

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**



**ESCUELA DE POST GRADO**

**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE  
TESIS**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA Y  
DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES  
ARTESANALES DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO**

**PRESENTADO POR: WILLY VÍCTOR MANDUJANO MIESES**

**PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR: DR.ROLANDO BOHORQUEZ CORDOVA**

**LIMA – PERU**

**2017**



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Escuela de Posgrado  
Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado constituido por los señores: *Dr. Augusto Gora Arcego (Presidente)*  
*Miembro: Dr. Victor Humberto Espinosa, Dr. Juan Boris Caidenas,*  
*Dr. Orlando Guadua Rodriguez, Dr. Julia Pucayo Lopez, Dr. Fernando*  
*Vegil Cornejo, Dra. Tereza Lopez Aguinaldo*

el postulante al GRADO DE *Doctor en Administración*

Don (ña) *Willy Victor Mandujano Micaco*

procedió a sustentar su Trabajo de Investigación Títulado: *Gestión Estratégica de*  
*la Inversión Pública y Desarrollo de la Competitividad*  
*de las MYPES Artesanales de la Provincia de Huancayo.*

habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado, de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias.

Concluido el acto se realizó la votación correspondiente, resultando el ponente *Aprobado*  
*por mayoría*

Y para constancia se extiende la presente Acta, en Lima, a los *07* días del mes de *Julio*  
*de 2017*

Presidente del Jurado

*[Firma]*  
Miembro

*[Firma]*  
Miembro

*[Firma]*  
Miembro



*[Firma]*  
Miembro

*[Firma]*  
Miembro

*[Firma]*  
Miembro

## **DEDICATORIA:**

A Dios el mejor aliado y estratega, a mis padres Juan y Raquel por ser ejemplos de amor, trabajo, y Lucha. A los mejores hermanos Roberto y Peko, dos pilares de la familia Mandujano Miseses; a mis Hijos que son fuente constante de motivación; al pedacito de cielo: Jauja-Perú.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los Profesores Doctores y Maestros de la Universidad Inca Garcilaso quienes inculcaron la necesidad de culminar un trabajo de acuerdo a las exigencias de estos tiempos. Asimismo, a los colegas y alumnos de la: Universidad Nacional Agraria la Molina, Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Nacional Federico Villarreal, Universidad de SIPAN.

Al Dr. Rolando Bohórquez Córdova por sus valiosos aportes.

A los Artesanos de la provincia de Huancayo por su colaboración con las encuestas.

A todos aquellos que de alguna manera aportaron positivamente a la culminación de la investigación.

**“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”**

**Mahatma Gandhi**

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE.....	iii
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii

### CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MARCO HISTÓRICO.....	1
1.1.1 Evolución de la Gestión Estratégica.....	1
1.1.2 Evolución de la Gestión Estratégica Pública.....	5
1.1.3 La Planificación Centralizada.....	7
1.1.4 La Planificación en el Perú.....	8
1.1.5 Evolución del Planeamiento Estratégico.....	10
1.1.6 Surgimiento de la Administración Estratégica.....	13
1.1.7 Aparición de las Ventajas Comparativas y Competitivas.....	14
1.1.8 Surgimiento de las Ventajas Competitivas.....	17
1.1.9 Las MYPES Artesanales en el Perú.....	19
1.2 MARCO TEÓRICO.....	23
1.2.1 Gestión Estratégica.....	23
1.2.2 Gestión Estratégica Pública.....	30
1.2.3 Gestión Estratégica –Dirección Estratégica.....	42
1.2.4 El Planeamiento Estratégico.....	45
1.2.5 La Inversión Pública.....	49
1.2.6 Sistema Nacional de Inversión Pública.....	50
1.2.7 Gestión Estratégica de la Inversión Pública.....	53
1.2.8 Teorías del Desarrollo.....	58
1.2.9 Teorías de la Competitividad.....	62
1.2.10 Teoría De los Cúmulos de Porter.....	74
1.2.11 Teoría de Stigler de los Recursos y Capacidades.....	77
1.2.12 Las Micro y Pequeñas Empresas Artesanales (MYPE).....	78
1.3 INVESTIGACIONES-ANTECEDENTES.....	79
1.3.1 Gestión Estratégica de la Inversión Pública.....	79
1.3.2 La Competitividad Empresarial.....	87
1.3.3 Competitividad de las MYPE Rurales.....	93
1.3.4 Las MYPES Artesanales y la Competitividad-Huancayo.....	97
1.3.5 Análisis FODA Artesanal de la Provincia De Huancayo.....	105
1.3.6 Ventajas Competitivas - Sector Artesanal Huancayo.....	108
1.3.7 Rol Del Gobierno y el Sector Artesanal-Huancayo.....	112
1.4 MARCO CONCEPTUAL.....	115
1.4.1 Gestión Estratégica De La Inversión Pública.....	115
1.4.2 Inversión Pública en Infraestructura Productiva.....	116
1.4.3 Inversión Pública en Capacitación.....	116
1.4.5 Inversión Pública en Financiamiento.....	116
1.4.6 Ventaja Competitiva.....	117
1.4.7 Capital Intangible.....	117
1.4.8 La Asociatividad de la MYPE.....	117

1.4.9 Calidad Del Producto.....	118
1.4.10 La Micro y Pequeña Empresa Artesanal MYPE .....	118
1.5 MARCO LEGAL .....	119
1.5.1 Normatividad en Relación a la MYPE y la Competitividad .....	119
1.6 MARCO FILOSÓFICO .....	122
CAPÍTULO II :EL PROBLEMA, OBJETIVOS HIPÓTESIS Y VARIABLES	
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	125
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....	125
2.1.2 Definición del Problema.....	132
2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	133
2.2.1 Finalidad.....	133
2.2.2 Objetivo General y Específicos .....	135
2.2.3 Delimitación del Estudio .....	136
2.2.4 Justificación e Importancia .....	137
2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	138
2.3.1 Supuestos Teóricos.....	138
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas .....	143
2.3.3 Variables e Indicadores .....	144
CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	145
3.2 DISEÑOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO.....	148
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	149
CAPÍTULO IV : PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1 PRESENTACION DE RESULTADOS.....	152
4.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	174
4.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	187
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 CONCLUSIONES .....	192
5.2 RECOMENDACIONES .....	193
BIBLIOGRAFÍA.....	195
ANEXOS:	
ENCUESTA	
VALIDACION DEL INSTRUMENTO	
MATRIZ DE CONSISTENCIA	

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación, fue determinar la influencia de la Gestión estratégica de la Inversión Pública en el desarrollo de la competitividad de las Micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la Provincia de Huancayo. El nivel de investigación fue descriptivo y explicativo, de tipo aplicativo. La población estuvo constituida por las 7044 Microempresa Artesanales MYPES de la provincia de Huancayo; se halló una muestra probabilística de 140 MYPES, y mediante el método de muestreo estratificado se aplicó 110 encuestas a las MYPES rurales y 30 Encuestas a las MYPES urbanas. Se utilizó una encuesta en la escala ordinal de Likert, con 38 ítems; la encuesta fue validada con el indicador de confiabilidad de Alpha de Cron Bach de 0.779, asimismo, validado con el juicio de expertos. Para la prueba de las Hipótesis se utilizó la Prueba Chi cuadrado con un nivel de confianza del 95%. Se comprobó la hipótesis principal, que la gestión estratégica de la inversión pública influye directamente en el desarrollo de las competencias de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo. Se halló a los intangibles como la principal competencia que se desarrolla gracias a la gestión de la inversión pública. Asimismo, la Inversión en infraestructura, capacitación y financiamiento, constituyen tres pilares estratégicos del Estado para desarrollar las competencias de la MYPES artesanales. También se estableció que es el Gobierno Regional de Junín la institución que más influye positivamente sobre las MYES artesanales de la provincia de Huancayo, Perú.

**Palabras Clave: Gestión, Estrategia, Inversión Pública, Desarrollo, Micro y Pequeña empresa, competencias**

## **ABSTRACT**

The aim of the present investigation, it was to determine the influence of the strategic Management of the Public Investment in the development of the competitiveness of the Micro and handcrafted Small enterprises (MYPES) of Huancayo's Province. The level of investigation was descriptive and explanatory, of applicative type. The population consisted of the 7044 Microenterprise Handcrafted MYPES of the province of Huancayo; a probability sample of 140 MYPES was found, and by stratified sampling method 110 surveys were applied to rural MYPES and 30 surveys urban MYPES. A survey ordinal Likert scale with 38 items was used; the survey was validated with the indicator 0.779 driveability of Alpha Cron Bach, also validated with expert judgment. Chi square test with a confidence level of 95% was used for validation of hypotheses. The main hypothesis was verified that the strategic management of public investment directly influences the development of skills of craft MYPES of the province of Huancayo. It was found to intangible as the main competition thanks to management of public investment takes place. Likewise, investment in infrastructure, training and financing, are three strategic pillars of the state to develop the skills of the craft MYPES. It was also established that it is the Regional Government of Junín the institution that positively affects Handcrafted MYPES of the province of Huancayo, Peru.

**Key words: Management, Strategy, Public Investment, Development, Mike and Small enterprise, competitions**



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se configura dentro del enfoque de la gestión estratégica para el sector público, y en la necesidad de contribuir a demostrar la importancia que tiene la gestión estratégica de la inversión pública, para desarrollar la competitividad de las organizaciones tipo MYPES artesanales de la provincia de Huancayo. Las Microempresas artesanales, frecuentemente con dificultades para lograr ser competitivas, especialmente por no contar con estrategias que les permitan: Primero, incrementar su productividad; Segundo, lograr exportar sus productos con mayor calidad y cantidad; Tercero, mejorar su rentabilidad y mejor calidad de vida.

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia de la Gestión estratégica de la inversión Pública en infraestructura productiva, capacitación y financiamiento en el desarrollo de la competitividad de las Micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la Provincia de Huancayo.

Luego de una exhaustiva revisión de fuentes de trabajos de investigación, tesis y documentos relacionados; se logró establecer la existencia de tres Pilares de influencia estratégica de la inversión Pública sobre las competencias de las MYPES artesanales, estas son: 1° La inversión en infraestructura productiva; 2° La inversión en Capacitación y 3° la inversión en Financiamiento. Asimismo, se analizó la influencia de la inversión pública en el desarrollo de las siguientes competencias: Intangibles, asociatividad y calidad.

Las teorías utilizadas en el análisis de la investigación se dividieron en dos: Primero, en relación a la gestión estratégica de la inversión Pública y están sustentadas en el papel de Estado propuesta por Moore (1995,ob.cit), uno de los autores quien propone que la gestión estratégica del directivo público debe estar guiada por tres ámbitos de gestión: la generación de valor público de sus intervenciones, la gestión política o participación en la capacidad de incluir en la agenda pública proyectos estratégicos y la eficiencia de la gestión operativa ,este último ámbito enmarcado en la ejecución de los planes estratégicos y operativos, lo que significa utilizar el planeamiento estratégico, para lograr la visión y misión de un plan gubernamental, que permita desarrollar las competencias de la MYPES artesanales, pero solo es posible con la combinación de dos elementos Vitales: Los Gerentes públicos y los proyectos de inversión.

En relación al rol del Estado y el desarrollo de la competitividad, se encontraron dos trabajos: el de Porter, Michael (1999, p.192) , quien plantea la teoría de los Cúmulos sobre el rol del Estado y la Competitividad empresarial, menciona que el gobierno debe intervenir de forma indirecta en la competitividad de los territorios, ya que ésta va a venir dada por la influencia que pueda ejercer en cada uno de los cuatro vértices del “diamante”, pudiendo ser ésta positiva o negativa. El papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador. Es el de alentar a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad. Pero, las políticas que se centran en incidir en las ventajas en costes estáticas a corto plazo, socavan y limitan la innovación y el dinamismo y representan el error más frecuente de la política económica sectorial del Estado. Por otro lado, (Stigler, 1958 citado por

Ganesca, Enriq & Ubano, David, 2003), señala que desarrollo de competencias de la MYPES se da a partir del tipo de recursos y capacidades que poseen las empresas, en especial los intangibles, innovación, creatividad, marcas y patentes. De acuerdo a Stigler, el Estado debe contribuir directamente con mejorar las condiciones externas a la empresa mediante la inversión Pública. Asimismo, menciona competencias de las MYPES como la flexibilidad, que las hace competitivas donde no puede serlo la gran empresa.

Para obtener información primaria, se aplicó una encuesta en la escala ordinal de Likert con 38 ítems, validada con un Alpha de Cron Bach de 0.779. La encuesta fue aplicada a una muestra probabilística y estratificada de 140 MYPES artesanales: 110 MYPES rurales y 30 MYPES urbanas. El periodo de aplicación de la encuesta fue durante el mes de agosto del año 2015. Las MYPES artesanales elegidas fueron las que están dedicadas principalmente a la producción y comercialización de: Mates burilados; Joyería y Filigrana; productos textiles, manualidades, cueros y peletería, en ese orden de importancia en la muestra utilizada. Geográficamente por la ubicación de conglomerados donde se han asentados este tipo de MYPES, se seleccionó los siguientes distritos: Cochas Chico, Cochas Grande, San Jerónimo de Tunan, Huahuas, El Tambo, Huancayo y San Carlos.

Para efectuar la prueba de hipótesis principal y secundarias, se utilizó el programa SPSS, versión 23. Mediante la prueba de independencia y la distribución  $X^2$ - Chi cuadrado, se obtuvo un sig. Asintótico de  $p=0.00$ . De esta manera, se comprobó la hipótesis principal, que la gestión estratégica de la inversión Pública incide positivamente en el desarrollo de las competencias de

la MYPES artesanales de la provincia de Huancayo. Destacando en Primer lugar, la gestión estratégica de la inversión Pública en infraestructura (Obras y servicios), que influyen en mayor grado sobre la competencia de los intangibles: Nivel de experiencia, capacidades, creatividad, Innovación tecnológica y la experiencia del artesano y sus trabajadores.

La investigación se desarrolló en cinco capítulos: El capítulo I, se centra principalmente en el análisis de las principales teorías ligadas a la tesis, divididas en: 1° Teorías relacionadas a la Gestión estratégica de la inversión Pública; 2° Teorías Relacionadas al desarrollo de la competitividad. En el Capítulo II se desarrolla el planteamiento del problema de investigación, describiendo la realidad problemática y definiendo el problema principal y los problemas específicos; se presentan también los objetivos, las hipótesis y la clasificación así como la definición operacional de variables. En el Capítulo III se desarrolla la Metodología, tipo, nivel, método y diseño del estudio, se precisan la población, muestra y el método de muestreo; las técnicas de recolección de datos y las técnicas del procesamiento de la información.

En el Capítulo IV, se realiza la presentación y análisis de resultados, se cita la información recogida mediante tablas y figuras; se presenta también la comprobación de hipótesis y la discusión de los resultados.

Por último, en el Capítulo V, se precisan las Conclusiones y Recomendaciones a las cuales ha arribado el trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 MARCO HISTÓRICO

Está referido a la naturaleza y la evolución de los conceptos más importantes de la investigación: Evolución de la Gestión estratégica, la planificación centralizada y la planeación estratégica; la dirección estratégica; desarrollo de las ventajas comparativas, competitivas; y sobre las MYPES artesanales.

### 1.1.1 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Según (Codina, 2006)<sup>1</sup> la gestión estratégica nace con la aparición del concepto de estrategia. El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Wehrich y Koontz, 1993)<sup>2</sup> en la obra "*Administración, una perspectiva global*". Lo anterior se puede corroborar con la obra *El Arte de La guerra* de Sun Tzu<sup>3</sup>, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han

---

<sup>1</sup> Codina, A. (2006). *Sun Tzu y el Arte de la guerra para los negocios*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=937>

<sup>2</sup> Wehrich, H & Koontz, H. (1993). *Administración, una perspectiva global*. México: Ed. Mc.Graw Hill. pp.123-191.

<sup>3</sup> Tzu, S. (2007). *El arte de la guerra*. Colombia: Distribuidores e Impresos Sion Ltda.

cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia.

Para Tarzijan (2008, pp.26-28)<sup>4</sup> en su libro “*Elementos esenciales de la estrategia competitiva*”, menciona que la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista).

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta.

---

<sup>4</sup> Tarzijan, J. (2008). Fundamentos de estrategia empresarial. *Elementos esenciales de la estrategia competitiva*. México: Alfa omega Grupo editor S. A. pp. 26-28.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter, a quienes más adelante se estudiarán en detalle. Tanto Ansoff como Kenneth Andrews (perteneciente a la escuela de diseño) fueron quienes empezaron a definir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa con el entorno.

De acuerdo a la Universidad Nacional de Colombia (UNAL, 2012)<sup>5</sup> en el artículo “*Gestión siglo XXI. Nueva visión de la organización*”, uno de los pioneros en estrategia empresarial (como la conocemos hoy en día) es Igor Ansoff, este autor desarrolla una herramienta de *Marketing* denominada Matriz de Ansoff, la cual fue publicada por primera vez en el año de 1957 en el artículo: Estrategias para la Diversificación, de la Harvard Business Review. La

---

<sup>5</sup> Universidad Nacional de Colombia (UNAL). (2012). *Gestión siglo XXI. Nueva visión de la organización*. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/económicas/2008551/lecciones/cap1---4---4.htm>

Matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos.

Es con (Mintzberg, 1987, citado en D'Alessio, p.53)<sup>6</sup> que aparece el concepto de gerencia estratégica, y define la estrategia como un patrón proveniente del flujo de decisiones que ocurre en el tiempo. Compara a los estrategas como los artesanos que crean por arte, en su metáfora, el gerente crea la estrategia al igual que el artesano mientras ejecuta acciones. Se inspira e improvisa con pensamiento estratégico en un proceso de constante adaptación.

Posteriormente Draker, Peter (2012)<sup>7</sup> en el libro "*La Gerencia en la ciudad futura*", introduce el concepto de management-el gerente o el líder, quien lleva adelante el proceso estratégico, sin el cual es imposible desarrollar y hacer más competitivas las organizaciones.

Porter, Michael (1991)<sup>8</sup> en su libro "*Estrategia Competitiva*" consolida el concepto de estrategia empresarial .En este sentido, señala que la estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer ahí, es decir con crear ventajas competitivas. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferente en lo que se hace en la misma línea. Para ello propone dos herramientas de análisis:

---

<sup>6</sup> D'Alessio Ipinza, Fernando (2008).El proceso Estratégico. Centro de Negocios(CENTRUM ) de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tercera Edición, Prentice Hall.Impreso en México.

<sup>7</sup>Draker Peter. La Gerencia en la ciudad futura. Editorial Norma. Colombia.2012.

<sup>8</sup> Porter Michael E., (1991). "*Estrategia competitiva*", Cía. Editorial Continental, México.



- El Diamante de Porter
- Las Cinco Fuerzas

### 1.1.2 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA

Según Cerón Hurtado, Miguel Ángel (2012)<sup>9</sup> en la historia, veinte años no son cifra significativa, por lo cual podemos afirmar que la Gerencia Pública es nueva y como tal, está recién en proceso de construcción. A finales de 2012 no se conocía una teoría acabada y los textos publicados apenas muestran reflexiones y análisis que se evidencie una doctrina que soporte modelos y métodos para aplicarla de manera sistemática. En la mayoría de los casos, se refieren a los cambios necesarios en la administración del Estado como efecto de las nuevas condiciones impuestas por la realidad global, desconociendo así los aspectos tratados anteriormente, donde se ha destacado la separación de lo público del Estado y la necesidad de abordar este tema como un asunto de mercado donde confluyen indistintamente organismos del Estado o empresas privadas y organizaciones civiles por el lado de la sociedad, todas con el propósito de manejar lo público. Así, la Gerencia Pública, es la producción y distribución de bienes y servicios públicos, independientemente de que lo realice el Estado o el sector privado.

