial de las empresas lideradas por mujeres, la capacidad de innovación de las mujeres.

Arequipa es la segunda ciudad del país que alberga aproximadamente a más de 4,521 empresas en el sector manufacturero, con una concentración del 3,865 empresas en la provincia de Arequipa, lo que muestra una concentración clara de la industria manufacturera en la Provincia de Arequipa ver Tabla I. El sector cuero ocupa un 2.0% y el sector calzado ocupa un 8.9% del sector empresarial en la Región.

## II. LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

TABLA I  
UNIDADES ECONÓMICAS DE LA REGIÓN AREQUIPA<sup>1</sup>

Ámbito político administrativo/Sector	Departamento De Arequipa	Provincia Arequipa
TOTAL	60,900	48,983
Industrias manufactureras	4,521	3,865

TABLA II  
INDICADORES SOCIODEMOGRAFICOS<sup>2</sup>

Variable / indicador	Perú		Departamento de Arequipa	
	Cifras Absolutas	%	Cifras Absolutas	%
Población censada	27412157	100	1152303	100
Hombres	13622640	49.7	567339	49.2
Mujeres	13789517	50.3	584964	50.8

En la Tabla II, se muestra el porcentaje de la población de mujeres en el Perú y en la Región Arequipa más del 50% de mujeres se encuentran ubicadas en el ámbito nacional y en el ámbito regional, desde el punto de vista de este trabajo de investigación se considera que estas cifras son una ventaja para el sector empresarial y se refleja en el crecimiento de participación de las mujeres en dicho sector.

El Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de Cuero y Calzado de Arequipa – CITEccal Arequipa, tiene como objetivo promover la innovación y la transferencia tecnológica en el sector cuero y calzado de la Región Arequipa.

De acuerdo con las diferentes actividades realizadas por el CITEccal, se ha detectado el interés del empresariado en estar capacitado, aprendiendo e insertando nuevas tecnologías y sobretodo se ha presenciado el interés a la “innovación” de las mujeres empresarias.

Este artículo está enfocado de la siguiente manera. En la Sección 2 se presenta los conceptos y tipos de innovación, en la Sección 3 se presenta el contexto actual del CITEccal Arequipa y el sector empresarial de mujeres en el sector cuero y calzado. En la Sección 4 se describe el inicio de las actividades y en la Sección 5 se muestran los primeros resultados.

<sup>1</sup> IV Censo Nacional Económico 2008, establecimientos censados.

<sup>2</sup> INEI, Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda, Sistema de consulta de principales indicadores demográficos, sociales y económicos, 2007.

Esta sección se enfocará en consolidar los conceptos de innovación que desde las dos últimas décadas se maneja para sustentar los cambios que presentan las empresas en el día a día aplicando la innovación en bienes, procesos, organización, mercadotecnia e innovación social. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), utilizando la innovación en cualquiera de estos campos, las empresas se hacen más competitivas.

### A. Concepto de Innovación

Según el Manual de Oslo, una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores [4]

Etxebarria Robledo, conceptualiza a la innovación como el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción de una idea, con éxito en el mercado, por primera vez, en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización [5].

El Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea (1995) expone que la innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y logre responder a las necesidades de las personas y de la sociedad. Esta comprensión permite establecer la relación directa entre la innovación y las formas para satisfacer mejor las necesidades de la sociedad, teniendo en cuenta que esta perspectiva tiene un enfoque económico y productivo[6].

La innovación puede estar presente en cualquier sector de la economía, incluyendo los servicios públicos tales como la salud y la educación. Las directrices del Libro Verde de la Innovación, se han diseñado esencialmente para tratar solamente las innovaciones en el sector empresarial, esto incluye la actividad manufacturera, el sector primario y los servicios. La innovación es también importante para el sector público. Sin embargo, se sabe menos sobre los procesos de innovación no orientados al mercado [7]

### B. Tipos de Innovación

1) Innovación Empresarial. Se distinguen cuatro tipos[4]:

- a) Una innovación de producto, es la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características y al uso al que

se destina. Las innovaciones de producto pueden utilizar nuevos conocimientos o tecnologías, o basarse en nuevas utilidades o combinaciones de conocimientos o tecnologías ya existentes.