---

<sup>9</sup> Cerón Hurtado, Miguel Ángel (2012), Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos102/gerencia-pública-Colombia/gerencia-pública-colombia3.shtml#ixzz4HBckLIZ2>

Con frecuencia se encuentran textos en las esferas universitarias que hacen referencia a la modernización del Estado como eje central de la gerencia pública, considerando que esa denominada "modernización", se refiere a la transformación del Estado pasando del modelo Burocrático al Modelo Gerencial, por la necesidad de implantar la también denominada "Nueva Administración Pública", que surge por el traslado de lo público desde el interior del Estado al escenario del mercado, con la finalidad de que los organismos privados, ya sean mercantiles o civiles, puedan intervenir en el manejo de lo público.

Cerón Hurtado, Miguel Ángel menciona: La "nueva administración pública" dista sustancialmente de la "vieja administración pública", por el alejamiento del modelo burocrático y el acercamiento al paradigma privado, cuyas raíces han estado formadas en concordancia con las leyes del mercado. Por esta razón, si se quiere llevar al Estado al escenario del mercado, los cánones de la actividad económica privada son perfectamente recomendables para el ejercicio de la acción estatal.

Huaylupo, Juan (2008)<sup>10</sup> en el artículo “¿De la política pública a la Nueva Gerencia Pública?”, en la Revista Centroamericana de Administración Pública, realiza el escrutinio de las críticas contra la burocracia, la cual es apreciada, como una administración que entorpece la labor organizacional, por mecánica, innecesaria y despersonalizada, pero también, por impositiva contra la gestión, la libertad y el desempeño laboral. Sin embargo, esas facultades asignadas,

---

<sup>10</sup> Huaylupo, Juan (2008) “¿De la política pública a la Nueva Gerencia Pública? Una dimensión de la reforma del Estado en Costa Rica.” Revista Centroamericana de Administración Pública. Instituto Centroamericano de Administración Pública. San José. pp. 89-116.

contrastan con su funcionalidad, racionalidad y subordinación a las pautas y regularidades organizacionales. Los límites impuestos por el poder estatal, son interpretados como burocracia, aún cuando están modelados por la política y sus vicisitudes. La reforma del Estado ha impuesto la Nueva Gerencia Pública, que imita la gestión privada y rentable en la administrativa estatal.

### 1.1.3 LA PLANIFICACIÓN CENTRALIZADA

Para Saberbein, Gustavo (1984)<sup>11</sup> en el libro *"La Planificación en el Perú"*, menciona que la Planificación surge en Rusia durante el año 1919, luego de la Revolución de Octubre , posteriormente, pasó a ser la Unión Soviética. En su expansión, se transformó en la Unión de Republicas Socialistas Soviéticas(URSS). Paralelamente, crece significativamente la importancia del Estado, en la construcción de la nueva Sociedad Socialista. Pero, tuvieron que pasar más o menos 12 años, hasta el establecimiento del modelo de Sistema de Planificación Centralizada.

Entonces, emerge un modelo de Estado con decisiones centralizadas. La experiencia es replicada en algunos estados europeos de la órbita Socialista como: Checoslovaquia-Polonia-Hungría-Albania y Yugoslavia. La Planificación se orienta a la búsqueda del desarrollo de algunos sectores estratégicos de la economía, en este sentido, el Estado adquiere un rol protagónico; a través de los planes multianuales ó conocidos como quinquenales, que obviamente eran de aplicación forzosa.

---

<sup>11</sup> Saberbein Chevallier, Gustavo (1984). "La Planificación en el Perú". Centro de Investigación Económica para la Acción (CIEPA). Segunda edición. Editorial Imprenta Liberación S.A. Lima, Perú.p.13

En este contexto, en la URSS, la inversión Pública perseguía en primer lugar generar una acumulación de capital. Un primer ejemplo de estrategia de la inversión pública, fue el plan de electrificación masiva llamado (Goelro); la idea era dinamizar la economía a través de la movilización masiva de recursos humanos y materiales. En este sentido, los famosos planes quinquenales perseguían diversos objetivos estratégicos; pero, al iniciarse la segunda guerra mundial, los planes se orientaron a la creación de una industria para generar en la Unión Soviética, una fuerza bélica capaz de enfrentar la guerra con Alemania. En el campo, se organizaron los Koljots, que fue una solución para generar empleo, y riqueza en el sector rural.

#### 1.1.4 LA PLANIFICACIÓN EN EL PERÚ

De acuerdo a Saberbein, Gustavo (ob.cit., pp.43-47)<sup>12</sup> el año 1955 aproximadamente, se da inicio al desarrollo del Sistema Nacional de Planificación. Mediante la suscripción de la Carta de Punta del Este, el año 1961, se asume el compromiso de elaborar un Plan Nacional de Desarrollo, con un plazo no mayor de 18 meses. Para este fin, se crea la Oficina central de Estudios y programación (OCEP), las funciones determinadas entre otras, es el de preparar programas anuales de inversión Pública.

De acuerdo a lo anterior, las prioridades de inversión se centran en la Reforma Agraria, entre otros programas considerados estratégicos. En consecuencia, el 17 de octubre de 1962 se presenta en la OEA el plan asumido

---

<sup>12</sup> Saberbein, Gustavo(Ibídem)

anteriormente. En consecuencia, el Gobierno Militar crea en reemplazo de la OCEP el Sistema Nacional de Planificación Económica y Social.

Se establece Como Organismos del Sistema Nacional de Planificación al Consejo Nacional de Desarrollo Económico Social, el Instituto Nacional de Planificación INP (como órgano técnico operativo), el Consejo consultivo de planificación, las Oficinas Sectoriales y regionales de Planificación.

De Acuerdo a Andía Valencia, Walter (2006, p.13)<sup>13</sup> en el Libro *“Inversión Pública”*, en la perspectiva de la creación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), el año 1992 se desactiva el Instituto Nacional de Planificación, como ente rector de Sistema Nacional de Planificación. En consecuencia, las funciones del INP fueron asumidas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Es así que el año 2002, se da la Ley 27293 que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública.

## **INVERSIÓN PÚBLICA EN EL PERÚ**

En los últimos 10 años hay que destacar tres acciones importantes del Estado peruano, en relación a la gestión estratégica de la inversión Pública. Primero, la creación de la Dirección Nacional de Inversión Pública del MEF; Segundo, la inversión estatal para fomentar la competitividad empresarial, Regional y Nacional. Una tercera acción es la formulación del Plan estratégico 2015-2025 desarrollado por la Comisión Nacional de Planeamiento CONAPLAN.

---

<sup>13</sup> Andía Valencia, Walter (2006). *Inversión Pública*. Centro de Investigación y Capacitación Empresarial CICE. Librería Editorial “El saber”. Lima-Perú. p.13

### 1.1.5 EVOLUCIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Johnson & Scholes (2009)<sup>14</sup> en el Libro “*Dirección Estratégica*” la planeación en las organizaciones tiene una larga historia, que se remonta a finales del Siglo XIX. Su evolución está estrechamente ligada a la evolución del pensamiento administrativo. La administración como disciplina científica ha variado enormemente a lo largo del tiempo incorporando e integrando aportaciones de múltiples áreas de conocimiento. Los enfoques actuales del estudio de la administración nos conducen al concepto de Administración Estratégica como nuevo sistema de dirección que supone una concepción global de la administración subordinando todas las decisiones al éxito potencial de la organización. La planeación en este contexto asume una función esencial como proceso de optimización de los siguientes factores; respecto al entorno, competitividad y costo, respecto al producto, diseño, diferenciación y calidad y respecto a la organización, “valor” de recursos humanos y de la cultura organizacional. La necesidad de efectuar la planeación estratégica en las organizaciones se agudiza en las últimas décadas en las que se pone de manifiesto la conveniencia de anticipar, prever y controlar su devenir, en un entorno de aceleración de cambio, de desarrollo de factores de inercia en estructuras y condicionamientos y de agudización de las incertidumbres del entorno.

La sabiduría es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las

---

<sup>14</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. (2009) *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International Ltd.

ganancias a corto plazo a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. Por tanto, la esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro. No es el mismo tipo de interés en el futuro que tienen los videntes, que sólo tratan de predecirlo. El sabio trata de controlarlo.

La palabra previsión de prever: (ver anticipadamente), implica la idea de anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base para la planeación. La previsión es un concepto de la planeación que define las condiciones futuras de un proyecto y fija el curso concreto de acción a seguir. Gotees dijo: planear es “hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”, equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra futura acción. La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más. De ésta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

En otras palabras la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la

conciencia, pero no en el futuro buscado. El planeamiento en el más puro sentido de su concepto, va más allá de todas las funciones de organizar, controlar, coordinar, dotar y dirigir el personal de la empresa.

Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactoria. En la actualidad, así como en un futuro próximo, la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se realiza. Sin embargo, existen ciertas normas de carácter generalmente aceptable. Podemos tratar de determinar las posibilidades de planeación, encontrar la filosofía adecuada para enfocarla, tener una idea respecto a la mejor forma de organizarla y sistematizarla, así como los mejores métodos, técnicas y herramientas que se les pueden integrar.

La ciencia que se relaciona con la planeación se ha desarrollado rápidamente en época reciente. No obstante, incluso la mejor planeación de que seamos capaces, requiere la misma cantidad de arte que de ciencia, siempre deben estar implícitos ambos aspectos. La contribución principal de los científicos a la planeación no consistiría en el desarrollo y uso de las técnicas e instrumentos correspondientes, sino más bien en la sistematización y organización del proceso de planeación y, por consiguiente, en el mejor conocimiento y evaluación del mismo.



### 1.1.6 SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a Chiavenato (2010)<sup>15</sup>, en el libro *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, la Escuela de Administración Estratégica, surge en la década de 1980 y según Henry Mintzberg tiene dos enfoques: el normativo, que recomienda un método para elaborar una estrategia, lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica; por otro lado el enfoque descriptivo se refiere a como se crean o forman las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean. Las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada sino que surgen de sus actividades. Los pioneros en esta disciplina fueron Peter Drucker quien manifestó el pensamiento estratégico mediante unas simples preguntas, Cual es nuestro negocio?, donde estamos? y donde queremos estar?, por lo tanto definir a que se dedica(diagnóstico), definir donde se quiere llegar (visión) y definir los caminos para poder llegar (como).El otro pionero fue Igor Ansoff quien desarrollo una serie de estrategias de como conquistar nuevos mercados (Matriz de Ansoff). Otro importantísimo autor es Michael Porter quien desarrolló estrategias competitivas (Estrategias genéricas de Porter) y una serie de matrices de análisis industrial, Análisis Porter de las cinco fuerzas, La Cadena de valor, etc.

Henry Mintzberg es el que representa la mejor la tendencia de la administración estratégica, en este sentido, plantea dos escuelas:

---

<sup>15</sup> Chiavenato Idalberto (2010).Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc .Graw Hill.

- La Prescriptiva: que considera que la Estructura sigue a la Estrategia, es decir, primero se planifica y luego se diseña la estructura organizacional de acuerdo con la Estrategia.
- La Descriptiva considera que la Estrategia debe ser posterior a la Estructura y que debe amoldarse a esta última, además habla que dentro de las Organizaciones existen tendencias Culturales, Ambientales y Políticas que determinan la Estrategia.

La segunda escuela es la que predomina en el pensamiento de Mintzberg, donde la estrategia es posterior a la estructura, es decir, la estrategia debe basarse en las condiciones reales, que son muy diversas, en este sentido, la resolución de los problemas se sustentan en la capacidad de comunicación e influencia del Líder.

#### 1.1.7 APARICIÓN DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS

El concepto de Ventajas Competitivas nace después de la aparición del Concepto de ventajas Comparativas propuesto por David Ricardo (1817) <sup>16</sup> a fines del siglo XIX en su obra: *“Tratado de Economía Política”*-Capítulo VII. Este escrito surge en los tratados sobre el comercio internacional, caracterizado por el inicio del libre comercio. El concepto de ventajas comparativas alude a las ventajas con que cuenta un país por poseer recursos naturales y cierta especialización de los recursos humanos en la producción de bienes, permitiéndoles producir a un costo más bajo. Este es el caso de Inglaterra que poseía una ventaja natural de sus suelos y clima que le permitía

---

<sup>16</sup> Ricardo, David(1987).”Tratado de Economía Política”. Capítulo VII.

producir trigo más barato que en otros países. De esta manera los altos niveles de producción le permitían obtener ganancias del comercio internacional.

David Ricardo escribió el clásico caso por la teoría de la ventaja comparativa de utilizar el concepto para explicar por qué Portugal exporta vino a Inglaterra e importa telas de Inglaterra. Para la elaboración del vino en Portugal podría tener sólo el trabajo de ochenta hombres durante un año. Sin embargo, para producir la tela en el mismo país podría tomar la mano de obra de noventa hombres a la misma hora. Sería, por tanto, ser una ventaja para ella de exportación de vino a cambio de la tela.

Según el Instituto Mises Hispano (2012)<sup>17</sup> en el artículo” *La ley Ricardiana de la ventaja comparativa*”, la referida ley de la ventaja comparativa, se ocupa de esos casos difíciles y es por tanto indispensable para la defensa del libre comercio. Demuestra que incluso si, por ejemplo, el País A es más eficiente que el País B produciendo ambos productos X e Y, merecerá la pena al País A especializarse en producir X, en lo que es mejor produciendo, y comprar todo el producto Y a B, aunque es mejor produciéndolo pero no tiene tan gran ventaja comparativa como fabricando el producto X. En otras palabras, cada país debería producir no solo aquello en lo que tenga una ventaja absoluta en producir, sino en lo que es mejor, o al menos en lo que no es peor, es decir, en lo que tenga una ventaja comparativa en producir.

---

<sup>17</sup> Mises Hispano(2012).Artículo: “La ley Ricardiana de la ventaja comparativa”, Revista Mises Hispano .Recuperado de : <http://www.Miseshispano.org/2012/04/la-ley-ricardiana-de-la-ventaja-comparativa/>

Si el gobierno del País A impone un arancel proteccionista a la importaciones del producto Y, simultáneamente mantiene por la fuerza un sector que fabrique dicho producto, este privilegio especial dañaría a los consumidores en el País A además de dañar evidentemente a la gente en el País B. Pues el País A, así como para el resto del mundo, pierde la ventaja de especializarse en la producción de aquello en lo que es mejor, ya que muchos de sus recursos escasos se ligan obligatoria e ineficientemente a la producción del producto Y. La ley de la ventaja comparativa destaca el importante hecho de que un arancel proteccionista en el País A produce daños a los sectores eficientes y a los consumidores en ese país, así como en el País B y el resto del mundo.

Otra implicación de la ley de la ventaja comparativa es que ningún país o región de la tierra quedaría fuera de la división internacional del trabajo bajo el libre comercio. Pues la ley significa que incluso si un país está en tan mal estado que no tiene ninguna ventaja absoluta en producir nada, sigue mereciendo la pena a sus socios comerciales, los pueblos de otros países, permitirle producir aquello en lo que sea menos malo.

De esta manera, los ciudadanos de todos los países se benefician del comercio internacional. Ningún país es tan pobre o ineficiente como para quedar fuera del comercio internacional y todos se benefician de que los países se especialicen en lo que son mejores o menos malos: en otras palabras, en aquello en lo que tengan una ventaja comparativa.

### 1.1.8 SURGIMIENTO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Con el transcurrir de los años, poseer ventajas comparativas en el comercio internacional, no garantizaba ganancias permanentes, el mercado internacional se hizo más exigente, los países demandaban bienes con mayor valor agregado, asimismo, la innovación se hizo una pauta muy frecuente. Los países que poseían los recursos y cierto grado de especialización de la mano de obra, eran superadas por otros países que sin poseer los recursos naturales y las materias primas, podían obtener mayor valor agregado a los productos, asimismo, enfrentaban el mercado de mejor manera, e incluirían cierto tipo de restricciones o barreras para completar su predominio en el mercado internacional y obviamente en los mercados internos.

De acuerdo al Instituto Mises Hispano (2012, ob.cit)<sup>18</sup> este nuevo contexto, hizo que surja el concepto de ventajas Competitivas Es decir, los países con mejores ventajas competitivas producían cada vez mejor que los países con ventajas comparativas; obviamente obtendrían mayores ganancias.

En consecuencia la competitividad surge como un imperativo para hacer más competitivos a las empresas consecuentemente a los países, asimismo. Sin embargo esto no habría sido posible si no habría surgido paralelamente la gestión estratégica de las empresas.

La teoría ventaja competitiva es un concepto desarrollado por Porter, Michael (2008)<sup>19</sup> en su obra "*Ventaja competitiva-Creación y sostenimiento de*

---

<sup>18</sup> Miseshispano.org/2012 (ibídem)

<sup>19</sup> Porter, Michael.E. (2008). "Ventaja Competitiva-Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Decima Quinta impresión ,Compañía editorial Continental , S.A de C.V. México.

*un desempeño superior*”, busca explicar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su posición competitiva. En palabras simples, es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. En relación a los países, la ventaja competitiva es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad. Este concepto claramente incluye la noción de otros activos tangibles e intangibles en la forma de tecnología y habilidades administrativas que, en su conjunto, actúan para incrementar la eficiencia en el uso de los insumos, así como en la creación de productos y de procesos de producción más sofisticados. Para que una ventaja competitiva sea efectiva esta debe cumplir con las siguientes características: ser única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones de mercado.

Entonces, una ventaja competitiva se refiere a todos esos factores que ayudan a un país, organización o compañía a destacarse sobre los demás, sobrepasando a sus competidores, y es importante continuar desarrollando capacidades convirtiéndolas en parte de su ventaja competitiva.

La ventaja competitiva de un país puede ayudar a atraer a los mercados internacionales, generando un aumento en la economía local y a posicionarse como socio favorito de las principales economías, lo que también genera un efecto positivo para el desarrollo del país. Una ventaja competitiva puede ser la distancia que un país tiene con las potencias mundiales, la calidad de mano de

obra, los costos de producción o cualquier factor que distinga de manera positiva al país de sus competidores.

#### 1.1.9 LAS MYPES ARTESANALES EN EL PERÚ

Según Marx Carl & Hobsbawn, Erick (2006)<sup>20</sup> históricamente se demuestra que la actividad artesanal es un tránsito entre las organizaciones pre capitalistas y las capitalistas, este fenómeno se da: Primero, liberación al campesinado del yugo del feudalismo; Segundo, se genera la producción artesanal independiente de la agricultura, seguida del auge del comercio y posterior aparición de las condiciones primarias para el capitalismo temprano. Este fenómeno sucedió en los diferentes países del mundo, en especial en países como Los Estados Unidos de América; países de Europa como Inglaterra, Francia.

En el caso del Perú, el desarrollo del capitalismo también ha sido intenso, pero, la actividad artesanal ha devenido como una actividad muy arraigada a las costumbres de la población rural. Inicialmente servía para efectuar el trueque, una forma de intercambio de productos, luego con el desarrollo de los mercados en las provincias como Huancayo, los productos artesanales pasaron a ofertarse como cualquier mercadería. Es importante también señalar que la presencia de los turistas extranjeros, ha sido un elemento importante para que se conozcan las artesanías peruanas y aparezca una demanda de estos productos en los mercados de países extranjeros.

---

<sup>20</sup> Marx, Carl & Hobsbawn, Erick (2006). Formaciones Económicas Pre-Capitalistas. Editores Siglo Veintiuno. Vigésimoprimera edición. Impreso en México

En los últimos años la actividad artesanal se ha convertido en un sector que creció a manera de clústeres, como es el caso de los artesanos de la Provincia de Huancayo, especializados en una variedad de productos. Las unidades productivas artesanales, se han ubicado en distritos muy especializados en la producción artesanal, convirtiéndose en actividad complementaria a la agricultura. Ejemplo, los artesanos de Mates y Burilados se han asentado en el distrito de Cochas Chico y Cochas Grande , los artesanos de productos textiles como mantas, alfombras, chompas ,chalinas, se han asentado en el distrito de Hualhuas. En el distrito de San Jerónimo de Tunan, producen productos derivados del oro y la Plata, especialidad conocida como Platería y Bisutería.

Las unidades Artesanales de Huancayo, Históricamente están atravesando un tránsito muy parecido a lo que sucedió en Los Estados Unidos y países de Europa. Sin embargo, el tipo de capitalismo de esta época, es diferente, los artesanos de Huancayo, están influenciados por el fenómeno de la globalización mundial, en este sentido, sus productos también reciben el impacto de la tecnología de la información y de mercados muy exigentes, que requiere ciertos niveles de competitividad que no pueden lograr la mayoría de estas unidades artesanales tipo Mypes. En consecuencia, estas unidades artesanales, encuentran muchas limitaciones para ingresar al mercado nacional, y lo mismo sucede en relación al mercado internacional.

De acuerdo a la ley del artesano, " La artesanía es una actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, ya sea totalmente a mano o con ayuda de herramientas manuales, incluso medios



mecánicos. Además, es necesario que el valor agregado principal siempre lo constituya la mano de obra directa, por representar el componente más importante del producto acabado” (citado en la Ley del Artesano y de la Actividad Artesanal, Ley 29073, 2007)<sup>21</sup>.

La artesanía tradicional es una forma muy valiosa de expresión cultural, especialmente importante para los países en desarrollo. Es la continuidad y recreación de las tradiciones populares plasmadas en la preparación de objetos sencillos y/o muy refinados, empleados para múltiples usos (domésticos, de ornato personal, festivo o religioso, entre otros), los cuales reflejan la identidad nacional y regional. La artesanía peruana, más representativa en el área andina, es reconocida internacionalmente (Gobierno Regional de Junín, 2011)<sup>22</sup>.

Respecto a la situación actual de la actividad artesanal de nuestro país, Tolentino Cáceres, Karina Milagros & Milagro Fortunata Vera Velarde (2007, p.45)<sup>23</sup>, en la tesis Estudio de pre-factibilidad para la producción y comercialización de cerámicas de Chulucanas; mencionan que los principales países exportadores de cerámicas a nivel mundial son China, Vietnam y Portugal. Los tres juntos superan el 50% del total de las exportaciones mundiales.

---

<sup>21</sup>Ley 29073 (2007). Ley del Artesano y de la Actividad Artesanal. Congreso de la República del Perú.

<sup>22</sup> Gobierno Regional de Junín. (2011a). Proyecto de Exportaciones del Sector Artesanal en la Región Junín. Documento interno elaborado por la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Junín.

<sup>23</sup> Tolentino Cáceres , Karina Milagros & Milagro Fortunata Vera Velarde(2007,p.45).”Estudio de Pre-factibilidad para la producción y comercialización de cerámicas de Chulucanas”. Tesis para optar el Grado de Magister. Pontificia Universidad Católica del Perú

El Perú se encuentra en el puesto 20, y la participación que tiene en el mercado mundial es de 0.48%. Es probable que ésta puede incrementarse si se opta por una adecuada estrategia comercial y de marketing. Con los productos que poseemos se puede competir con los líderes ya que esta cerámica es en calidad y belleza igual e incluso superior a muchas cerámicas de países top de este rubro.

China, líder mundial en exportaciones de manufacturas de cerámica, tiene una participación del 29.70%. El 31% de la exportación de cerámicas chinas está destinado a Estados Unidos, en menor cantidad se exporta a Italia y a Alemania. China produce cada año 15,000 millones de piezas de productos de cerámica para uso diario. El año 2005, China produjo 97 millones de toneladas de productos de cerámica y el volumen de exportación llegó a cerca de 4, 000 millones de dólares USA, ocupando el primer lugar a nivel mundial. Especialmente por la calidad de sus productos que le da una ventaja competitiva, asimismo logra altas tasas de rentabilidad en el mercado internacional.

## 1.2 MARCO TEÓRICO

A continuación presentamos las principales teorías relacionadas a la tesis, se ha dividido en cuatro partes: 1° Teorías relacionadas a la gestión estratégica de la inversión : Gestión; Management; Planeamiento estratégico, Dirección estratégica ; gestión estratégica Pública , la inversión, inversión pública, el Sistema Nacional de la Inversión Pública(SNIP), inversión privada y extranjera; 2° las teorías sobre desarrollo de la competitividad: el modelo del diamante de Porter, competitividad empresarial, estrategia competitiva, 3° Influencia del gobierno en la competitividad empresarial: Teoría de los cúmulos-El modelo de Porter ; 4° Teorías relativas a las MYPES; 5° Teorías del desarrollo.

### 1.2.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA

#### **GESTIÓN –CONCEPTO TRADICIONAL**

Para Boudon Raymond (1978, p.56)<sup>24</sup>, en su obra “*Los Métodos en Sociología*” el concepto de gestión apareció tal vez el día en que se observó que dos fábricas, ubicadas en condiciones idénticas, pueden estar bien o mal dirigidas. Ese complejo factor que favorece el rendimiento de los hombres y la productividad del equipo, fue identificado entonces con el nombre de gestión. La capacidad de dirección para el rendimiento de la productividad merece denominar gestión, en otras palabras se refiere al ejercicio eficaz del líder en el

---

<sup>24</sup> Boudon, Raymond. *Los Métodos en Sociología*. Ateneo. Buenos Aires. 1978. p. 56

manejo del negocio, por cuanto el ser humano racionaliza sus conocimientos convirtiéndolo en estrategias y tácticas empresariales.

Asimismo, el estudioso Argentino Ander Egg, Ezequiel (1987, pag.144)<sup>25</sup>, en el “Diccionario del Trabajo Social”, la gestión es acción y efecto de administrar. Es decir, la palabra gestión se conceptúa como acción humana que pueda tener resultados positivos o negativos, dependiendo de la rigurosidad de los procesos a seguir, según lo planeado, por eso es importante la planificación para una acción empresarial, a esto solo puede llegar a través de la sistematización. Especifica claramente las funciones de la gestión:

### **FUNCIONES DE LA GESTIÓN**

La gestión en general pública o empresarial se basa principalmente en cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa estas son: Planeación, organización, Dirección y control.

#### **Planeación**

La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

#### **Organización**

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

#### **Dirección**

---

<sup>25</sup> Ander Egg, Ezequiel (1987). *Diccionario del Trabajo Social*. Ediciones Humanistas. Buenos Aires.p.144

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando la rentabilidad de la empresa.

### **Control**

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

## **LA GESTION ESTRATÉGICA-CONCEPCIÓN MODERNA**

Para Kenneth, Andrews (1971)<sup>26</sup> en el artículo: “El concepto de la estrategia corporativa”, la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos. La estrategia implica además determinar en qué clase de negocio está la empresa, lograr la visión y la misión de la empresa. Para el autor la estrategia tiene que ver con los objetivos a conseguir y los planes para llegar a ellos.

---

<sup>26</sup> Kenneth, Andrews (1971).Artículo: “El concepto de la estrategia corporativa”. Disponible en: Uami.wikispaces.

De acuerdo a (Chandler, 1962, citado por Gaynor, 2002)<sup>27</sup> en la obra “Estrategia y estructura, capítulos en la historia de la Empresa Industrial”, distingue los conceptos de estructura y estrategia de la siguiente manera: La estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que primero uno adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional. Estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Mientras que estructura es más bien la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas. La estructura contiene tres etapas de desarrollo entre las que se destacan la unidad, la funcional y la multidivisional. En la primera se describe la integración vertical donde se busca la compra de proveedores o distribuidores para que el área de producción se vuelva más eficiente y desarrolle una mejor oferta de servicios. La unidad funcional es una departamentalización en la que todos sus miembros se agrupan por funciones afines. La multidivisional hace referencia al crecimiento e internacionalización de la organización y que a su vez se expande en distintas industrias que decide implementar un mecanismo de obtención de recursos mediante innovación de sus procesos. Chandler estudió la estrategia en desarrollo a través de una

---

<sup>27</sup> Ganesca, Enrik & Urbano, David (2003). “Creación de empresas”. Universidad Autónoma de Barcelona. Servei de Publicacions, España.

serie de casos entre los que se destacan los ferrocarriles: Dupont, General Motors, Standard Oil Company, Sears y Roebuck and Company, entre otros, y que están implícitos en su obra *Strategy and Structure*.

Según Hax, Arnoldo & Majluf, Nicolas (2004)<sup>28</sup> en la obra "*Estrategias para el liderazgo competitivo*", la estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa.

Este concepto aporta dos cosas:

- Relaciona la estrategia con el cambio y la creación de ventajas competitivas
- La estrategia tiene que ver básicamente con la búsqueda de ventajas competitivas que muchas empresas la buscan pero que pocas la encuentran.

Según De Kluiwert, Cornelius A. (2001)<sup>29</sup> La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuales son los productos y servicios que queremos ofrecer y como asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. El objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas ofreciendo valor al cliente. Son dos las principales cualidades de la definición de Kluiwert:

---

<sup>28</sup> Hax, Arnoldo & Majluf, Nicolás (2004). "*Estrategias para el liderazgo competitivo*". Front Cover. Ediciones Granica S.A.

<sup>29</sup> De Kluiwert, Cornelius A. (2001). *Una perspectiva para los ejecutivos ... de lucro y, con frecuencia, la formulación de la estrategia* refleja además el estilo de liderazgo.

- Esta definición es muy rica porque incorpora los conceptos de posicionamiento, ventaja competitiva, asignación de recursos y campo de actividad.
- Además propone como objetivo fundamental de la estrategia la creación de valor al accionista y al cliente.

Por último, Según David, Fred (2008, p.7)<sup>30</sup> en su obra “La Gerencia Estratégica”, la gerencia estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre.

## **EL MANAGEMENT- EL GERENTE**

Como señala el filósofo rumano-argentino Abraham, Tomas (2008, p.16)<sup>31</sup> en la obra “*La empresa de vivir*”, menciona que ya no sean la disciplina ni el control de las formas para mantener el buen funcionamiento de las empresas de punta, para aquellos que han hecho del **managenent** una función esencial. La exitosa marcha de una empresa y toda organización social tiende a manejarse con similar criterio o depende de una “gestión” eficaz, es decir, de un buen management. Ello exige un líder característico distinto al líder que basaba su autoridad en la rigidez de un orden jerárquico, en la verticalidad de la relación con sus trabajadores y en la concentración del poder y de toma de decisiones. Como dice Abraham “las características del líder de hoy se basan en la comunicación; a través de ellos no solo sabrá motivar sino también

---

<sup>30</sup> David, Fred(2008).*Administración Estratégica*. Edición Pearson Educación, México

<sup>31</sup> Abraham Thomas. 2018. “La empresa de vivir”. Editorial Ateneo. Buenos Aires. Argentina.2008.p.16



delegar, con lo que contribuirá al desarrollo de los Recursos humanos de la empresa: consecuentemente, serán el consenso, el dialogo, la camaradería y hasta cierta informalidad, los que definirán el perfil, el “alma” de una compañía. El capitalismo en plena revolución de la informática necesita de la capacidad de la gente de la profundidad de los que trabajan, de la movilidad entre sectores van del consenso en las decisiones, de un control de los bienes y de la calidad de la misma vida; hoy el capitalismo necesita el progreso de la libertad por imposición de su dinámica estructural: demás está decir que la ideología que está detrás de todo este discurso no es otra cosa que la **Metafísica del Éxito**. Una concepción de orden social en que la empresa deja de ser un lugar de trabajo para convertirse en una oportunidad para ser uno mismo, un espacio de auto relación e incluso una “familia “a la cual uno este orgulloso de pertenecer.

De acuerdo a Draker (2012, citado en Hakao Honma, Sonia, 2010)<sup>32</sup> según los estudios de Administración fue Draker quien acuñó el término de managemnet; y la definió como el arte de organizar grupo de seres humanos para potenciar sus fortalezas y compensar su debilidad. Para ello se debe establecer la misión de la organización, hacer productiva a la empresa y el trabajador permitiendo la realización de ambos, y enriquecer a la sociedad, es decir, proporcionar bienes y servicios a los clientes, finalidad que según Draker, está por encima de proporcionar empleos o generar dividendos; el único modo

---

<sup>32</sup> Hakao Honma, Sonia.2010.”Estrategias de Administración del Recurso Humano para Elevar la Competitividad de las empresas Nacionales en el Marco del Tratado de Libre comercio”. Tesis Doctoral de Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima Perú.

de ganar dinero es servir al cliente para conquistar su preferencia. En este sentido, el management se habría convertido en la "función social básica".

Draker menciona: "los retos básicos de la nueva economía serán retos de gestión, de management. La organización gestionada, mercantil o no, multinacional o unipersonal, será la célula básica en todos los ámbitos de la vida social y económica, sin excepción. Los gobiernos conservarán su autoridad pero el logro de las sociedades dependerán de la eficacia de los directivos en el arte del management".

### 1.2.2 GESTION ESTRATÉGICA PÚBLICA

Según Kliksberg, Bernardo (2010, p.1)<sup>33</sup> en el artículo: "*Una nueva Gerencia Publica para la Modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración*", actualmente la buena gerencia es uno de los recursos más codiciados que hay en el planeta. Un recurso que, en análisis de toda índole, marca diferencias de competitividad entre las naciones de un modo muy significativo. Se trata de un recurso estratégico y por otra parte escaso, que no ha sido generalizado ni en el conjunto planeta, ni al interior de las sociedades, ni siquiera de aquellas desarrolladas.

Kliksberg, Bernardo (ob.cit,p.12)<sup>34</sup> al referirse a la especificidad de la gerencia pública, menciona que se trata de gerenciar organizaciones públicas que tienen que forjar un "Estado Inteligente", hacer frente a la complejidad y a

---

<sup>33</sup> Kliksberg, Bernardo (2010) Director del Proyecto Regional de las Naciones Unidas para la Modernización del Estado (PNUD-CLAD) **en el artículo:** *Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración.*

<sup>34</sup> Kliksberg, Bernardo (ibídem, p.12)

la incertidumbre, mejorar la calidad de los servicios a los ciudadanos, procurar el desarrollo humano al mismo tiempo favorecer la integración económica. Realizar todo ello al tiempo que se coopera con la profundización de los mecanismos democráticos, para que todo se haga con más transparencia, más control social, más participación ciudadana, implica una problemática gerencial que en su conjunto es distinta de las problemáticas gerenciales de otros sectores de la economía.

En relación a las nuevas demandas hacia la gerencia pública, un primer grupo de demandas son las que tienen que ver con el perfil del Estado. ¿Hacia qué tipo de Estado vamos? A nivel internacional existe un amplísimo debate abierto que ya ha atravesado distintas etapas.

Las tesis polares sobre el Estado, o sea aquella tesis que antiguamente propugnaba que el Estado interviniese como protagonista absoluto, copando todos los espacios y resolviendo todos los problemas; y la tesis opuesta, en boga en algunos países y en algunos ámbitos, que preconiza la absoluta prescindencia de toda actividad estatal, el absoluto apartamiento del Estado de toda actividad significativa, parecen estar en crisis. La evidencia actual indica que ninguna de las dos teorías resuelven los problemas concretos de la vida cotidiana, y mucho menos los que surgen en un tiempo.

Por otro lado desde los años 90, (Kuttner, Robert, 1991, citado en Kliksber, ob.cit.p.6)<sup>35</sup>, un prestigioso economista norteamericano, ha señalado

---

<sup>35</sup> Kuttner, Robert (1991): "Why Business needs a stronger and wiser-uncle Sam", Business Week, June.

en la revista empresarial "Business Week" que una de las razones de la derrota de EE.UU en el terreno de los mercados y sus graves dificultades competitivas son las equivocaciones cometidas en los últimos diez años sobre el rol del Estado.

Mientras Japón y una serie de países europeos han mantenido un razonable y activo rol del Estado en sus sociedades, sirviendo de base al desarrollo, la competitividad y al progreso de la empresa privada; en los EE.UU, dice el trabajo, la influencia de un neoliberalismo radical ha llevado a debilitar funciones que son Estratégicas para que la empresa privada pueda ser competitiva.

En este sentido, Kliksberg, Bernardo (ob.cit, p.7)<sup>36</sup> señala que se necesita que las organizaciones públicas sofisticuen mucho más sus mecanismos de interpretación de la realidad y sus que uno de los trabajos centrales del gerente aplicable a cualquier tipo de organizaciones es el de "legitimador" de la realidad. El gerente le da a su organización una visión de lo que está sucediendo en el entorno y, por lo tanto, de cómo se debería orientar la organización, teniendo en cuenta las tendencias en curso. Si se equivoca, toda la organización es inducida a cometer errores graves. Por ello, resulta fundamental capacitar al gerente público para que haga un buen trabajo de legitimación de la realidad.

---

<sup>36</sup> Kliksberg Bernardo(ibídem, P7)

Los organismos internacionales que preparan gerentes a nivel mundial siguieren una preparación de primera calidad para entender la geoeconómica y la geopolítica mundial, también se necesita reforzar su formación en instrumentos de economía, sociología, antropología, demografía, historia y filosofía, para entender lo que está sucediendo en el entorno.

En síntesis, se ha señalado hasta ahora que existen demandas hacia una gerencia pública para un Estado inteligente y hacia una gerencia mucho más sofisticada para enfrentar la complejidad y la incertidumbre. Asimismo en un aldea global cada vez más interdependiente e integrada.

Según deduce (Trefogli Wong, Guillermo, 2013.p.24)<sup>37</sup> en su tesis “Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público, al referirse a la gestión Pública, señala que:

La función del sector público es la de acercar las políticas públicas vigentes en las sociedades a las aspiraciones colectivas expresadas a través de las demandas ciudadanas, lo que implica la modificación tanto de los marcos legislativos como del quehacer de los gobiernos. Partiendo de este marco conceptual, encontramos que la gestión pública es el conjunto de acciones desplegadas por el sector público que buscan hacer efectivas las políticas públicas a través de las intervenciones realizadas por sus aparatos administrativos, lo que incluye la utilización de sus recursos a través de “procesos productivos”, como: la gestión de los recursos financieros, de los recursos humanos, de las operaciones,

---

<sup>37</sup> Trefogli Wong, Guillermo Antonio (2013).” Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público: Estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)”. Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Pública. Facultad de Gestión y Alta Dirección. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

de las comunicaciones, planeamiento, sistemas de evaluación y control, entre otros.

Dichas intervenciones públicas, vistas operativamente, están dirigidas por los directivos públicos, quienes son los responsables de las organizaciones, programas y proyectos públicos, así como de sus gerencias o unidades de dirección de mando medio y operativo. Así, al referirnos a la gestión pública, nos ocupamos, en otras palabras, del conjunto de acciones desplegadas por los directivos públicos para cumplir con hacer efectivas las políticas públicas a través de intervenciones realizadas desde las organizaciones, programas o proyectos que dirigen.

La gestión pública, como puede pensarse, no se concentra únicamente en el proceso de implementación de decisiones políticas y sociales, sino que es más amplia, pues está involucrada también con el proceso de definición de la agenda gubernamental. Esto, sin embargo, no quiere decir que su participación consiste en reemplazar a los actores políticos responsables de la función representativa, quienes a través de procesos electorales democráticos, han obtenido la legitimidad para plantear la agenda gubernamental, sino que ésta consiste en contribuir a que el proceso de identificación de problemas públicos, la definición de los objetivos públicos y la selección de las alternativas de solución (es decir, la definición de la agenda gubernamental) sean los más veraces y útiles posibles para atender las demandas de los ciudadanos. Visto de una manera concreta, la gestión pública, desempeñada principalmente por los directivos públicos, logrará ir adecuando las políticas públicas de sus

Estados cuando las intervenciones públicas atiendan efectivamente las demandas de los ciudadanos.