- b) Innovación de proceso: es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Las innovaciones de proceso pueden tener por objeto, disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados.
- c) Innovación de mercadotecnia: es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. Las innovaciones de mercadotecnia tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas.
- d) Innovación de Organización: es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa, pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo, implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos, implican la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división del trabajo en el seno de los servicios y entre los servicios

2) Innovación de organización, es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo [4]

3) Innovación social, se refiere a valores sociales, por ejemplo el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, la atención sanitaria, la eficiencia de los servicios públicos o el nivel educativo de una sociedad. Una innovación social es relevante en la medida en que se oriente a valores sociales, no sólo a la productividad, la competitividad empresarial, los costes de producción o las tasas de mercado [7].

### III. CITECCAL AREQUIPA

#### A. Contexto

El CITEccal Arequipa, es una institución técnica especializada del Ministerio de la Producción del estado Peruano<sup>3</sup>, adscrita al Instituto Tecnológico de la Producción, ubicada en el Parque Industrial de Río Seco en el distrito de Cerro Colorado. Su ubicación es estratégica ya que en este distrito se concentra el 100% de las empresas de curtientes y el 25% de las empresas del sector calzado.

#### B. Objetivo

El objetivo del CITEccal Arequipa se centra en hacer más competitivas a las empresas del sector cuero y calzado, aplicando los conceptos y fundamentos de la “innovación” mediante capacitaciones, asistencia técnica, misiones tecnológicas y programas de calidad, seguridad y medio ambiente. Es así que el CITEccal Arequipa descubre y evidencia el desempeño de las mujeres empresarias en el sector cuero y calzado.

#### C. Mujeres Innovadoras en Arequipa.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) en el Perú, ha creado el Comité Pro Mujer; el Ministerio de Producción mediante el Programa Innóvate Perú ha creado fondos no reembolsables para apoyar emprendimientos de mujeres en vista del notorio crecimiento de las mujeres emprendedoras e innovadoras.

En la Región Arequipa existe una importante representación del sector empresarial liderado por mujeres, mujeres que impulsan la competitividad e innovación en el sector empresarial. Es así que por primera vez en 130 años, la persona que lidera la institución empresarial más importante de la Región Arequipa es mujer, la Sra. Jessica Rodríguez Gutiérrez, quien es cofundadora de una empresa textil, la Sra. Gutiérrez es Presidenta de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa - CCIA<sup>4</sup>, conformando en el 2019 por primera vez un comité de mujeres empresarias.

Las mujeres empresarias que forman parte de la CCIA son mujeres profesionales que apostaron por dirigir una empresa y con muchos años en su labor empresarial han logrado el éxito en los diferentes sectores empresariales. Estas mujeres demuestran su alta capacidad de gestión de innovación en sus negocios, participan activamente en eventos de capacitación, eventos empresariales, ruedas de negocios, talleres, seminarios. Monitorean constantemente las actividades de su empresa sin descuidar sus familias.

---

<sup>3</sup> <https://www.gob.pe/produce>

<sup>4</sup> <https://camara-arequipa.org.pe/sobre-la-ccia/>

#### D. Características de empresas lideradas por Mujeres.

Según el World Economic Forum, las “empresarias innovadoras” se caracterizan por: a) tener apertura al cambio, b) estar dispuestas a invertir en capacitación propia y de sus colaboradores, c) no se aferran a los inservibles, d) observan y aprovechan las oportunidades, e) tienen actitud positiva, f) comparten su conocimiento, g) experimentan y obtienen lecciones aprendidas, h) se arriesgan y i) son disciplinadas [10].

Del Mar Fuentes [11] propone las siguientes características: a) mantener relaciones cercanas con gerentes o empresarios en la misma industria o sector (Relsame), b) mantener estrechas relaciones con gerentes o empresarios de diferentes industrias o sectores, c) mantener relaciones cercanas con sus clientes (Relcustomers), d) mantener estrechas relaciones con nuestros colaboradores (proveedores, instituciones financieras, cámaras de comercio y entidades gubernamentales). Daeren propone que una de las características de empresas lideradas por mujeres siguen una estrategia empresarial caracterizada por su apertura a las innovaciones, sobre todo con respecto a cambios en la organización y en las relaciones laborales, menos en cuanto a innovaciones tecnológicas [12].