En conclusión, la gestión pública es un aspecto clave para que el sector público logre cumplir con su rol, de modo general, lograr la correspondencia entre las demandas ciudadanas e instituciones vigentes en sus Estados. La función del sector público es dirigir los cambios principales del Estado para mejorar el contrato social, o tener un Estado más desarrollado; la gestión pública efectuará esa intención de cambio.

## **LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA: LA CREACIÓN DE VALOR**

Moore (1995)<sup>38</sup>, en su artículo: *"La creación de valor público"*, en la Revista de Gestión Estratégica del Gobierno de la Universidad de Harvard, el referido autor ha resaltado la importancia de la función de los directivos públicos, identificando la finalidad de ella (que puede interpretarse como la finalidad de la gestión pública en general) como la creación de valor público. Para tal fin, propone que la actuación del directivo público debe estar guiada por tres ámbitos de gestión: la definición de valor público de sus intervenciones, la gestión política y la gestión operativa en torno a ellas.

La creación de valor público, de acuerdo al autor, consiste en atender las demandas ciudadanas. El valor público es un concepto eminentemente subjetivo, que se encuentra en los deseos y las percepciones de los

---

<sup>38</sup> Moore, Mark (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: Mass. Harvard University Press.

ciudadanos. Por ello, las acciones que realice el directivo público para la satisfacción de dichos deseos deben considerar dos elementos:

1. Deben atenderse los deseos sobre qué debe producir su organización pública. El medio principal para ello son las instituciones representativas. Ello tiene que ver con la determinación de aquello que el sector público tiene como rol producir (determinados bienes y servicios, no necesariamente materiales). En la medida que su organización pública produzca bienes o servicios de manera efectiva, y a través de ellos tengan impacto en resolver los problemas públicos identificados, crearán valor público. Está más directamente relacionado con la efectividad de dichas intervenciones, y con la satisfacción de los usuarios de los bienes o servicios producidos.
2. Deben atenderse los deseos de los ciudadanos, y sus representantes políticos, sobre cómo se producen dichos bienes o servicios. Es decir, el directivo público debe procurar que sus intervenciones sean eficientes, utilizando de la mejor manera posible los recursos públicos; equitativas, asegurando los mismos derechos a los ciudadanos; transparentes, respetando las normas administrativas y generando explicaciones sobre sus acciones a través de los mecanismos de rendición de cuentas, entre otros indicadores.

En síntesis, se crea valor público cuando se atienden los problemas públicos demandados por los ciudadanos, y cuando en dicho proceso la actuación del directivo público es eficaz, eficiente, transparente, equitativa, fortalece las capacidades de la administración pública, entre otros indicadores que pueden ser utilizados para su medición. Las intervenciones a partir de sus resultados (medible con los indicadores antes mencionados, de efectividad, eficiencia, equidad, transparencia, fortalecimiento de las capacidades de la administración pública, entre otros) deben lograr la satisfacción de dos tipos de



clientes.

Desde la perspectiva de satisfacción del primer cliente, el valor público se genera debido a que se atienden demandas ciudadanas específicas, definidas como problemas de interés público a través de determinados mecanismos de decisión social, proceso para el cual implementa intervenciones efectivas y de calidad, identificadas como valiosas por dicho grupo específico de ciudadanos.

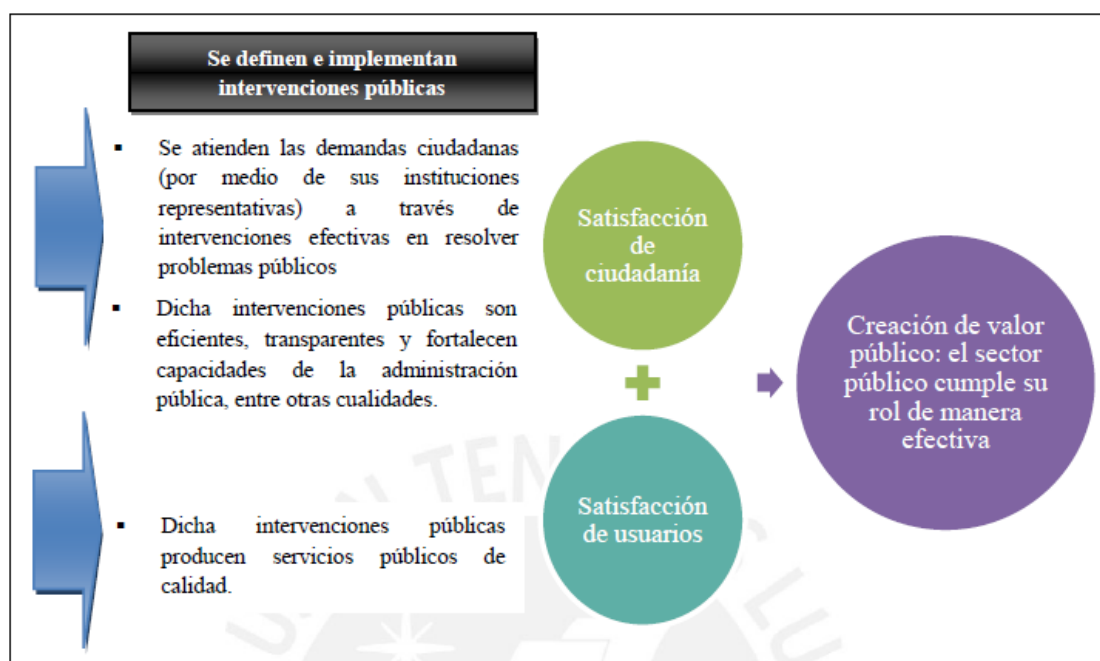
Desde la perspectiva de satisfacción del segundo cliente, la creación de valor ocurre cuando la ciudadanía en general, a través de sus representantes políticos, aprueba dicha intervención pública, debido a que identifican el problema público que esta atiende como relevante, en ese sentido sus objetivos como valiosos, y a que la actuación de la organización o del directivo responsable es ética y eficiente, entre otras cualidades.

Finalmente, Moore (ob.cit)<sup>39</sup> señala que la satisfacción de este segundo tipo de cliente es más importante que la del primero, pues muchas veces las intervenciones públicas buscan imponer deberes a dichos usuarios, por lo que su satisfacción no es el mejor indicador para su evaluación.

---

<sup>39</sup> Moore, Mark ( 1995,ibídem)

**Figura N°01: Proceso de creación de valor según More**



Fuente: Elaborado por Trefogli Wong, Guillermo Antonio.2013

Dado que el sector público crea valor cuando los ciudadanos perciben la resolución de un problema público, es posible identificar, en la figura N°01 basándonos en la propuesta de Moore (ob.cit)<sup>40</sup>, acciones que deben cumplirse en el proceso de creación de valor público:

1. La identificación de la demanda ciudadana; es decir, del problema público cuya resolución es valorada por la ciudadanía, y la definición del objetivo público. El objetivo público, en ese sentido, no es otra cosa que la declaración expresa de que el Gobierno ha asumido generar un cambio en la sociedad (o en el contrato social vigente), atendiendo un determinado problema público.
2. La definición de la alternativa de solución que se utilizará para resolver el problema público identificado; es decir, definir de manera más concreta una intervención pública para atender el problema público en cuestión (lograr el objetivo gubernamental).

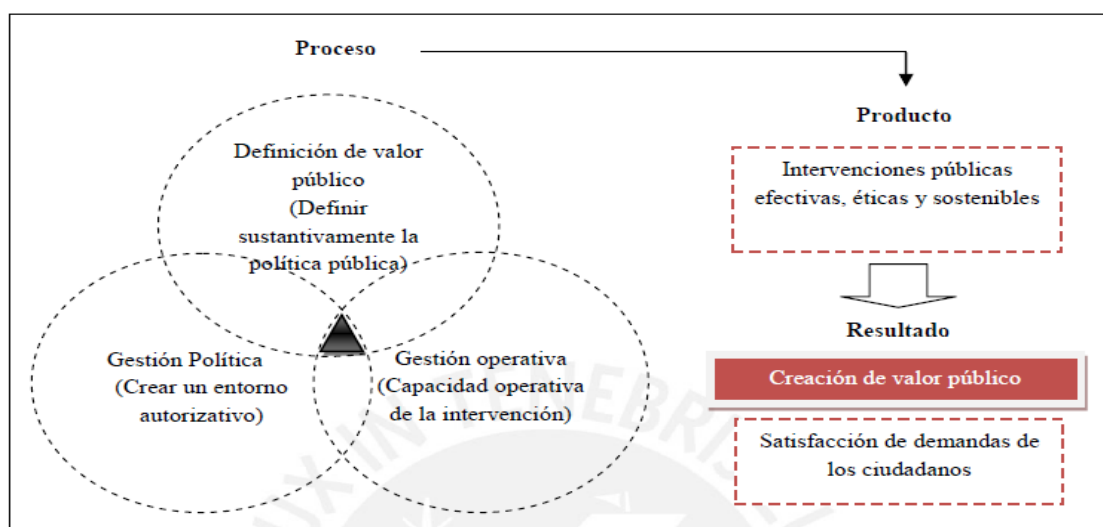
<sup>40</sup> Moore, Mark ( 1995,ibídem)

3. La implementación de la intervención pública; es decir, lograr ejecutar el conjunto de actividades programadas en base a la alternativa de solución seleccionada.
4. La evaluación los resultados de la intervención, que incluye la percepción de los usuarios de los servicios públicos, pero principalmente la de los ciudadanos y sus representantes políticos, con respecto a la atención de sus demanda.

## EL TRIÁNGULO ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA PÚBLICA

La gestión estratégica en el sector público, como se ha señalado, tiene como finalidad la creación de valor público, lo que conlleva al fortalecimiento de la gobernabilidad en un Estado, debido a que sus políticas públicas generarán un contrato social más aceptado por ciudadanos. Siguiendo a Moore (1995), esta gestión estratégica, que está conformada por los tres ámbitos funcionales mencionados (definición del valor público, gestión política y gestión operativa), puede representarse mediante la figura del triángulo estratégico. Esta se presenta a continuación en la figura N°02:

**Figura N°02: La Gestión Estratégica del Directivo Público**



Fuente: Elaborado por Trefogli Wong, Guillermo Antonio.2013

De esta manera se configura la gestión estratégica en el sector público, y así debe estar conformada toda estrategia organizativa que implementen los directivos públicos orientados a la creación de valor público. Vista de otro modo, la estrategia organizativa en el sector público puede ser comprendida como aquellas acciones que realizan los directivos públicos, enmarcadas en los tres ámbitos de acción señalados, para crear valor público y para identificar nuevas oportunidades de creación de valor.

## **LA GESTIÓN ESTRATEGICA Y EL PROCESO POLÍTICO**

Son tres razones por las cuáles los directivos públicos deben enfocarse en el proceso político para desplegar su gestión estratégica para la creación de valor público. La primera, es porque son fuente de propósitos que valora la población; la segunda, porque son los representantes políticos quienes proveen de recursos para las intervenciones públicas y; tercero, porque es a través del proceso político que se efectúa la rendición de cuentas.

Es una de las cualidades principales por las que Moore (1995:p.45)<sup>41</sup> conceptualiza a los directivos públicos como “*estrategas en lugar de técnicos*”.

---

<sup>41</sup> Moore, Mark ( 1995, ibídem,p.45)

## SÍNTESIS DE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA

Pensar estratégicamente requiere que los directivos asignen igual importancia a la definición sustantiva del valor que creará la intervención, la gestión operativa y la política; es decir, realizar una integración de las tres perspectivas.

Estas tres perspectivas representan “pruebas” que identifican las condiciones necesarias para la creación de valor público. Si una de ellas no se supera, se olvidará realizar alguna consideración importante sobre la creación de valor, por lo que se dificultará su producción.

A continuación se presenta en la figura N°03, un cuadro en el que se señalan los dos escenarios más comunes en que los directivos públicos se posicionan al no considerar suficientemente uno de los tres ámbitos de la gestión estratégica del directivo público:

**Figura N°03: Errores de los Directivos Públicos al desarrollar sus Intervenciones según la perspectiva de la gestión Estratégica.**



Fuente: Elaborado por Trefogli Wong, Guillermo Antonio.2013

### 1.2.3 GESTIÓN ESTRATÉGICA –DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para Rumelt, Richard & Shendel, Tecce (1991, p.7)<sup>42</sup> en el artículo: "La gestión estratégica y la economía ", citado en la Revista de gestión estratégica; para el referido autor, la dirección estratégica y la gestión estratégica, son sinónimos, y señala que:

La Dirección Estratégica, frecuentemente llamada 'política' o en nuestros días simplemente 'estrategia', trata sobre la dirección de las organizaciones, y más frecuentemente, de las empresas. Incluye primeramente lo concerniente a los altos directivos, o a alguien que esté en la búsqueda de los éxitos y fracasos entre las organizaciones.

La gestión estratégica como campo de investigación, está firmemente cimentada en la práctica y existe por la importancia de su objeto de estudio. La dirección estratégica de las empresas está en el corazón de la creación de riqueza en las modernas sociedades industriales (...) como la ingeniería y la medicina, existe porque es importante codificar, enseñar y expandir lo que se conoce respecto al resultado de roles y tareas que son necesariamente parte de nuestra civilización. Dentro del campo de la estrategia de empresa suele usarse como sinónimos los términos gestión estratégica, política de empresa, estrategia de empresa, o simplemente estrategia, los autores mencionados remarcan que usan esos términos de forma intercambiable.

Según Fong Reynoso, Carlos (2002)<sup>43</sup> en la tesis Doctoral: *"Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la*

---

<sup>42</sup> Rumelt, Richard P., Dan Schendel y David J. Teece, "Strategic management and economics", Strategic Management Journal, núm. 12, 1991, P7.

<sup>43</sup> Fong Reynoso, Carlos (2002). "Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la pyme. un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco. tesis doctoral. universidad autónoma de Barcelona-Departamento de economía de la empresa.

*PYME. un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*"; la gestión estratégica es la disciplina científica que estudia los aspectos relacionados con la dirección de las organizaciones y con la forma en que son gestionadas y coordinadas las áreas funcionales de la compañía, así como la manera que tiene la empresa de concebirse a sí misma, de establecer sus objetivos y valores, y de relacionarse con su entorno.

La estrategia actualmente centra su atención en el comportamiento competitivo de la empresa, en especial, en el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para generar beneficios extraordinarios.

Para Dalessio Ipinza, Fernando (Ob.cit.p.27)<sup>44</sup> "La gestión estratégica o la dirección estratégica se define como el proceso mediante el cual una organización determina su dirección de largo Plazo por medio de la gerencia del proceso estratégico. Un proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades para alcanzar la visión trazada para la organización ayudándola a proyectarse en el futuro. Para eso, requiere un análisis exhaustivo y minucioso del entorno y de la competencia, de tal manera que el estratega llegue a conocer y comprender los mecanismos del sector , sus mercados y sus participantes, y así poder desarrollar las condiciones internas, previamente analizadas requeridas para lograr el éxito. De esta manera, el proceso estratégico, se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene la responsabilidad de administrarlo".

---

<sup>44</sup> D´Alessio Ipinza, Fernando A. (Ibídem, 2008).

En síntesis, La Gestión o Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios de mejora del objeto de acción, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la entidad pública o la empresa, esto es, para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

La Gerencia estratégica requiere de un análisis estratégico FODA que permita la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de la visión y misión de una compañía, la fijación de objetivos estratégicos, los indicadores de gestión, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas basadas en los valores institucionales, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación, para este fin se puede utilizar otra herramienta como el Balance Scorecard.

La gerencia estratégica debe identificar una ventaja competitiva que usualmente es una fortaleza derivado del análisis interno, la misma que debe ser sustentable y permita a la empresa o entidad pública incidir en ella para lograr los beneficios o utilidades esperadas. Estas fortalezas surgen del análisis de las capacidades de la entidad o empresa. Usualmente se identifica como fortaleza principal las potencialidades de los recursos humanos.



#### 1.2.4 EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Para Evans & Lindsay (1993)<sup>45</sup>, en la obra “Administración y Control de la Calidad”, la planeación estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos de acción) y corto plazo (planes operativos).

Monroy (2004)<sup>46</sup> en la tesis “*Planeamiento estratégico en el Sector Público*”, presenta un modelo que contiene el diagnóstico, perspectivas a mediano y largo plazo, objetivos estratégicos, acciones, indicadores y recursos necesarios para la administración óptima de las entidades públicas. La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede saber con plena certeza cuáles serán los ambientes interno y externo de incluso la próxima semana y mucho menos de los años por venir. En consecuencia, debemos elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles. Algunos de estos pronósticos servirán como supuestos para otros planes. El

---

<sup>45</sup> Evans, James & Lindsay, William. (1993) Administración y Control de la Calidad. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.

<sup>46</sup> Monroy Ayme, Juan (2004) “Planeamiento estratégico en el Sector Público”. Tesis Presentada en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.

término estrategia tiene muchos usos. Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. La esencia de las políticas es la discrecionalidad. Por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

Hernández (2004)<sup>47</sup>, en la tesis *“La Administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las Universidades Públicas”*. Indica que la administración financiera o dirección financiera está orientada a viabilizar la gestión de los fondos de las universidades públicas, conforme al plan estratégico y las disposiciones de ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas conformantes como el presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad, sobre la base de principios que enmarcan la administración financiera como transparencia, legalidad, eficiencia y eficacia. El plan estratégico, una vez aprobado, es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y

---

<sup>47</sup> Hernández Celis, Domingo (2004) *“La Administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las Universidades Públicas”*. Tesis Presentada en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad San Martín. Lima. Edición a cargo del autor

plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal.

Suarez (2005)<sup>48</sup>, en la tesis “*Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas*” propone un modelo de plan estratégico que contiene la visión, misión, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes e indicadores de impacto, resultado y producto, dirigido en forma efectiva en base al conocimiento. El proceso de planificación estratégica está encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro y al establecimiento de objetivos estratégicos institucionales. La planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organización.

Un concepto ligado a los proyectos de inversión y la administración estratégica es el de Johnson & Scholes (2009)<sup>49</sup>, en su obra “*Dirección Estratégica*”, la planeación es la base de los proyectos en base al conocimiento, porque permite determinar a priori los recursos humanos, materiales y financieros; así como las actividades, funciones, procesos,

---

<sup>48</sup> Suarez Almeida, Juan (2005) “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas”. Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.

<sup>49</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. (2009). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International Ltd.

procedimientos y técnicas para concretar la misión de las instituciones. Asimismo, la planeación en las organizaciones tiene una larga historia, que se remonta a finales del Siglo XIX. Su evolución está estrechamente ligada a la evolución del pensamiento administrativo. La administración como disciplina científica ha variado enormemente a lo largo del tiempo incorporando e integrando aportaciones de múltiples áreas de conocimiento. Los enfoques actuales del estudio de la administración nos conducen al concepto de Administración Estratégica como nuevo sistema de dirección que supone una concepción global de la administración subordinando todas las decisiones al éxito potencial de la organización. La planeación en este contexto asume una función esencial como proceso de optimización de los siguientes factores; respecto al entorno, competitividad y costo, respecto al producto, diseño, diferenciación y calidad y respecto a la organización, “valor” de recursos humanos y de la cultura organizacional. La necesidad de efectuar la planeación estratégica en las organizaciones se agudiza en las últimas décadas en las que se pone de manifiesto la conveniencia de anticipar, prever y controlar su devenir, en un entorno de aceleración de cambio, de desarrollo de factores de inercia en estructuras y condicionamientos y de agudización de las incertidumbres del entorno.

De este análisis podemos deducir los siguiente: 1° No habrá gestión estratégica si la empresa o entidad pública no utiliza un plan estratégico para lograr una ventaja competitiva, asimismo, no cuente con un gerente Público o líder capaz de lograr la visión, misión y los objetivos estratégicos trazados.

### 1.2.5 LA INVERSIÓN PÚBLICA

Para el (Ministerio de Economía y Finanzas MEF, 2013)<sup>50</sup>, la inversión Pública es dinero público dedicado a la inversión en proyectos Públicos, esto es, para proporcionar infraestructura básica para el desarrollo de las actividades de la población, las empresas nacionales y extranjeras. Toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y éstos sean independientes de los de otros proyectos.

El principal instrumento de inversión pública es el Proyecto de Inversión Pública (PIP). El objetivo de los PIP es dar solución a un problema identificado en un sector específico (desnutrición, bajo nivel educativo, escasa generación de energía, falta de mantenimiento de caminos u otros), y en una zona geográfica determinada.

La inversión pública debe estar enmarcada dentro de un plan de desarrollo presentado por el gobierno y aprobado por el congreso o poder legislativo de cada país, en donde se distribuya el presupuesto nacional por regiones y departamentos, municipios y entidades, justificando y sustentado los principales rubros de destinación de los recursos. Se diferencia del gasto público en cuanto al destino del dinero, el cual se espera genere beneficios sociales como la construcción de carreteras y no el pago de la burocracia.

---

<sup>50</sup> [www.mef.gob.pe/Glosario de Términos](http://www.mef.gob.pe/Glosario%20de%20T%C3%A9rminos). Definición de Proyecto de Inversión Pública.

Presupuestalmente es definida como parte del gasto presupuestal, esto es, el gasto de capital destinada a los estudios y gastos de inversión para estudios y obras públicas, montos para programas y proyectos de inversión, oportunamente consignados en el Presupuesto institucional anual; asimismo, autorizados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de acuerdo al Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP.

Según Ponce Sono, Stefahnie (2013)<sup>51</sup> en la tesis *"Inversión pública y desarrollo económico Regional"*; en una de sus conclusiones señala que "la importancia del estudio de la inversión pública se origina debido a la existencia de algunas fallas de mercado tales como: la presencia de mercados incompletos, la existencia de los problemas de información y la concentración geográfica que solo podrán ser resueltas con la intervención eficiente del Estado, el cual será capaz de enfrentar el déficit de inversión existente en las regiones, inversión que se espera posea una mayor rentabilidad social".

#### **1.2.6 SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA**

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)<sup>52</sup> constituye una política pública creada con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión la que se sustenta en principios, procesos, metodologías y normas técnicas que la rigen y son dictadas por la Dirección

---

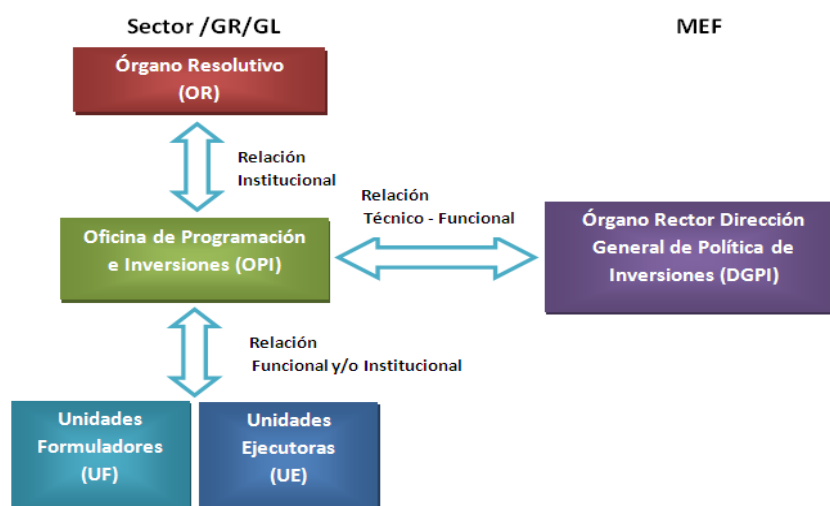
<sup>51</sup> Ponce Sono , Stefahnie Sofía .2013."Inversión pública y desarrollo económico Regional". Tesis para optar el Grado de Magister en economía. Pontificia Universidad Católica del Perú.

<sup>52</sup> Ley N° 27293 de creación del Sistema Nacional de Inversión Pública, Diario Oficial "El Peruano" el 28 de junio de 2000; modificada por las Leyes Nos. 28522 y 28802 (Diario Oficial "El Peruano" el 25 de mayo de 2005 y el 21 de julio de 2006, respectivamente y por el Decreto Legislativo N° 1005, publicado en el Diario Oficial "El Peruano" el 3 de mayo de 2008 y Decreto Legislativo N° 1091, del 21 de junio del 2008).

General de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas quien es la más alta autoridad en el SNIP de acuerdo a lo establecido por el artículo 3° de la Ley del Sistema Nacional de inversión Pública .

Según el (Ministerio de Economía y Finanzas MEF)<sup>53</sup> El SNIP establece que todo Proyecto de Inversión Pública (PIP) debe seguir el Ciclo de Proyecto que comprende las fases de Pre inversión, Inversión y Post inversión.

**Figura N° 04: Sistema Administrativo del SNIP**



Fuente: MEF-SNIP

Al respecto, es importante precisar que el SNIP es un sistema administrativo y no una institución, como habitualmente se señala, no obstante ello, se han tejido una serie de mitos relacionados a su funcionamiento. Como todo sistema, se compone de un conjunto de actores, reglas y procesos que actuando de manera interrelacionada persiguen un objetivo común.

<sup>53</sup> [//www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=875&Itemid=100272&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=875&Itemid=100272&lang=es)

En la figura N° 04, podemos encontrar la jerarquía de las unidades orgánicas del SNIP y sus niveles de responsabilidad. El Ministerio de Economía y Finanzas como órgano Rector del SNIP, a través de la Dirección Nacional de Política de Inversiones (DGPI). Luego están los organismos resolutiveos (OR) que son los titulares de los Pliegos presupuestales; luego están las oficinas de programación de inversiones (OPI), estableciendo una relación técnico funcional con la (DGPI), para la aprobación de los presupuestos de inversión para los proyectos contemplados en los planes de desarrollo de los Ministerios y Organismos descentralizados del gobierno central, los gobiernos regionales y los gobiernos locales. Luego tenemos las unidades formuladoras y las ejecutoras. Destaca el hecho que todo este sistema administrativo está bajo la conducción de una dirección nacional, que busca fines estratégicos de la inversión pública.

En el marco de la política de Modernización y Descentralización del Estado, el SNIP ha sido descentralizado, por tanto los sectores, gobiernos regionales y gobiernos locales pueden declarar viables los proyectos de su competencia. Sólo los proyectos con endeudamiento o que requieran el aval o garantía del Estado son evaluados por el MEF en consideración a su implicancia en la disciplina macroeconómica y fiscal.



### 1.2.7 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA

Son cuatro los componentes para definir el concepto de gestión estratégica de la inversión pública, estos son: Primero, los planes estratégicos formulados para desarrollar un sector. Segundo, el rol de los gerentes públicos en la gestión Pública de los proyectos de inversión. Tercero, los proyectos de inversión pública, que constituyen las unidades fundamentales de aplicación de la gerencia estratégica pública<sup>54</sup>. Cuarto, el elemento más relevante es el gerente o líder a cargo del proyecto de inversión de acuerdo al (PMI, 2015)<sup>55</sup>.

Es necesario señalar que la estrategia de inversión pública no se condice con la noción de independencia de los Proyectos de inversión según el SNIP<sup>56</sup>. Los Planes estratégicos (PEE), los programas y proyectos de inversión, son secuenciales. La única forma de viabilizar un plan estratégico público es a través de los programas, y los proyectos de inversión. En este sentido, la ejecución de los proyectos de inversión es la única forma de viabilizar los planes estratégicos. Obviamente, son los gerentes públicos los que posibilitan o viabilizan los proyectos de inversión pública y los planes estratégicos. La gestión estratégica, implica tener un plan estratégico que desarrollar.

---

<sup>54</sup> Es una deducción necesaria para relacionar los conceptos que integran esta categoría. Esto implica que no habrá un proyecto independiente si se trata de una estrategia de desarrollo, los esfuerzos no son aislados.

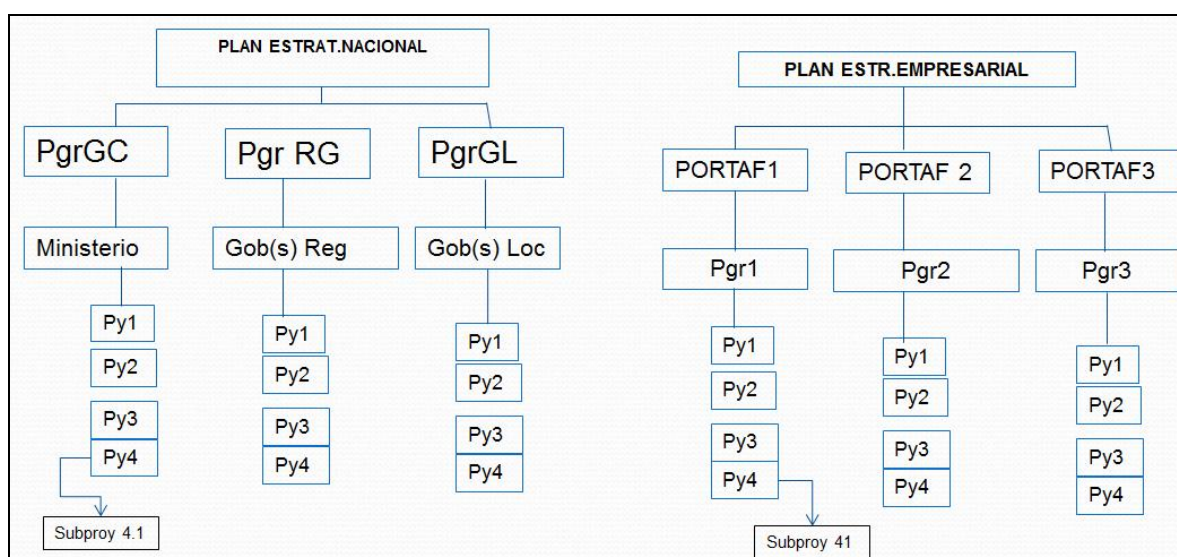
<sup>55</sup> Project Management Institute PMI(Instituto de Gestión de Proyectos) (2013). Una Guía para la gestión de Proyectos cuerpo de conocimientos(Guía-PMBOK).5ta Edición

<sup>56</sup> De acuerdo al SNIP los proyectos son independientes, esto no es coherente con la noción de planeamiento y estrategia de desarrollo basado en un plan estratégico, de manera que los proyectos están íntimamente vinculados al logro de la visión y misión de la entidad Pública o empresarial. En consecuencia los planes públicos y privados tendrían vinculación para lograr el desarrollo nacional.

De lo analizado anteriormente, deducimos que los proyectos de inversión constituyen la unidad básica de los planes estratégicos de la administración pública y empresarial. Solo a través de los proyectos se logrará la Visión y la misión de la organización pública o la empresa.

La siguiente figura nos puede mostrar la importancia de los proyectos de inversión en el planeamiento estratégico, esto es, la estrategia de la inversión Pública y empresarial.

**Figura N° 05: Gestión Estratégica de la Inversión Pública**



Fuente: Elaboración propia.

La inversión Pública se ejecuta a través de los planes estratégicos a nivel Nacional, regional y local, asimismo, los planes se dividen en programas, sin embargo, no se pueden implementar si no se ejecutan los proyectos de inversión que son las unidades básicas de la planificación. Para nuestro caso, se trata de Proyectos de inversión en proyectos en infraestructura productiva

que ejecutan los niveles de gobierno Nacional, Regional y Local: Agua, Luz, carreteras, puentes; asimismo, proyectos de capacitación como: Los Centros de innovación tecnológica que promueve el Ministerio de la Producción; también, proyectos de financiamiento como: créditos de la banca estatal y las cajas de crédito Regionales y Municipales.

## **INVERSIÓN PRIVADA NACIONAL**

Para Hernando de Soto (1986)<sup>57</sup> en su obra “El otro sendero”, la inversión es efectuada casi sistemáticamente por el Estado y las empresas, mientras que no se considera inversión la adquisición de bienes de equipo por parte de las familias: como automóviles, ordenadores, electrodomésticos, cuando el destino es ser utilizados por los hogares durante varios años sin fines de obtener una rentabilidad. Inversión es todo tipo de capital, incluyendo el doméstico que se adquiere o aplica, y que es utilizado para fines empresariales, inversión que dará una utilidad, en el mediano o corto plazo.

Torres, Víctor (2011)<sup>58</sup> en la tesis “*la Eficiencia de la Gestión Migratoria y su Influencia en el Desarrollo de la Inversión Extranjera en el Perú*”, menciona que la inversión privada, es el dinero de los empresarios privados del país destinados a la inversión, con la finalidad de obtener un beneficio futuro. La inversión privada es un combustible vital para motorizar el crecimiento y la

---

<sup>57</sup> De Soto, Hernando (1986). “El Otro Sendero”. Editorial AUSONIA-Instituto Libertad y Democracia-Lima- Perú.

<sup>58</sup> Torres Huambachano, Víctor (2009). Tesis: “la Eficiencia de la Gestión Migratoria y su Influencia en el Desarrollo de la Inversión Extranjera en el Perú. Tesis de Doctorado en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima-Perú.

innovación en ciencia y tecnología, la Inversión Privada impulsa la actividad de las empresas es el deseo de lucro, quienes la proyectan y organizan aspiran a obtener beneficios de lo que han invertido.

La inversión privada tiene como finalidad:

- a. Lograr una óptima combinación de los factores de la producción: recursos naturales, trabajo, capital, tecnología y administración.
- b. Se pretenden utilidades superiores a la tasa bancaria vigente.
- c. Se trata de optimizar él o los procesos de producción fundamentando la calidad de lo producido
- d. Se busca la productividad del capital.

## **INVERSIÓN EXTRANJERA**

El artículo 1 del Decreto Legislativo 662(2010)<sup>59</sup> define como inversiones extranjeras las provenientes del exterior, que se realicen en actividades generadoras de renta bajo cualquiera de las siguientes modalidades:

- a) Aportes de propiedad de personas naturales o jurídicas extranjeras, al capital de una empresa, sean éstos: aportes en efectivo canalizados a través del sistema financiero nacional o en bienes físicos o tangibles, aportes en moneda nacional proveniente de recursos con derecho a ser remitidos al exterior, conversión de obligaciones privadas con el exterior en acciones, inversiones en bienes inmuebles, contribuciones tecnológicas intangibles, y las reinversiones.

---

<sup>59</sup> Decreto Legislativo N° 662 (1991). “Régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías”.

- b) Las inversiones destinadas a la adquisición de títulos valores.
- c) Los recursos destinados a contratos de empresas de capital mixto.
- d) Cualquiera otra modalidad de inversión que contribuya al desarrollo del país

## **IMPORTANCIA DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA**

En los últimos años se ha recalcado en la importancia de la inversión extranjera como motor de desarrollo de los países periféricos, incluso se ha llegado a afirmar que de no ser por la inversión extranjera, estos países nunca llegarán a desarrollarse, y esto ha sido adoptado por los gobiernos de dichos países como única verdad, hasta el punto que se pelean (tratando de implantar ventajas) por el establecimiento de la inversión en su territorio, aún a costa de enormes sacrificios, como lo son las tasas elevadas de interés, la reducción en los salarios y otras medidas, que en últimas, pueden llegar a mermar considerablemente los beneficios recibidos de la inversión extranjera.

## **TIPOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA**

La inversión extranjera, en el Perú, se puede dar libremente en cualquiera de las formas empresariales reconocidas por la ley, bajo las siguientes formas:

- Inversión Extranjera Directa, como aporte al capital social.
- Aportes para el desarrollo de joint-ventures contractuales.
- Inversiones en bienes y propiedades ubicados dentro del territorio nacional.
- Inversiones en cartera.

### 1.2.8 TEORÍAS DEL DESARROLLO

El concepto de desarrollo es entendido como el logro de los objetivos de bienestar de la población coincidente con el objetivo de la gestión pública. En nuestro caso, es el bienestar de la MYPE, lo que significa que seguir creciendo y ampliar sus metas a mercados mayores con el mercado exterior, y obviamente lograr mayor nivel de vida y bienestar.

Oswaldo Sunkel (1998)<sup>60</sup>, en el artículo *“Desarrollo e integración regional: ¿otra oportunidad para una promesa incumplida?”*, el destacado asesor de la Comisión Económica para América Latina CEPAL, en la revista de dicha institución, afirma "Se entiende por desarrollo el proceso de transformación de la sociedad que se caracteriza por la expansión de la capacidad productiva, el aumento de los promedios de productividad por trabajador y de ingresos por persona, los cambios en la estructura de clases y grupos y en la organización social, las transformaciones culturales y de valores, y la evaluación de las estructuras políticas y de poder, todo lo cual permite elevar los niveles de vida".

La biosfera condiciona las posibilidades de desarrollo, pues estas dependen en algún grado de la disponibilidad, tipo, forma, identificación y utilización de sus recursos naturales, del acervo de conocimientos científicos y técnicos y de la acumulación de capital fijo o medio

---

<sup>60</sup> Sunkel, Oswaldo (1998). Comisión Económica para América Latina CEPAL. "Desarrollo e integración regional: ¿otra oportunidad para una promesa incumplida?".\_Revista de la CEPAL, Número Extraordinario, Octubre.

construido, del tamaño y localización del país y de las características de su población, clima, relieve, ubicación geográfica, entre otras.

Podríamos decir, con palabras de Sunkel (1999, ob.cit)<sup>61</sup>, "es preciso partir por reconocer que el desarrollo económico y social y el medio ambiente se condicionan mutuamente, es decir, la sociedad humana y su entorno biofísico natural y construido forman un solo sistema global de interdependencia".

En general Sunkel junto con sus colegas de la CEPAL como Raúl Prebisch, sostienen que el Sub desarrollo de América Latina se debe a deficiencias estructurales del sistema capitalista tanto al nivel global como en América Latina. En opinión de ellos el sector agrícola se caracteriza por sistemas ineficientes de tenencia de tierras (el minifundio y el latifundio) y la dependencia excesiva de la economía de "Monocultivo".

De acuerdo a (Cordeiro, José Luis, 2007, citado por Hakao Honma, Sonia, 2012, ob.cit.p24)<sup>62</sup>, un importante visionario de América latina. En el conversatorio "Educación y sociedad del conocimiento y una mirada al futuro" organizado por el Instituto Peruano de empresas (IPAE), enfatiza que el tema del subdesarrollo está en la mente de las personas y que la tecnología pueda aportar hoy una mayor ventaja competitiva en la industria del conocimiento.

---

<sup>61</sup> Sunkel , Osvaldo (1998, ibídem).

<sup>62</sup> Hakao Honma , Sonia(2010,Ibidem.p.24). El subdesarrollo está en la mente.

## DESARROLLO SUSTENTABLE

La Comisión Brundtland (1987)<sup>63</sup> en el libro “Nuestro Futuro Común” (nombre original del Informe Brundtland) fue el primer intento de eliminar la confrontación entre desarrollo y sostenibilidad. Presentado en 1987 por la Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, encabezada por la doctora noruega Gro Harlem Brundtland, trabajó analizando la situación del mundo en ese momento y demostró que el camino que la sociedad global había tomado estaba destruyendo el ambiente por un lado y dejando a cada vez más gente en la pobreza y la vulnerabilidad.