Las mujeres emprendedoras influyen y son influenciadas por los actores e instituciones en un ecosistema. Las mujeres empresarias crean valor para sus sociedades de diversas maneras. Cuando trabajan crean una fuente de ingresos para ellas mismas y para sus familias. Ellas se esfuerzan por crecer y emplear a otros, se preocupan por crear empleos en sus comunidades y más allá de ellas. Las mujeres emprendedoras innovadoras traen nuevas soluciones al mercado, con nuevas fuentes de valor que no han sido ofrecidos por empresas competidoras. Al aventurarse más allá de sus fronteras nacionales e internacionales las mujeres empresarias contribuyen a la competitividad global de su economía. [9].

#### IV. EL INICIO

El CITEccal Arequipa nace como consecuencia de una nueva política nacional de diversificación productiva, inicia actividades con la principal estrategia de conocer, acopiar información situacional del sector empresarial, y después acercarse a las empresas y continuar con las actividades de inserción de la innovación, empezando con capacitaciones, asistencia técnica, asesoría en formulación de proyectos, difusión de la información, vinculación entre actores de la Región Arequipa, desarrollo de diferentes programas de gestión empresarial, programas de medio ambiente, calidad, salud y seguridad en el trabajo.

#### A. Invitación a las Empresas

Se inicia con difusión de flyers a todo el sector empresarial, sobre las actividades programadas por el CITEccal Arequipa, con el objetivo de captar participantes y que apliquen en sus empresas los conocimientos. Cabe mencionar que en estas actividades las empresarias mujeres se expresan, muestran interés por las actividades de innovación y están dispuestas a seguir participando de futuras capacitaciones.

The flyer is for a training course titled "ENTRENAMIENTO PARA CURTIEMBRES EN BUENAS PRÁCTICAS Y SOSTENIBILIDAD". It is organized by CITEccal Arequipa, under the UNIDO logo. The course is part of "Capacitación y Asistencia Técnica en Buenas Prácticas Ambientales". The instructor is Norbert Lukasz Niedzwiedz (Polonia), a licensed leather technology graduate from Northampton University and a leather production manager in Poland. The course is limited to a few spots ("VACANTES LIMITADAS") and is free of charge ("COSTO CERO") after registration. The dates are December 3rd and 4th, from 8:00 am to 6:00 pm. The location is CITEccal - Arequipa, at Mz. F.Lt. 3, Cerro Colorado, Parque Industrial. Contact information includes phone numbers 054 488 128 and 964 560 177, and the CITEccal Arequipa Facebook page. Logos for the Peruvian Ministry of Production and the ITP (Instituto Tecnológico de la Producción) are also present.

Fig. 1 Flyer de difusión

#### B. Primeras Actividades.

Las actividades se inician en el año 2017, para manifestar a las empresas el objetivo del CITEccal Arequipa, el Plan Operativo Institucional y las actividades programadas durante el año. Cada una de las actividades de difusión, se inician con una sesión informativa, motivacional y de sensibilización explicándoles las oportunidades de participar en eventos de capacitación, la oportunidad de formular proyectos y presentarse a fondos concursables no reembolsables, de participar en misiones y pasantías tecnológicas. Se les manifiesta el interés de CITEccal de convertirse en sus socios estratégicos para lograr la competitividad en sus empresas.

#### V. LOS PRIMEROS RESULTADOS

Las mujeres empresarias del sector cuero y calzado en la región Arequipa han demostrado todas sus capacidades y destrezas para innovar empresarialmente y socialmente ambas de manera equitativa. La innovación empresarial se ha manifestado y demostrado mediante la participación activa como líderes y representantes de sus empresas. De acuerdo



con los registros de las reuniones, ellas han participado en ruedas de negocios, en reuniones de gremios empresariales, en capacitaciones técnico productivas como en capacitaciones de gestión empresarial, han participado en la formulación y presentación de proyectos de innovación tecnológica en

talleres de difusión, en talleres de demostración de sus productos y en misiones tecnológicas.

Respecto a la innovación social ellas han podido velar por el bienestar de sus trabajadores y el bienestar de sus familias, han solicitado espacios de recreación para las empresas del mismo sector, han gestionado beneficios para las familias de sus colaboradores, han podido implementar en sus empresas programas y proyectos de ecoeficiencia, reciclaje, así como no descuidar su entorno familiar.