Dicho documento postuló principalmente que la protección ambiental había dejado de ser una tarea nacional o regional para convertirse en un problema global. Todo el planeta debía trabajar para revertir la degradación actual. También señaló que debíamos dejar de ver al desarrollo y al ambiente como si fueran cuestiones separadas. El Informe dice que “ambos son inseparables”. Por último señala que el desarrollo dejaba de ser un problema exclusivo de los países que no lo tenían, ya no se trataba de que los “pobres” siguieran el camino de los “ricos”. Como la degradación ambiental es consecuencia tanto de la pobreza como de la industrialización, ambos debían buscar un nuevo camino. La importancia de este documento no sólo reside en el hecho de lanzar el concepto de desarrollo sostenible (o desarrollo sustentable), definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones, sino que este

---

<sup>63</sup> Comisión Brundtland (1987). INFORME BRUNDTLAND. 27 septiembre 2006, 10:52 pm .Filed under: [En el mundo](#), [ONU](#), [Sociedad](#).



fue incorporado a todos los programas de la ONU y sirvió de eje, por ejemplo, a la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992.

Provencio, Enrique (2001)<sup>64</sup>, por entonces Presidente del Instituto Nacional de Ecología, escribió un ensayo titulado "Problemática y oportunidades de la gestión ambiental en municipios metropolitanos", en el que aporta los siguientes conceptos: "El enfoque de desarrollo sustentable condensa una trayectoria de planteamientos y consensos internacionales en torno a la necesidad de lograr desarrollos nacionales que combinen positivamente los objetivos económicos, sociales y ambientales. Lo cual exige cambios graduales pero muy profundos en los patrones culturales, en el marco institucional y en la misma conducción del desarrollo.

En resumen, la inversión pública busca el logro del bienestar de la población, específicamente, incidir en el desarrollo de la MYPES artesanales, permitiéndoles lograr alguna ventaja competitiva que les permita dos objetivos: a) mayor rentabilidad y b) Poder exportar sus productos de calidad a los mercados internacionales. Consecuentemente el bienestar y de vida de la unidad empresarial artesanal podrá mejorar. Para ello, es necesario la acción adecuada de los gestores públicos de la inversión y de los gerentes de los proyectos.

---

<sup>64</sup> Provencio, Enrique (2001). Instituto Nacional de Ecología, Ensayo: "Problemática y oportunidades de la gestión ambiental en Municipios Metropolitanos". México.

### 1.2.9 TEORÍAS DE LA COMPETITIVIDAD

Stoner (2009)<sup>65</sup>, en la obra "Problemática y oportunidades de la gestión ambiental en Municipios Metropolitanos". Menciona que la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica"

---

<sup>65</sup> Stoner, Freeman Gilbert (2009). Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

Koontz & O'Donnell (2009)<sup>66</sup>, en la obra *“Curso de Administración Moderna”*, mencionan que la competitividad significa un beneficio sostenible para la empresa o institución. Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente a la productividad: Para ser productivo, los servicios educativos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de: La estructura de la institución, las estrategias, la competencia entre instituciones, las condiciones y los factores de la demanda, los servicios de apoyo asociados. La calidad total es la estrategia clave de la competitividad.

Por otro lado, Robbins & Coulter (2012)<sup>67</sup>, en el libro de *“Administración”* mencionan que la competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. La competitividad es la característica de una organización para lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras.

## **EL MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER**

Michael Porter (1991, p.210)<sup>68</sup> en su obra *“La Ventaja Competitiva de las Naciones”*, resolvió los determinantes de las ventajas competitivas,

---

<sup>66</sup> Koontz & O'Donnell (2009) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México. Litográfica Ingramex S.A.

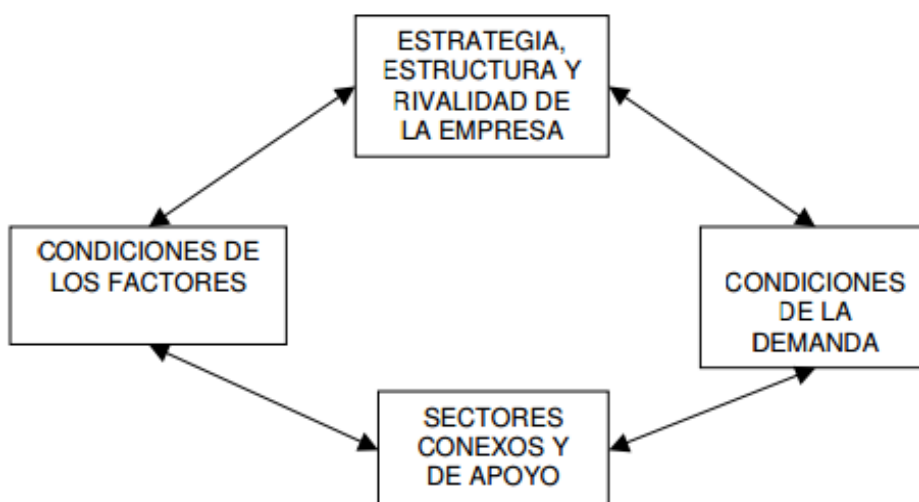
<sup>67</sup> Robbins Stephen & Coulter Mary (2012) *Administration*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

<sup>68</sup> Michael Porter, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.210

estableciendo así el diamante como sistema. Cada vértice del diamante y el diamante como tal se refiere a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo.

En el extremo de cada vértice y entrelazadas entre si se encuentran:

**Figura Nº 06: Modelo del Diamante de Porter los determinantes de la Ventaja Competitiva.**



Fuente: Michael Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones.

En el extremo superior la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, desarrollado en un contexto local, fomentando la inversión y la mejora continua de la empresa y sus competidores. Además también se encuentran señaladas las normas sociales y las actitudes hacia los negocios que están reflejadas en las políticas de cada país.

En otro extremo del diamante se pueden encontrar las condiciones de los factores, como recursos naturales, humanos, de capital, lo mismo que la calidad y la infraestructura de material, administrativa y tecnológica.

El siguiente vértice tiene que ver con las condiciones de la demanda, allí se deben encontrar clientes informados y exigentes, la empresa debe examinar las necesidades de los clientes segmentadas y especializadas.

El ultimo vértice, se encuentra en el extremo inferior es el sector afín y auxiliar, allí se encuentran los proveedores locales capacitados y competitivos y las industrias que comparten tecnologías, canales de distribución o actividades comunes.

Todo el sistema del diamante se refuerza mutuamente de modo que el efecto de uno es dependiente de otro y determinante a la hora de ver el resultado final del éxito competitivo. Cada organización, sector o país, debe desarrollar ventajas competitivas en cada uno de estos factores para logra ser sostenible competitivamente a nivel nacional y global.

El diamante también se ve afectado por dos factores exógenos, que son: Primero, el gobierno quien establece reglas claras y duraderas con el fin de reducir la incertidumbre y promover la competencia de los mercados ; Segundo, otro factor son las oportunidades (azar) que son hechos inesperados que pueden generar oportunidades o interrupciones que permitan cambios en la posición competitiva.

El gobierno por su parte influye en los 4 factores determinantes del diamante de manera negativa y positiva. El otro factor externo que se refiere a las oportunidades afecta las condiciones de cada determinante del diamante.

## **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Según Porter (2008, ob.cit)<sup>69</sup> en su libro *Ventaja Competitiva*, menciona que la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera, es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan; la segunda cuestión, central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro del sector industrial.

Ninguna cuestión es suficiente por sí misma para guiar la elección de la estrategia competitiva. Una empresa puede estar en un sector industrial muy atractivo pero sin embargo no ganar utilidades si ha elegido una posición de competencia muy mala. Al revés, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales por aumentar su posición tendrán pocos beneficios. Ambas cuestiones son dinámicas; la atractividad del sector industrial y la posición competitiva cambian. La estrategia competitiva, no solo responde al ambiente sino también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa.

---

<sup>69</sup> Porter, Michael E (2008). "Ventaja Competitiva-Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Decima Quinta impresión, Compañía editorial Continental, S.A de C.V. MéxicoO.

## VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja Competitiva para Porter (2008, ob.cit)<sup>70</sup> , nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda del costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale a ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tres tipos de estrategias competitivas: Liderazgo de costo , diferenciación y el enfoque.

Una fuente<sup>71</sup> importante de las ventajas competitivas, nacen de las fortalezas internas de la empresa, esto es, de un análisis estratégico FODA.

## GERENCIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Interpretando a Chiavenato (2010)<sup>72</sup>, en su obra *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, la Escuela de Administración Estratégica, surge en la década de 1980 y según Henry Mintzberg tiene dos enfoques: el normativo, que recomienda un método para elaborar una estrategia, lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica; por otro lado el enfoque descriptivo se refiere a como se crean o forman las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean. Las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada sino que

---

<sup>70</sup> Porter, Michael E (2008, Ibidem)

<sup>71</sup> La ventaja competitiva nace del análisis estratégico, es lo que diferencia a la empresa de otras menos competitivas.

<sup>72</sup> CHIAVENATO Idalberto (2010) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc Graw Hill.

surgen de sus actividades. Los pioneros en esta disciplina fueron Peter Drucker quien manifestó el pensamiento estratégico mediante unas simples preguntas, Cual es nuestro negocio?, donde estamos? y donde queremos estar?, por lo tanto definir a que se dedica(diagnostico), definir donde se quiere llegar (visión) y definir los caminos para poder llegar (como).El otro pionero fue Igor\_Ansoff quien desarrollo una serie de estrategias de como conquistar nuevos mercados (Matriz de Ansoff). Otro importantísimo autor es Michael Porter quien desarrollo estrategias competitivas (Estrategias genéricas de Porter) y una serie de matrices de análisis industrial, Análisis Porter de las cinco fuerzas, La Cadena de valor, entre otros.

Desde el punto de vista competitivo, Porter (2008, ob.cit)<sup>73</sup> señala 3 estrategias que debe implementar la empresa para obtener ventajas competitivas y estas son:

1. El liderazgo en costos totales bajos.
2. La diferenciación.
3. Enfoque.

## **EL LIDERAZGO EN COSTOS TOTALES BAJOS**

El liderazgo en costos se fundamenta en la necesidad de vender más que los competidores, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, la finalidad es poder conseguir una posición competitiva sostenible. Esta estrategia fue muy popular en la década de los setenta en la que las

---

<sup>73</sup> Porter, Michael E (2008,ibidem)



grandes empresas utilizaban conceptos derivados de la curva de experiencia.

Esta curva de experiencia se fundamenta en: que a medida que se incrementa la producción de bienes o servicios, sus costos totales disminuirán considerablemente.

Esta estrategia es indicada para empresas que se encuentran en un mercado donde existen muchos compradores sensibles a los precios, donde es difícil lograr diferenciación, donde los compradores no enfatizan en la marca , y/o cuando existen muchos compradores con un bajo poder adquisitivo.

Esta estrategia está destinada a empresas grandes, más que a medianas o pequeñas, las grandes empresas pueden retirar del mercado a estas otras con costos más altos; en el caso de que esto no suceda, disminuirán sus precios quedando por debajo de los costos y esta situación difícil obligará que la empresa desaparezca del mercado.

Es necesario aclarar que esta teoría no necesariamente se cumple para la mayoría de la MYPES, dado que no dominan esta estrategia, salvo algunas que han logrado desarrollarse con insumos baratos y alto nivel de calidad de la mano de obra, y como suele suceder con algunos productos artesanales hechos de Barro (ej: los retablos) con insumos naturales llamados sostenibles, muy abundantes y baratos, pero de gran demanda internacional.

Michael Porter (2008, Ob.cit)<sup>74</sup> señala directrices de los costos, que son una serie de factores estructurales que influyen en el costo de las actividades de valor de una empresa, de tal modo que las diferencias en las directrices llevan a que algunas empresas alcance con éxito, la estrategia de liderazgo en

---

<sup>74</sup> Porter, Michael E (2008,ibidem)

costos. Esto se consigue si una empresa altera estos factores estructurales con el fin de reducir los costos.

Estas directrices según los planteamientos de Michael Porter son las siguientes:

- Economías de escala
- Capacidad, productiva
- Eslabones, interrelaciones
- Integración
- Tiempo
- Políticas discrecionales independientes
- Ubicación
- Factores institucionales.

## **LA DIFERENCIACIÓN**

Esta estrategia se enfatiza en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de hechos en la empresa, lo que facilita elevar el precio del producto.

Si una empresa ofrece un producto o un servicio verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa lograra diferenciarse de sus competidores.

Esta estrategia obtendría mayor fidelidad por parte de los clientes, pues de esta manera los clientes pagaran más por un producto o un servicio, y no los de la competencia, que seguramente serán más baratos.

El efecto final provoca la satisfacción del cliente mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, el cliente es capaz de pagar una cantidad adicional, cumpliendo con el objetivo de esta estrategia.

La empresa que adopta la diferenciación, puede competir en el mercado diferenciándose de distintas maneras. Diferenciaciones que se basan en

atributos materiales tales como la forma, el tamaño o el color, otras diferenciaciones que tienen que ver con la forma de almacenamiento de la información o incluso diferenciándose en otros aspectos tales como la imagen de marca, servicio post-venta, innovación. Para explicar la diferenciación Porter se apoya en algunas las guías de exclusividad:

- Elecciones de políticas
- Ubicación
- Interrelaciones
- Efectos experiencia y aprendizaje
- Integración
- Escala
- Factores institucionales

**Elecciones de políticas.** Dada la gran variedad de políticas empresariales que una empresa puede adoptar, se cuidará de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir. Quizás sea la guía más importante para este fin (Porter así la señala). Ejemplos de políticas a adoptar podrían ser las siguientes; políticas sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio post-venta, especialización y formación del personal, etc.

**Eslabones.** Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación.

**Tiempo.** Si una empresa, por el hecho de ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y es capaz de mantenerla en el tiempo, podrá utilizar este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Además, una empresa que ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, puede lograr también de esta forma la diferenciación.

**Ubicación.** El lugar en el que prestemos los servicios o pongamos a disposición de los clientes nuestros productos puede ser utilizado para conseguir la diferenciación.

**Interrelaciones.** Compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente, si son capaces de aportar valor a los clientes, logrará la diferenciación. Como ejemplo, podemos señalar a El Corte Ingles, que centrada en su núcleo duro, el gran almacén ofrece cada día productos, servicios y combinaciones de productos-servicios cada vez más diferenciados.

**Efectos experiencia y aprendizaje.** Aprender una forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costes, puede conseguir productos con características y especificaciones distintas a los de la competencia, logrando así la diferenciación.

**Integración.** La utilización de la integración hacia delante o hacia atrás, puede resultar una oportunidad decisiva para la diferenciación al proporcionar una capacidad de control del desempeño superior a la de la competencia.

**Escala.** La producción o la prestación del servicio a gran escala puede lograr también la diferenciación, al permitir la gran escala que se desempeñe una actividad, de tal forma que únicamente con esa escala, podría conseguirse.

**Factores institucionales.** La forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o asociaciones profesionales, puede ser aprovechada para conseguir la diferenciación.

Algunas empresas que adoptaron esta estrategia alcanzando el éxito fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

## **ENFOQUE**

Esta estrategia consiste en que la empresa debe concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Se basa en que la empresa esté en condiciones de servir a un mercado más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

El efecto de esta estrategia, reside en diferenciarse al atender mejor las necesidades de un mercado específico.

Esta estrategia está encaminada a introducirse en un sector buscando los puntos débiles de la competencia que a su vez deberían ser las fortalezas de la misma, esta estrategia tiene algo particular y es que va de la mano con una de las dos estrategias anteriores, o el liderazgo en costos, o la diferenciación.

De esta manera, el enfoque apoyado por el liderazgo en costos, si esta puede sostener costos bajos no le es posible competir en todo el mercado, pues ya que la empresa que compite en todo el mercado puede superarla por costos aun más bajos, por eso esta empresa se dedica y compite mejor en un mercado segmentado.

En el caso de el enfoque apoyado en la diferenciación; la empresa puede competir de mejor manera gracias a los conocimientos que posee sobre el mercado segmentado adquiriendo una ventaja sobre sus competidores con la estrategia de diferenciación.

La empresa The Martín Brower Co, adoptó esta estrategia de enfoque en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida actualmente sólo le distribuye a McDonald's.

### 1.2.10 LA TEORÍA DE LOS CÚMULOS SEGUN PORTER

Con este modelo Porter intenta contestar preguntas como ¿por qué se hace una nación sede de competidores internacionales triunfadores en un sector?, ¿por qué las empresas asentadas en determinada nación pueden crecer y mantener una ventaja competitiva contra los mejores competidores del mundo en un campo en particular? ¿Y por qué una nación es frecuentemente la sede de tantos líderes mundiales de un sector? Porter (1990, [1991:p.22])<sup>75</sup>. En definitiva, Porter pretende encontrar las fuentes de ventaja competitiva existentes en un territorio, que posibilitan el éxito internacional de sus empresas en determinados sectores.

Para ello crea un modelo explicativo en el que se recogen, de una forma agrupada y ordenada, los principales factores que posibilitan el éxito de los territorios y, por tanto, de sus empresas, en determinados subsectores económicos. Este modelo se encuadra dentro de la teoría de la competitividad estructural de los territorios, pues considera que su competitividad es un fenómeno complejo en el que interaccionan gran cantidad de factores: gobiernos, empresas, agentes sociales, entre otros.

---

<sup>75</sup> Porter, M. E. (1990): La ventaja competitiva de las naciones, Plaza & Janés, Barcelona,(versión española, 1991).

En este sentido, esta teoría pretende ser lo más amplia posible e integrar muchas variables en lugar de centrarse solamente en unas pocas de las más importantes (Porter, 1990 [1991: p.58]), ob.cit)<sup>76</sup>. Dichas variables son agrupadas en cuatro grandes grupos que se interrelacionan formando un sistema autoreforzante, denominado “diamante”, en el cual, el nivel que toman las variables van a depender, en mayor o menor medida, de los niveles que toman las variables del resto de los grupos. De esta forma, la interacción de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios auto reforzantes que son extremadamente difíciles de anular o imitar por parte de los rivales extranjeros (Porter, 1990 [1991:p.112])<sup>77</sup> .

## **EL PAPEL DEL GOBIERNO PARA PORTER**

Históricamente el debate sobre el papel del gobierno para influir en la mejora económica de los territorios, en general, y en la capacidad de sus empresas para competir, en particular, se ha centrado en dos extremos. En primer lugar se encuentran aquellas posiciones que sostienen que el gobierno debe intervenir para sostener e incrementar la capacidad competitiva, mientras que en el extremo opuesto nos encontramos la tesis que sostiene que la intervención del estado es nefasta para la competitividad, pues desarticula los mecanismos del mercado, reduciendo la motivación para innovar, por lo que la mejor opción sería aquella que dejara el funcionamiento de la economía a la “mano invisible”.

---

<sup>76</sup> Porter, M. E. (1990,ibídem)

<sup>77</sup> Porter, M. E. (1990,ibídem)

Según Porter (1999, ob.ci.p.192)<sup>78</sup> en la obra “*Ser competitivos-Nuevas aportaciones y conclusiones*”, el gobierno debe intervenir de forma indirecta en la competitividad de los territorios, ya que ésta va a venir dada por la influencia que pueda ejercer en cada uno de los cuatro vértices del “diamante”, pudiendo ser ésta positiva o negativa. El papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador. Es el de alentar a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad. Las políticas que se centran en incidir en las ventajas en costes estáticas a corto plazo socavan y limitan la innovación y el dinamismo y representan el error más frecuente de la política económica sectorial del Estado.