Por estas razones han llegado a ser más competitivas. La experiencia en esta Región Arequipa, ha demostrado que las 5 principales y exitosas empresas del sector calzado y las 3 principales empresas de curtiembre son lideradas y gerenciadas por mujeres.

Las herramientas más valiosas que se les puede entregar a una mujer empresaria es la capacitación en los diferentes campos de la gestión empresarial y gestión técnico productiva y ese es el trabajo que viene realizando el CITEccal Arequipa.

El aprecio por su trabajo, la valoración como persona y el reconocimiento a su desempeño hace que una mujer empresaria se sienta segura de tomar acciones e innovar.

Se ha evidenciado que las mujeres empresarias del sector cuero y calzado de la Región Arequipa luego de tomar la decisión de innovar han logrado la mejora competitiva de sus empresas.

Ser galardonadas por el trabajo realizado, es un impulso que hace que una mujer empresaria pise tan firme con el calzado de cuero que ellas fabrican.

#### A. Misiones Tecnológicas

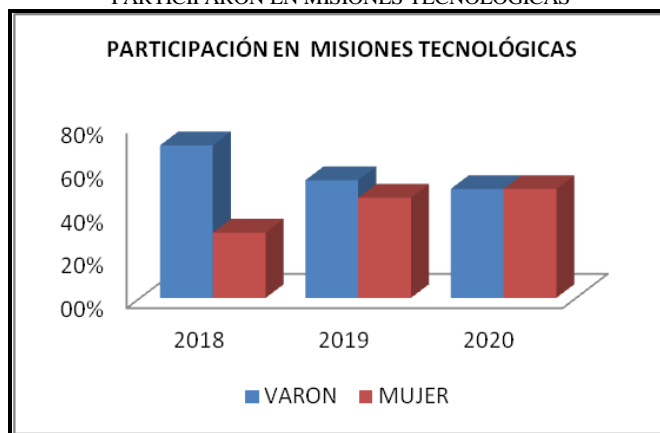
En septiembre del 2016, iniciamos con las misiones tecnológicas, la primera misión tecnológica se realizó a Italia, para visitar la feria Internacional de Cuero y calzado LINEAPELLE 2016 y para visitar el instituto de moda ARTSUTORIA, que es el instituto más importante en Europa para el sector calzado. A esta misión se sumaron 6 empresas del sector cuero y calzado, de las cuales 5 de las participantes eran lideradas por mujeres. Luego de asistir a la misión tecnológica, las empresarias cumplieron con los objetivos de la misión y se involucraron en otras actividades con el CITEccal Arequipa.



Fig. 2 Misión Tecnológica a Italia -LINEAPELLE

Es así que cada año se organiza 4 misiones tecnológicas a diferentes ferias internacionales, donde también se visitan centros de innovación en diferentes países del mundo, se visitan empresas importantes que tienen avances tecnológicos nuevos procesos de producción, empresas que usan nuevos materiales y optimizan diferentes tipos de recursos. En estas misiones nuestras empresarias tienen cada día mayor participación y sienten que las ayuda a seguir creciendo con sus empresas.

TABLA III  
EMPRESAS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO QUE PARTICIPARON EN MISIONES TECNOLOGICAS



#### B. Proyectos de innovación

Visitar el CITEccal Arequipa y conversar con sus funcionarios permite que el empresario reciba apoyo en la formulación de un proyecto de innovación. Nuestra experiencia nos muestra que el mayor número de proyectos de innovación han sido presentados por empresas lideradas por mujeres. Muchas empresas han experimentado por primera vez su experiencia de recibir un fondo no reembolsable para la implementación de un proyecto de innovación.

Año a año las empresas lideradas por mujeres van tomando un mayor número de proyectos y por ende recibiendo fondos para aplicar innovación en sus empresas esto se ve reflejado en su productividad.