El sector público puede influir en el vértice “condiciones de los factores”, por ejemplo, con subvenciones, con la política educativa, con su política respecto a los mercados de capital, etc. Normalmente la intervención del sector público para mejorar la competitividad de los territorios y sus empresas ha seguido esta línea de actuación. Sin embargo, el papel del Gobierno al moldear las condiciones de la demanda local todavía es más sutil (Porter, 1991: 181)<sup>79</sup>. Esta intervención del sector público sobre las condiciones de la demanda se lleva a cabo mediante actuaciones como el establecimiento de normas y reglamentos relacionados con los productos que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas, mediante la compra, por parte del propio sector público de bienes y servicios, etc.

El Gobierno también puede influir en los sectores de apoyo y relacionado mediante acciones tales como el control de los medios publicitarios

---

<sup>78</sup> Porter, M. (1999): *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Deusto, Bilbao

<sup>79</sup> Porter, M. E. (1991, *ibídem*)



y el establecimiento de normativas para los servicios de apoyo. Por último, el sector público también puede influir en la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, por medio de mecanismos como la regulación de los mercados de capitales, la política fiscal y la legislación anti trust (Porter, 1990 [1991:p.181])<sup>80</sup>.

Debe decirse que no solamente el Gobierno puede influir en los vértices del “diamante” sino que su política, a su vez, puede verse influida por los valores que tomen estos determinantes, así, por ejemplo, las decisiones respecto al destino de las inversiones en educación, por ejemplo, se ven afectadas por el número de competidores locales. La gran demanda interior de un producto puede inducir a la temprana implantación de normas oficiales de seguridad (Porter, 1990 [1991:p.181])<sup>81</sup>.

#### 1.2.11 TEORÍA DE STIGLER DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Según (Stigler,1958 citado por Ganesca, Enriq & Urbano,David,2003)<sup>82</sup> en la obra *”Creación de empresas”*, señala que desarrollo de competencias de la MYPES se da a partir del tipo de recursos y capacidades que poseen las de las empresas, en especial los intangibles, innovación, creatividad, marcas y patentes. De acuerdo a Stigler, el Estado debe contribuir directamente con mejorar las condiciones externas a la empresa mediante la inversión Pública. Asimismo, menciona competencias de las MYPES como la flexibilidad, que las hace competitivas donde no puede serlo la gran empresa.

---

<sup>80</sup> Porter, M. E. (1990,ibídem)

<sup>81</sup> Porter, M. E. (1990,ibídem)

<sup>82</sup> Ganesca, Enriq & Urbano,David (2003).”Creación de empresas”. Universidad Autónoma de Barcelona.Servei de Publicaciones, España.

### 1.2.12 LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ARTESANALES (MYPE)

La Ley 28015 de la Micro y pequeña (ob. cit)<sup>83</sup>, presenta una tipificación muy útil de lo que es una MYPE, en vista de que existe una diversidad de opiniones de diferentes investigadores a nivel mundial y nacional, de manera que la norma citada permite precisar el concepto:

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Tenemos las siguientes características:

- Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Pequeña Empresa será determinado por decreto supremo refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido periodo.

---

<sup>83</sup> Ley 28015 de la Micro y pequeña empresa .Promoción de la competitividad

- Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

Las Pequeña y microempresas artesanales presentan las mismas características concurrentes descritas para la MYPES como modelos organizacional en el Perú, son intensivas en mano de obra y a diferencia, gran parte de las empresas grandes y medianas que pertenecen a los sectores extractivos que, por definición, son empresas intensivas en capital y no generan amplias oportunidades de empleo.

### **1.3 INVESTIGACIONES-ANTECEDENTES**

A continuación presentamos los antecedentes de las tesis revisadas en la biblioteca de la Escuela Universitaria de pos grado de la UIGV, asimismo, tesis y revistas científicas de otras universidades nacionales y extranjeras.

#### **1.3.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA**

##### **Antecedentes Internacionales**

Cobacho Tornel, María Belén (2007)<sup>84</sup> en la Tesis “Planificación de la Inversión Pública Federal en México mediante técnicas de análisis multicriterio”; menciona que:

---

<sup>84</sup> Cobacho Tornel, María Belén (2007). Tesis: “Planificación de la inversión pública federal en México mediante técnicas de análisis multicriterio”. Universidad Politécnica de Cartagena (España).

México es un país de grandes contrastes en niveles de pobreza y carencias en niveles sociales, mayores de lo que cabría esperar para un país miembro de la OCDE. Existen diversos informes emitidos por organismos oficiales y artículos de investigación que así lo demuestran, y que plantean la necesidad de establecer políticas destinadas a paliar tales carencias y desigualdades. Durante mucho tiempo se han estudiado vías de desarrollo en base únicamente al crecimiento económico del país; sin embargo, de un tiempo a esta parte se ha hecho patente la conveniencia de plantearse medidas de desarrollo que incluyen, entre sus objetivos, otras dimensiones adicionales basadas en las capacidades de la población en cuanto al acceso a una serie de bienes y recursos básicos, y que contemplen a su vez la reducción de desigualdades. La inversión pública federal es uno de los instrumentos básicos de política regional para fomentar el crecimiento económico y disminuir las desigualdades regionales en México. En este trabajo introducimos la Toma de Decisiones Multicriterio en la planificación de la inversión pública federal en México, considerando entre los objetivos la mejora de cuatro diferentes aspectos del desarrollo: acceso a recursos (PIB per cápita), educación, salud y vivienda, y atendiendo además a la reducción de desigualdades entre los estados mexicanos en tales indicadores.

### **Antecedentes Nacionales**

En el trabajo de Escobar y Torero (2006)<sup>85</sup> en la "Tesis" *Análisis de los servicios de infraestructura rural y las condiciones de vida en las zonas rurales de Perú*", muestra que el impacto de la inversión pública coordinada en servicios de infraestructura en el área rural, excede largamente la suma de los impactos aislados. Así, el impacto de tener electricidad y agua —que equivale

---

<sup>85</sup> Escobar, J. y M. Torero (2005). Tesis: Análisis de los servicios de infraestructura rural y las condiciones de vida en las zonas rurales de Perú. Lima.

a un incremento de 16% de los ingresos respecto a quienes no tienen esta infraestructura— es mayor que la suma de los impactos individuales, que no superan el 9%. Algo similar ocurre cuando se combina agua y teléfono, electricidad y teléfono, por último agua, electricidad y teléfono, caso en que el incremento de ingresos es de 20% frente a menos de 5% que resultaría de agregar los impactos individuales.

En la tesis desarrollada por Antayhua Ortiz, María del Carmen( 2012)<sup>86</sup> *“Impacto económico de la inversión pública en el Perú 1980-2012”*, Concluye :  
1° Los resultados indican que la inversión pública tiene un efecto mixto en el crecimiento económico, pero de predominancia positiva. En el corto plazo, el efecto es negativo en dos periodos, mientras que en el mediano y largo plazo es positivo con 1.14 y ligeramente creciente. De igual manera, se encuentra que la estructura de la inversión pública ha generado un crecimiento económico particular, vinculado al tipo de inversión pública priorizada cuyo efecto recae en mayor proporción sobre ciertos tipos de actividades económicas. 2° La estructura de la inversión pública ejecutada entre los años 2001-2007 generó mayor actividad económica y reactivación en los sectores de manufactura) y servicios, como motores del crecimiento económico, dinamizando a su vez los sectores de comercio y construcción. 3° Existe un impacto positivo en el crecimiento económico del Perú ante un stock de inversión pública. Es decir, el impacto de la inversión pública genera efectos dinámicos retro alimentativos con el crecimiento económico. 4° La política de Inversión Pública debe mantener un crecimiento continuo de la inversión

---

<sup>86</sup> Antayhua Ortiz, María del Carmen (2012) . Tesis: Impacto económico de la inversión pública en el Perú 1980-2012.

pública, evitando manejarla como una variable de ajuste en las cuentas fiscales. Este crecimiento Continuo permitirá acortar las brechas de infraestructura pública y generará un crecimiento de la economía en el mediano y largo plazo.

Según Paz Moscoso, Jorge Damián (2007)<sup>87</sup> en la tesis Doctoral *“Establecimiento de la visión y el logro de los objetivos organizacionales de las pequeñas y micro empresas manufactureras en la región de lima”* , concluye: 1° El estado a través de los gobiernos regionales, debe dictar políticas y normas que permitan lograr la interrelación con sincronización y sintonía para que los gerentes, los empresarios y los trabajadores estén ligados, integrados y articulados, para lograr una misión y el establecimiento de una visión con amplia libertad y le permita lograr los objetivos organizacionales, buscando con esto la competitividad y por ende el desarrollo de nuestra región. 2° La sincronización y sintonía del personal tiene un alto nivel de influencia en las estrategias implementadas para satisfacer las necesidades de los clientes en la pequeña y micro empresa manufacturera de la región Lima.

Molina Choque, Carlos Abelardo (2006)<sup>88</sup> en la Tesis: *“Impacto de las políticas de gobierno en el fomento de la innovación tecnológica en las pymes- caso de los subsectores calzado y vitivinícola en lima metropolitana e Ica”*

---

<sup>87</sup> Paz Moscoso, Jorge Damián (2007). En la tesis: “Establecimiento de la visión y el logro de los objetivos organizacionales de las pequeñas y micro empresas manufactureras en la región de lima” tesis doctorado en administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima-Perú.

<sup>88</sup> Molina Choque, Carlos Abelardo.2006.Tesis: “Impacto de las políticas de gobierno en el fomento de la innovación tecnológica en las pymes- caso de los subsectores calzado y vitivinícola en Lima Metropolitana e Ica” .Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Ingeniería. Perú.

concluye lo siguiente: 1° Las acciones específicas que realiza el Ministerio de Producción en su política de fomento de la transferencia de la innovación tecnológica a través los Centros de Innovación tecnológica, los mismos que presentan un impacto ascendente en el proceso de transferencia de tecnología y de la innovación tecnológica. La importancia de la intervención de los centros de innovación tecnológica en estas micro, pequeñas y medianas empresas radica en el hecho que estas empresas representan actualmente la mayor cantidad de mano de obra empleada, por lo tanto el Ministerio de Producción aporta en la mejora de los procesos productivos y en el aumento de la calidad de los productos, generando la mejora de la productividad y de los ingresos económicos. 2° A pesar de los actuales resultados obtenidos, la participación de las microempresas y medianas empresas no es total, debido a que muchos de ellos no cuentan con los medios de implementación de los procesos mejorados, o trabajan a nivel de sobrevivencia o en todo caso se resisten a innovar para mejorar su producción. 3° Por parte del sector público, a pesar de la promoción al acceso de innovación tecnológica a través de la constitución de CITES privadas y de nuevas políticas de promoción de acceso a nuevas tecnologías, no ha establecido como política nacional prioritaria y sostenida, la transferencia de la innovación tecnológica a las empresas. a fin de mejorar los estándares productivos y de calidad de productos.

En la investigación de Medina Hernández, Luis (2010)<sup>89</sup> en la tesis: *“Incidencia del Financiamiento y la Capacitación en la rentabilidad de las*

---

<sup>89</sup> Medina Hernández, Luis (2010) en la Tesis : “Incidencia del Financiamiento y la Capacitación en la rentabilidad de las MYPES del sector turismo de la localidad de Huancavelica.

*MYPES del sector turismo de la localidad de Huancavelica año 2008*”, menciona que: las Micro y pequeñas Empresas – MYPES, son la mayor cantidad de empresas en el Perú en un aproximado de 97%, y en Huancavelica en un 100%. Asimismo, existen acciones de apoyo financiero y capacitación por parte de las instituciones financieras privadas, así como las acciones del Gobierno Local, Gobierno Regional, Cámara de Comercio, Universidad Nacional de Huancavelica y organismos no Gubernamentales ONG. El objetivo de la investigación, fue determinar la incidencia del financiamiento y la capacitación en la percepción de la rentabilidad de las MYPE del sector turismo de la localidad de Huancavelica. Se obtuvo los siguientes resultados: 1° Los Micro y Pequeños empresarios solicitan créditos financieros a las entidades bancarias que le otorgan más facilidades en el acceso, siendo la de mayor requerimiento la Caja Rural de Ahorro y Crédito los libertadores de Ayacucho con el 55.56% , seguidamente de la Caja Municipal de Pisco con el 27.77% ; 2° El 66.67% de empresarios que acceden a créditos financieros lo hacen con la intención de comprar activos para sus empresas y así mejorar la calidad de sus servicios o productos, o para la compra de mercaderías manufacturadas ; 3° El 33.33% de las MYPES solo accede a créditos para mejorar el local ya sea en la refacción de estos o en la ambientación. 4° El 85% de empresas entrevistadas y/o encuestadas pertenecen a la actividad de restaurantes, mientras que el 15% realizan la actividad Hotelera, observándose una mayor tendencia de los empresarios huancavelicanos a realizar actividades relacionada a la alimentación de personas. las conclusiones fueron: 1° El 100% de Los encuestados manifestaron haber percibido rentabilidad en sus empresas durante el año 2008; 2° Existe relación entre el financiamiento y la



percepción de rentabilidad de las MYPE del sector turismo en los rubros de hostales y restaurantes; 3° existe relación entre la capacitación y la rentabilidad de las MYPES del sector turismo de la localidad de Huancavelica en los rubros de hostales y restaurantes. Del trabajo se desprenden las siguientes recomendaciones: 1° Que las Instituciones financieras dedicadas a brindar servicios de micro finanzas a las micro y pequeñas empresas deben desarrollar servicios adecuados a la realidad de localidad, rompiendo las barreras de acceso a créditos financieros, y estimulando los créditos de riesgo; 2° Por la importancia de las capacitaciones, estas deben estar orientadas a dar herramientas a los micro empresarios en los planes de negocio, plan de marketing, plan de ventas, desarrollo de servicios, desarrollo de estrategias de contingencia empresarial, entre otras.

## **LA POLÍTICA DEL DESARROLLO RURAL- LA NUEVA RURALIDAD Y LA ACTIVIDAD ARTESANAL**

Para Kay, Cristóbal (2005)<sup>90</sup> en la obra “Enfoques sobre el Desarrollo Rural en América Latina y Europa desde Medios del Siglo Veinte” , la política de desarrollo rural tomó un nuevo rumbo , sustentada por las políticas liberales de la década de los años ochenta, reemplazando y suspendiendo el paradigma anterior. Uno de los cambios más saltantes fue la reestructuración de políticas y programas que, a diferencia del esquema anterior basó sus estrategias sobre programas nacionales, este enfoque cuestionó seriamente las políticas sectoriales específicas como la política de precios y comercio externo. En este

---

<sup>90</sup> Kay, C. (2005). “Enfoques sobre el Desarrollo Rural en América Latina y Europa desde Medios del Siglo Veinte” Disponible en:

<[www.javeriana.edu.co/fear/m\\_des\\_rur/documents/Kay2005ponencia.pdf](http://www.javeriana.edu.co/fear/m_des_rur/documents/Kay2005ponencia.pdf)>.

sentido, (Bautista y Valdés, 1993, citado por Kay, ob.cit, 2005)<sup>91</sup>, dichas políticas de precios eran discriminatorias contra la agricultura debido a que generaban bajas tasas de retorno y, sobre todo porque tendían a favorecer solamente a áreas urbanas.

El incremento de las actividades rurales no agropecuarias como eje estratégico del desarrollo rural es cada vez mayor. Por ejemplo, Kay (ob.Cit)<sup>92</sup> señala la “Nueva ruralidad” inicialmente como un término referido a la caracterización de las nuevas transformaciones experimentadas por el sector rural; en gran medida, como consecuencia de la globalización y de las políticas neoliberales. En esta línea, **la “Nueva Ruralidad” da cuenta de la creciente participación de las actividades rurales no agrícolas en el medio rural, por ejemplo artesanía, comercio, transporte, turismo rural; y de la multi o pluriactividad de la economía campesina. Contempla asimismo un cambio en la valoración del espacio rural debido al ecologismo o turismo rural, o un cambio cultural en los estilos de vida de la población rural.**

El nuevo paradigma denominado “medios de vida sostenibles” parte de una visión amplia sobre la combinación de activos y actividades que configuran una estrategia de supervivencia viable para las familias rurales, pues no se encuentra exclusivamente vinculada a la agricultura Sepúlveda (et ál. 2003) citado en Kay (ob.cit)<sup>93</sup>. Este último, menciona que es consecuencia de la mayor interacción rural urbana y de la presencia de los medios de comunicación. Aquí, la agenda de las propuestas de políticas públicas es

---

<sup>91</sup> Kay, C. (2005,ibídem)

<sup>92</sup> Kay, C. (2005,ibídem)

<sup>93</sup> Kay, C. (2005,ibídem)

promover el desarrollo rural concentrándose no sólo en la agricultura campesina, sino también en el sector artesanal.

### 1.3.2 LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

#### **Antecedentes internacionales**

Interpretando a Gessa, Marino Luis (2003)<sup>94</sup> en la tesis "*Calidad como elemento estratégico de competitividad (una evidencia empírica)*", se describe un sistema continuo de detección de errores de calidad durante el flujo de producción en una cadena de montaje, apoyado por un sistema informático integrado, todo ello formando parte de un método de Gestión Total de la Calidad. El sistema, denominado en origen como Nuevo Sistema de Calidad, se cimentaba en la consideración preliminar de que: "Al cliente no le interesa la calidad media que proporciona la empresa, sino la que él recibe en el producto adquirido". Teniendo en cuenta este antecedente, todo el método de gestión propuesto se sustentaba en dos pilares fundamentales: 1,- Confianza en la persona que realizaba el trabajo (autocontrol) Esto implicaba que se admitían como buenos, sin necesidad de un control posterior específico, todos los trabajos efectuados por la totalidad de los agentes productivos que intervenían en el proceso de montaje. 2,- trabajo bien hecho a la primera desde la normativa del sistema, se consideraba trabajo bien hecho a la primera aquel que cumplía una de las siguientes exigencias: A,- Se había hecho bien, cumpliendo con todos los requisitos de tiempo, métodos y materiales establecidos en el proceso de montaje, o bien, B,- se decía que no había sido

---

<sup>94</sup> Gessa Marino,Luis(2003). Tesis: Calidad como elemento estratégico de competitividad (una evidencia empírica). En la Universidad Nacional de Educación a Distancia ,UNED,España . Resumen en DIALNET. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=38430>

posible realizarlos bien. En su fracción más significativa y de forma sintética se procedía del siguiente modo: Al entrar en la cadena de montaje, se proveía, a cada unidad de producto, de un documento donde iban anotadas todas las operaciones que habían de ser realizadas en su montaje completo.

Según Fuentes Medina (2006)<sup>95</sup> en la tesis *“Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial”*; diseña un modelo de competitividad de la empresa comercial en el marco de la Teoría de los Recursos y Capacidades, a partir del cual se contrastan siete hipótesis. La primera de ellas plantea que son los recursos intangibles los que otorgan efectivamente una ventaja competitiva a las empresas comerciales. Las siete siguientes plantean la el sentido de la influencia que otros tantos grupos de factores ex -ante definidos por los recursos internos de las empresas, ejercen sobre la competitividad de las empresas de la muestra.

En la tesis de Morcillo Bellido, Jesús (2009)<sup>96</sup> titulada *“Mejora de la competitividad en la industria alimentaria española a través del desarrollo de capacidades en alianzas”*, menciona que: Las alianzas empresariales se han convertido en una herramienta decisiva de la gestión de las empresas y su relevancia ha aumentado a medida que los mercados en los que operan aumentaban su complejidad. Según las investigaciones realizadas en los últimos años el desarrollo de capacidades, que de una forma sistemática apalanquen y afiancen estas relaciones, aumenta la probabilidad de éxito en

---

<sup>95</sup> Fuentes Medina ( 2006 ) en la tesis :Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial .