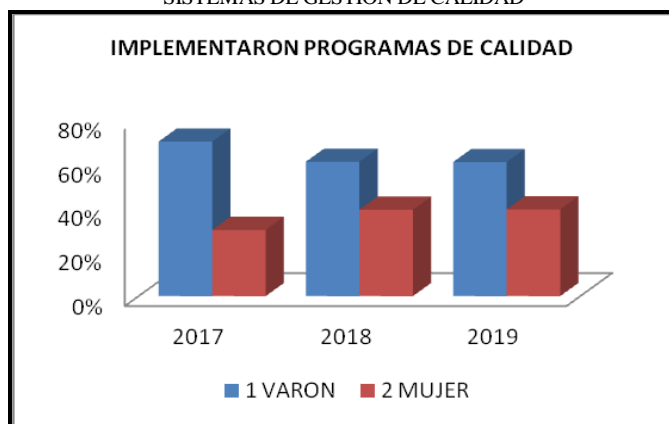
### C. Ruedas de Negocios

Hace 10 años en Arequipa podríamos apreciar que las ruedas de negocios eran espacios que ningún empresario quería perderse, sin embargo no se observaba la presencia de mujeres negociando en estos espacios. Desde el año 2018, el CITEccal Arequipa y el Ministerio de la Producción organizan dos ruedas de negocios anuales, donde se puede observar el incremento de la participación femenina.

### D. Implementación de Programas.

Los sistemas integrados de gestión son una herramienta que brinda soporte a las empresas para tener una ventaja competitiva, como CITEccal Arequipa se brinda asistencia técnica y acompañamiento en la implementación de programas de 5s, teoría Kaizen, salud y seguridad ocupacional, medio ambiente, implementación de programas de Enterprise Resource Planning (ERP), costos y programas de gestión de calidad (ver TABLA VI).

TABLA IV  
EMPRESAS DEL SECTOR CUERO QUE HAN IMPLEMENTADO SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

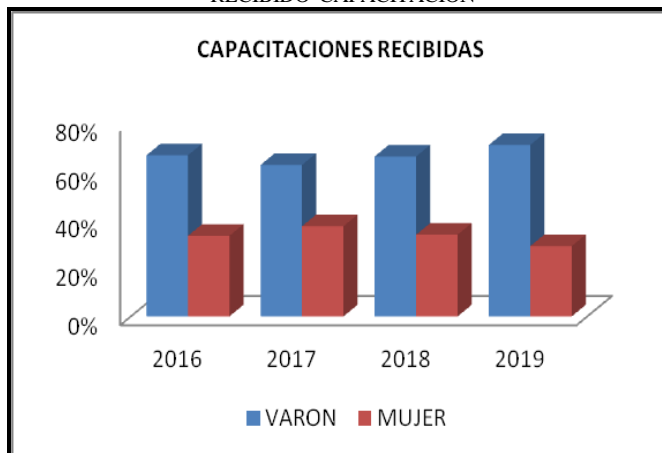


A lo largo de estos años de experiencia en la implementación de estos programas se ha detectado que las empresas lideradas por mujeres han demostrado sostenibilidad y han asumido la cultura de los programas propuestos.

## VI. EVALUACIÓN

En esta sección consideramos importante enfocarnos en el punto de vista de las empresarias líderes y propietarias de empresas del sector cuero y calzado de la Región Arequipa, que han recibido servicios como capacitaciones (ver TABLA V), asistencias técnicas, formulación de proyectos y que han participado en las diferentes actividades organizadas por el CITEccal Arequipa.

TABLA V  
EMPRESAS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO QUE HAN RECIBIDO CAPACITACION



### A. Lourdes Otilia Fernández Fernández (Propietaria de la Empresas LoboBlack)

“Yo creo que el éxito y la innovación es la unión del trabajador y el empresario. La innovación empresarial, va de la mano de la innovación social. El recurso humano es una pieza fundamental e importante, no ganamos mucho teniendo maquinaria, si no tenemos un buen recurso humano. Es muy necesario capacitarse para estar preparadas y también buscar la capacitación para nuestro personal. Si bien las mujeres dirigimos la empresa, también tenemos que dirigir nuestros hogares y para ello debemos estar en constante capacitación. Para llegar a un buen puerto una mujer también tiene que estar estable emocionalmente para seleccionar a tu equipo de trabajo. Como mujeres a todas nos encanta seguir creciendo y año a año uno va sintiendo satisfacción con la comunidad en general

Ahora tenemos el apoyo del CITEccal, que está capacitando, está constantemente visitándonos, haciéndonos encuestas de que es lo que necesitamos, sus asistencias técnicas y capacitaciones han servido para organizarnos mejor en el trabajo, en el orden, nos han mostrado muchas oportunidades que no conocía. Solicitamos un Coach para el personal y para nosotras empresarias que estamos inmersas en constante cambios.

Yo me preparo para llegar a la exportación, hace 8 meses participé en una rueda de negocios digital con empresas canadienses, donde pude enviar mis primeras muestras y me preparo para participar a otras ruedas de negocios y mostrar mi nuevo producto.

Cuento con 70 trabajadores en total, 35 son trabajadoras mujeres. Las mujeres son más responsables y cada día se involucran más en trabajos de más riesgo, además doy trabajo

a madres de familia, algunas jefas de hogar y demuestran sus destrezas. Ellas están dispuestas a capacitarse y a introducir sus concomimientos, son más dóciles y proactivas”.

*B. Elena Pancca Borda (Propietaria de la Empresa Sander)*

“Bueno, definitivamente para marcar la diferencia en este mundo tan competitivo hay que innovar e innovar tiene un significado muy amplio desde crear cosas nuevas hasta cambiar de actitud frente a las cosas que vienen pasando día a día, dicen que la definición de locura es hacer siempre lo mismo y esperar que sucedan cosas diferentes; bajo ese concepto nosotros como organización viajamos constantemente a ferias visitamos, empresas afines y otros modelos de negocio. Para nosotros las ferias y visitas son talleres en vivo ya que eso mismo implantamos en nuestra propia empresa. De esas visitas traemos tecnología, materia prima que no hay en nuestro país y nuevos procesos.

La capacitación constante es una necesidad para gerenciar y hablo de tomar cursos, leer libros, asesoramiento externo; y en estos aspectos el CITEccal Arequipa ha sido para nosotros una gran ayuda porque antes lo hacíamos con nuestros propios recursos y gracias a las Misiones podemos salir dos personas y a mas ferias en el año. Porque es muy diferente que te cuenten a que tú veas por ti misma como funciona algo o porque no puedes hacer algo que otra empresa ya lo hace.

Para todo crecimiento sostenible requieres organizarte y para esto el programa de 5s de de la teoría Kaizen aplicado en nuestra empresa por el CITEccal Arequipa, nos ayudo en gran medida porque claro que si tenemos un orden pero la manera en que se desarrolla este programa es otro nivel, nosotros lo hemos tomado y ahora también después de un año para mejorar aun mas.

Definitivamente la ayuda del CITEccal Arequipa para nosotros es muy importante ya que te ayuda a elaborar proyectos que nosotros en el día día se nos complica realizarlos por las diferentes actividades que realizamos, sumado a ello porque estoy en un rubro donde la mayor parte del empresariado es varón.

Gracias al apoyo del CITEccal Arequipa y nuestras fortalezas, si estamos listos para competir con grandes marcas, hoy atendemos a productores que venden ya a las grandes tiendas y eso lo logramos gracias a los viajes de las misiones.

Conducir una empresa y la familia eso es una decisión y cuando es con un objetivo claro es más fácil. Soy una persona muy madrugadora mi día empieza a las 4 de la mañana y en campañas a las 3.30am. Inicio meditando, avanzo mis tareas del día, me ejercito, levanto a mis hijos desayunos con ellos lo dejamos en el colegio y luego a la empresa tengo 7 horas en

la empresa para hacer todo de allí recojo a mis hijos y almuerzo con ellos y ya me quedo en mi rol de madre. Laboro 5 días a la semana. Algunas veces hay funciones o responsabilidades o urgencias que no me permiten seguir mi rutina, pero ¿Que es perfecto en esta vida?. La felicidad no es buscar algo si no vivir feliz con lo que tienes y lo que no tienes. Yo soy una mujer feliz”.

## CONCLUSIONES

Desde el inicio del CITEccal Arequipa han pasado 4 años de trabajo con empresarios y mujeres empresarias emprendedoras, se ha visto a muchas mujeres innovar con sus empresas, hecho gratificante que impulsa a seguir apoyándolas. Las mujeres están dispuestas a innovar tomando todos los riesgos inherentes a las actividades del sector. Se caracterizan por poseer empeño, compromiso, creatividad, firmeza, perseverancia y mucho amor a sus empresas. Desde el CITEccal Arequipa se promueve capacitaciones, talleres, ruedas de negocios, viajes de intercambio de conocimiento, misiones tecnológicas a otras empresas en otros países del mundo, visitas guiadas y transferencia de conocimiento; eventos que las mujeres empresarias están atentas y con disposición de participar y aprender con la seguridad de que todo lo pueden aplicar en sus empresas.

La experiencia de trabajo en entornos empresariales de mujeres lleva a afirmar que un viaje, una pasantía, una misión tecnológica, una rueda de negocios, un compartir de mujeres empresarias, una cena o algo tan simple como un café entre mujeres provoca que se amplíe el horizonte, que se conozcan otras realidades, que se compartan experiencias y que una empresaria no tenga que pasar por los tropiezos que pasó otra mujer empresaria.

La lección más importante de estos años de experiencia con mujeres empresarias es que todas tienen experiencias invaluable que compartir y aunque sean pequeños los aprendizajes, o simples, el valor es muy alto y eso hace que más mujeres sigan emprendiendo sus sueños, sigan luchando por su desarrollo personal y por su puesto por el crecimiento de sus familias, seguro!

El crecimiento continuo y sostenido de las empresas lideradas por mujeres, es notorio, verificable y cuantificable.

A lo largo de los años se ha observado el crecimiento de las empresas lideradas por mujeres insertando progresivamente la innovación. Acciones que no necesariamente necesitan grandes inversiones, sino acciones de innovación tanto empresarial como social.



En el mundo de las Pymes, la innovación tecnológica, surge cómo una estrategia en respuesta a los desafíos impuestos por la globalización de la economía, por los avances tecnológicos y la expansión del uso de nuevas herramientas en información y comunicaciones. Cuando se habla de innovación tecnológica en el mundo empresarial, se debe hacer referencia a las mejoras en productos o servicios que ya existen en el mercado, introducir productos que ofrezcan algún plus o valor agregado, actualizar los sistemas de información.

Impulsar el sector empresarial de cuero y calzado, es tarea fundamental del CITEccal Arequipa, es una política pública del Ministerio de la Producción para hacer de las empresas innovadoras más competitivas.

#### REFERENCES

- [1] “B w e : a g p,” pp. 381–392, 2008.
- [2] B. Avolio and G. Di Laura, “RVE122\_Avolio CEPAL,” p. 35, 2017.
- [3] E. Del, D. Para, and L. A. Implementación, “PRODUCTIVOS DE MADERA EN VILLA EL SALVADOR - LIMA Y DE CUERO Y CALZADO EN AREQUIPA MULTISECTORIAL MARZO 2014,” 2014.
- [4] OECD. EUROSTAT, *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Manual, Organización de cooperación y desarrollo económicos, Oficina de estadísticas de las comunidades europeas.* 2005.
- [5] M. Etxebarria Robledo, “Compendio de definiciones del concepto ‘innovación’ realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto,” *Dir. y Organ. Rev. Dir. Organ. y Adm. Empres.*, vol. 0, no. 36, pp. 61–68, 2008.
- [6] J. Hernández, P. Tirado, and A. Ariza, “El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos,” *CIRIEC-España, Rev. Econ. Pública, Soc. y Coop.*, no. 88, pp. 165–199, 2016.
- [7] J. Echeverría, “El manual de Oslo y la innovación social,” *Arbor*, no. 732, pp. 609–618, 2008.
- [8] H. G. Hernández, D. A. Cardona, and J. L. Del Rio, “Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas,” *Inf. Tecnol.*, vol. 28, no. 5, pp. 15–22, 2017, doi: 10.4067/S0718-07642017000500003.
- [9] “GEM Global Entrepreneurship Monitor.” [Online]. Available: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20162017-womens-entrepreneurship-report>. [Accessed: 15-Feb-2020].
- [10] “The World Economic Forum.” [Online]. Available: <https://www.weforum.org/>. [Accessed: 15-Feb-2020].
- [11] M. del Mar Fuentes-Fuentes, A. M. Bojica, M. Ruiz-Arroyo, and F. Welter, “Innovativeness and business relationships in women-owned firms: The role of gender stereotypes,” *Can. J. Adm. Sci.*, vol. 34, no. 1, pp. 63–76, 2017, doi: 10.1002/cjas.1329.
- [12] L. Daeren, “Mujeres empresarias en América Latina: el difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro,” *Prim. Semin. Int. la Mujer Empres.*, pp. 01–13, 2000.