<sup>96</sup> Morcillo Bellido, Jesús (2009). Tesis: Mejora de la competitividad en la industria alimentaria española a través del desarrollo de capacidades en alianzas

las alianzas empresariales, consiguiendo así una mejora del nivel de competitividad en su mercado. El objetivo ha sido estudiar en qué medida existen casos que prueben que las alianzas son una práctica empresarial de mejora de la competitividad aplicado por las empresas de la Industria Alimentaria en España. En segundo lugar, se ha pretendido estudiar si en los casos empresariales donde existe esta práctica, son habituales los sistemas de desarrollo de capacidades que constituyan pilares de apoyo en las prácticas de las alianzas. El trabajo realizado ha consistido en el análisis y comparación de las relaciones de alianzas en una muestra de nueve casos empresariales españoles, a través de la realización, de entrevistas personales en profundidad y su comparación con otro grupo de casos formado por tres empresas multinacionales que han llevado a cabo numerosas experiencias de alianzas en los últimos años. La comparación de esta muestra con la muestra objeto de estudio ha permitido identificar en qué medida la Industria Alimentaria está recorriendo el camino de la búsqueda de competitividad a través de las alianzas y el uso de sistemas de desarrollo de capacidades que apoyen su consolidación. También ha permitido identificar los obstáculos que habrá que evitar o paliar para aumentar la probabilidad de éxito de este tipo de relaciones. Según diferentes autores, las alianzas han pasado de generar el 2% de la cifra de negocio de las grandes corporaciones en el año 1980 a un 35% en el año 2004. El estallido de la burbuja tecnológica, basada en Internet, que se produjo al final de los años 90, motivó también la desaparición de multitud de alianzas pero en un corto periodo de tiempo el número subió de nuevo especialmente en entornos globales como las industrias de telecomunicaciones, electrónica y farmacéutica. Las alianzas se han mostrado útiles en entornos con alto nivel de

incertidumbre y en mercados con oportunidades de crecimiento, siempre considerando que la compañía no quiere o no puede llevar adelante los proyectos por sí sola. Pero, la diversidad de circunstancias que hacen a una alianza ser atractiva, también hacen que cada entorno sea diferente. Sin embargo parece que las alianzas son más atractivas para situaciones de crecimiento de negocio que en aquellas en las que se busca una reestructuración o salida del mercado. Otro aspecto importante, a tener en cuenta a la hora de decidir la creación de una alianza, es la dificultad de su dirección y manejo eficiente, la compañía necesita establecer una estructura organizativa que establezca un procedimiento de selección de los socios, estructurar la forma de relacionarse, etc. partiendo de unos objetivos claramente establecidos para la alianza. Como consecuencia del aumento del uso de esta práctica, los acuerdos de cooperación han ido adquiriendo una mayor importancia en la realidad económica actual provocando un elevado interés de los investigadores sobre este fenómeno Osborn y Hagedorn, (1997, p.40)<sup>97</sup> que se tradujo, a principios de los años ochenta, en la publicación de los primeros estudios empíricos sobre el tema. Ya entonces las grandes empresas estaban comenzando a trabajar en procesos de alianzas, desarrollándose multitud de ellas en sectores como el de las telecomunicaciones, el químico, la defensa o el automóvil.

Llorente García, *tesis “Análisis de competitividad de las empresas de acuicultura aplicaciones empíricas al cultivo de la dorada....”*, aborda la

---

<sup>97</sup> Osborn,R.N. & Hagedorn,J.(1997).The Institutionalization and evolutionary dynamics inter-organizational alliances and networks .Academy of management journal, p.40,

competitividad de las empresas acuícolas desde la perspectiva de la gestión de operaciones con el objetivo de contribuir a la mejora de la eficiencia de los procesos de cultivo. Se analiza la posible existencia de ventajas competitivas en el cultivo de dorada en el mar Mediterráneo derivadas de las condiciones medioambientales.

### **Antecedentes Nacionales**

En la tesis de Salazar Alcarráz, Jesús (2008)<sup>98</sup>, referida al *Desarrollo de una Estrategia de Marketing Social*, concluye lo siguiente: 1° El siglo XXI y el tercer milenio, plantean al país nuevos retos de desarrollo económico uno de los cuales es el promover el sector empresarial de las MYPES para que sea eje de desarrollo regional y nacional en un contexto de globalización y competitividad, dado que el sector de las micro y pequeñas empresas representan una de las bases de nuestro desarrollo y es soporte de la economía nacional, su importancia radica principalmente en su connotación económica( creación de riqueza) y social(generación de empleo, mejor calidad de vida, etc.). 2° Es fundamental el establecimiento de un lugar (espacio con soporte logístico y tecnológico) donde se pueda atender en forma continua a los micro y pequeños empresarios, saber que se mantiene una formalidad para el logro de sus objetivos: constitución, asesoría, capacitación, gestión.

De acuerdo a la Encuesta Micro y pequeña empresa 2010 del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2010)<sup>99</sup>, se estableció que la Pequeña y Micro Empresa en el Perú, constituye un segmento muy importante

---

<sup>98</sup> Salazar Alcarráz, Jesús( 2008). Tesis: Desarrollo de una Estrategia de Marketing Social, orientada al incremento de competencias empresariales de las MYPES de la Región Cerro de Pasco. Universidad Nacional Mayor de San Marcos ,Facultad de Ciencias Administrativas. Unidad de Post grado.

<sup>99</sup> INEI (2010). Encuesta Micro y pequeña empresa .

dentro de la política social y económica del país. Según los Censos Nacionales de Población y Vivienda, el 77,9% de la población ocupada del país, laboran en empresas menores a 20 trabajadores. Precisó que de este total, 74,8% corresponden a empresas de 1 a 10 personas y 3,1% a empresas de 11 a 20 personas, respectivamente. Así mismo, manifestó que del 100% de establecimientos, el 95,8% corresponden a establecimientos con 1 a 10 personas ocupadas y el 2,1% a empresas con 11 a 20 personas ocupadas, es decir, el 97,9% de establecimientos que existen en el país, pertenecen a las pequeñas y micro empresas.

Milla Ñiquen ,Carlos Fernando (2012)<sup>100</sup> en la tesis *“importancia de las micro y pequeñas empresas dentro del esquema de desarrollo peruano 2000-2010”* , llega a las siguientes conclusiones: 1° En el periodo 2004 al 2009, la tasa de crecimiento del total de las MYPES, fue de 3,6%, siendo distinto el ritmo creciente de los formales e informales, la MYPE formal se ha incrementado en una tasa anual de 14,6% y las MYPES informales se ha reducido a una tasa anual de 0,3% en el periodo. 2° En las regiones con menos del 1% de las PEA ocupada regional, como Pasco (0.95%), Tumbes (0.79%), Moquegua (0.63%) y Madre de Dios (0,42%) la población esta mayormente empleada en las MYPES, siendo muy pequeña la participación de otros segmentos laborales que absorban la mano de obra en la región. En las regiones con una distribución de la PEA, mayoral 4% como: Arequipa (4%), Ancash (4,3%), Puno (5,5%), Piura (5,7%), Cajamarca (6,2%); se amplió la

---

<sup>100</sup> Milla Ñiquen, Carlos Fernando (2012).Tesis: “Importancia de las micro y pequeñas empresas dentro del esquema de desarrollo peruano 2000-2010”. ”. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Ingeniería.Perú.



brecha entre la PEA ocupada en la MYPE. En estas regiones es mayor la proporción de la población empleada en segmentos laborales diferentes a las MYPES, sector público e independiente. 3° Según distribución geográfica el 73,3% de las MYPES se ubican en las regiones de la costa peruana; donde el 55% se localiza en Lima y Callao. Las regiones de la sierra concentran el 20,8% de las MYPES y solo el 6% se ubican en las regiones de la selva. 4° La constitución de las nuevas empresas tienen diferentes tasas de crecimiento en el periodo 2004-2009, la tasa de creación de empresa MYPE en el periodo 2004 – 2006 fue de 16,6% entre 2006-2009 fue de 8,3% y en los años 2009-2010 fue de 6,5%. 5° La generación de empresas en el periodo 2004-2010 guardan relación con el crecimiento de la economía peruana, confirmando la relación positiva con el crecimiento económico y natalidad de empresas. En el año 2004, las MYPES formales eran 648,147 y en el 2010 fue 1'192,301 lo cual representa un incremento de 544,154 nuevas empresas en dicho periodo.

### 1.3.3 COMPETITIVIDAD DE LAS MYES RURALES

En la tesis de Flores Konja, Fabian Alejandro (2004)<sup>101</sup> titulada “*Metodología de gestión para las MYPES de Lima Metropolitana*”, en su sexta conclusión menciona que entre las ventajas competitivas que las MYPES tiene frente a las Medianas y grandes empresas destacan:

1. Su flexibilidad y que les permite asimilar y adaptarse con rapidez al ambiente
2. Sus líneas de comunicación eficientes

---

<sup>101</sup> Flores Konja, Fabian Alejandro (2004). Tesis “*Metodología de gestión para las MYPES de Lima Metropolitana*”.

3. Ausencia de barreras jerárquicas
4. Mayor facilidad de planificación ,debido a que el número de datos a reunir es menor
5. La información está cerca de quien toma las decisiones o formula el proyecto
6. Las operaciones están menos dispersas

Pero los Micro y pequeños empresarios no son conscientes de sus ventajas competitivas y no confían en las herramientas de gestión ni en los asesores.

Bedoya Justo, Edgar Virgilio (2007)<sup>102</sup> En la investigación de tesis *“Asociación y su influencia en la mejora de la competitividad de los pequeños productores de uva de mesa en el Perú”*, concluye lo siguiente: 1° La modalidad de organización en la cual se encuentran asociados los pequeños productores de uva, es limitada solo con fines de promoción y desarrollo de la actividad netamente productiva; aun de los problemas vigentes de su actividad. Asimismo, la actividad que realizan en la organización es de cooperación, bajo el modelo de cadenas productivas, orientada principalmente, a compartir información y asistencia técnica especializada, comprar insumos y canalizar ayudas. 2° El acceso al crédito es casi insignificante para los pequeños productores de uva de mesa, solo el 9% de los productores organizados tienen acceso al crédito mientras que tan solo el 1% de los no organizados tiene crédito. Sin embargo la falta de financiamiento (crédito), es superada en lo mínimo, por parte de los productores organizados, al canalizar ayudas ya sea

---

<sup>102</sup> Bedoya Justo, Edgar Virgilio 2007. Tesis de Doctorado *“La asociación y su influencia en la mejora de la competitividad de los pequeños productores de uva de mesa en el Perú”* .Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima-Perú.

del sector público o privado donde el 85% recibió algún tipo de ayuda, siendo esta ayuda en un 98% a toda la organización en conjunto, especialmente con plantones y materiales diversos, para instalar sus sistemas de conducción. Por otro lado, el 12% de los productores no organizados recibieron ayuda, siendo en un 95% en forma grupal. También se determinó que la ayuda recibida influyó en el rendimiento en un 19% en promedio. 3° **El 58% de los productores organizados recibieron asistencia técnica especializada, a toda la organización en conjunto, proveniente en su mayor porcentaje del Estado (75%) y de ONGs (15%) y; con una frecuencia mayor a 3 veces (78%) durante todo el proceso productivo. Mientras que solo el 1% de los productores no organizados, recibieron asistencia técnica en conjunto (grupal) y, con frecuencia mínima (97%) entre una a dos veces, proveniente en su mayoría del sector privado 53% y del estado (35%). Siendo el rendimiento influenciado por la asistencia técnica especializada en un 15%.**

Amezaga & Artieda (2008)<sup>103</sup>, en la obra *“Hacia un crecimiento con inclusión–La Asociatividad como estrategia de desarrollo para las Micro y Pequeñas empresas Agropecuarias en el Perú”*,. La principal conclusión a la que arriban es que las MYPES agropecuarias, para poder insertarse competitivamente a la economía, necesitan organizarse en esquemas asociativos orientados directamente a negocios. Una alternativa asociativa que ha demostrado su viabilidad social y económica, dada la realidad rural del Perú, son las Redes Empresariales. Asimismo, estas Redes Empresariales, para operar en un marco de formalidad tributaria, sin perder los

---

<sup>103</sup> Amezaga Carola & Luis Miguel Artieda (2008). *Hacia un crecimiento con inclusión–la Asociatividad como estrategia De desarrollo para las Micro y Pequeñas empresas Agropecuarias en el Perú*.

beneficios que hoy tienen sus integrantes como productores agropecuarios, cuentan con la opción de constituirse en Consorcios sin Contabilidad Independiente, figura poco difundida hasta el momento que les permite operar con economías de escala y sin necesidad de constituir una forma jurídica independiente.

Cama Sánchez , Mario (2007)<sup>104</sup> en la tesis de Doctorado *“El rol que cumple el financiamiento de las ONG a las PYMES como alternativa para lograr el desarrollo en el país”*, Concluye que: 1° Se ha determinado que la principal forma de financiamiento que tienen las MYPES es el generado con sus recursos propios provenientes del ahorro individual, prestamos familiares, etc. debido a la informalidad en la que suelen trabajar y a los requisitos exigidos por las entidades financieras que dejan la posibilidad de que puedan recibir créditos, en segundo lugar se ubican las entidades corporativas, que les facilitan un crédito con mayores facilidades y menores intereses que el sistema bancario al que solo acceden un reducido número de ellas. 2° Se ha determinado que el porcentaje de pymes que reciben algún tipo de apoyo por parte de las ONGs es bajo, ya que no superan el 30% del total de ellas, de los

cuales el tipo de apoyo que más reciben es el de mercadeo y promoción, seguida de investigación la misma que se concreta en asesoramiento, orientación y capacitación llegando el apoyo del financiamiento para un número

---

<sup>104</sup> Cama Sánchez, Mario. 2007. Tesis; *“El rol que cumple el financiamiento de las ONGs a las PYMES como alternativa para lograr el desarrollo en el país”*. Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima-Perú.

muy reducido de empresas. 3° Resulta necesario que el gobierno y el estado en su conjunto adopten una política de promoción de las pymes con un trabajo mejor enfocado por parte de las ONGs, orientado hacia su formalización y a la promoción de las inversiones y el desarrollo de las áreas en las que nuestro país cuenta con ventajas corporativas claras con respecto a otros países como son la agricultura, la artesanía, el turismo, etc.; aprovechando de mejor manera nuestras riquezas naturales.

Lo expuesto en el párrafo anterior significa que por el lado del sector público el tema del financiamiento es muy reducido, aspecto muy descuidado por el estado, por el hecho que la banca estatal también presta dinero a tasas efectivas que no se diferencian del sector privado, espacio que por supuesto es cubierto en cierta medida con mayor eficiencia por las ONGS.

#### 1.3.4 LAS MYPES ARTESANALES Y LA COMPETITIVIDAD-HUANCAYO

Según Ricaldi Hurtado; Rigoberto (2003)<sup>105</sup> en su tesis de Maestría *"Empresas familiares de producción artesanal de mates burilados de Huancayo: Problemática y lineamientos básicos para la creación de Consorcios de Exportación"*, concluye que las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo mantienen una economía de subsistencia, caracterizada por los modos de producción basados en el trabajo individual, familiar o comunal, sus modestos hogares han sido transformados en talleres donde sus ingresos no le

---

<sup>105</sup> Ricaldi Hurtado; Rigoberto - 2003. Tesis. "Empresas familiares de producción artesanal de mates burilados de Huancayo: Problemática y lineamientos básicos para la creación de Consorcios de Exportación". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela de Post-Grado.

permiten alcanzar óptimos niveles de vida a pesar que sus artesanías cuentan con gran aceptación.

Asimismo, estas micro unidades de producción presentan las siguientes características:

- a) Los talleres artesanales son formas de organización dedicados a producir bienes y servicios con reducida escala de operación destinados al mercado nacional e internacional, en la que no existe una separación entre la propiedad sobre los factores de la producción y el trabajo aportado por los miembros del taller. Estas micro unidades productivas, por lo general presentan una baja capacidad de producción y el volumen de ventas es menor para la exportación debido a condicionamientos de carácter organizativo, tecnológico, de comercialización y distribución, de financiamiento y de capacitación.
- b) **La dirección de Industria y Artesanía de la región de Junín tiene registrado a 2479 talleres artesanales**, para el estudio se ha elegido de las diferentes líneas artesanales a cuatro, por ser las más representativas por el volumen de producción, mano de obra
- c) intensiva, analogía geográfica y cultura organizacional: **curtiembre y peletería, textiles, mates burilados, platería y artículos conexos.** Por muestreo fueron encuestados 146 artesanos responsables de los talleres artesanales, de sus respuestas se resume: que los artesanos tienen una producción limitada para satisfacer la demanda nacional, el 95,21% no exportan por falta de asesoría, financiamiento y desconocimiento de gestión, el 97,95% desean organizarse para

exportar, y el 51,39% respondieron que sus artesanías son compradas por los intermediarios.

- d) Los lineamientos para la creación de exportaciones están basados en estudios y experiencias que se han hecho realidades similares a la nuestra porque unilateralmente los artesanos no podrán dar soporte a las actividades de producción y comercialización, aumentar la capacidad técnica o financiera, factores necesarios para poder cumplir con los requerimientos demandados del mercado exterior, el mismo que contribuirá a mejorar el nivel de vida de sus habitantes y solucionar el problema del desempleo.

Indacochea , Alejandro& Ascencio, Ovidio& Carranza, Francisco& De los Ríos ,Luis & Wendorff, Juan (2005)<sup>106</sup> en la obra “*Junín Competitivo: El Valle del Mantaro*”, señalan que el Valle del Mantaro tiene una amplia riqueza cultural en sus danzas, su música y sus tradiciones, las que se expresan en la actividad artesanal en una variedad de productos, algunos de ellos absolutamente originales como mates, telares e imaginería o filigrana de plata . Los primeros mates fueron llevados a Huancayo por arrieros de Ayacucho a finales del siglo XIX y hoy se siguen burilando en el pueblo de Cochas.

En el trabajo de Indacochea, se desarrolló un análisis de la competitividad del sector artesanal. Inició el análisis con un diagnóstico FODA

---

<sup>106</sup> Indacochea , Alejandro& Ascencio, Ovidio & Carranza, Francisco& De los Ríos ,Luis& Wendorff, Juan (2005). “Junín Competitivo: El Valle del Mantaro”. Agenda para el Desarrollo Competitivo del Perú.

para el año 2004; identificó las principales ventajas competitivas del sector artesanal en la Provincia de Huancayo; asimismo, aplicó la teoría del diamante para el análisis de la competitividad del sector. Por último, ha establecido el rol del gobierno en el desarrollo competitivo de las MYPES artesanales.

En la tabla N°01, se puede encontrar las principales artesanías del Valle del Mantaro, destacan: Los Mates Burilados, Telares, Platería de San Jerónimo de Tunán, cerámica, entre otros.



**Tabla N°01**  
**Principales artesanías del Valle del Mantaro**

MATES BURILADOS	El mate o calabaza es en el Perú soporte para la elaboración del Mate burilado. Esta técnica consiste en hacer finas incisiones sobre el mate con un buril creando dibujos a manera de «historietas» cuyos temas están asociados a la vida campesina.
IMAGINERÍA DE AZA	La técnica de esculpir en maguey tiene orígenes prehispánicos pues data del siglo X. En ella se corta el interior seco del tallo, convirtiéndolo en figuras humanas. Las extremidades son hechas con pasta de yeso y cola de carpintero. Se emplea también tela, cartón y madera.
FAJAS DE VIQUES	Existen dos tipos de fajas, la festiva y la simple. Las fajas son tejidas en telar de cintura. Decoran estas fajas algunos temas contemporáneos como aviones, barcos y escudos, entre otros.
MANTAS	Existen dos tipos de mantas: <i>puyukata</i> y <i>wichikata</i> . La primera es tejida de lana u orlón en telar de pedal; mientras que la segunda es hecha en telar de cintura con dos partes simétricas unidas en el centro, confeccionada en algodón.
TELARES DE SAN PEDRO DE CAJAS	En esta localidad se teje en telar de pedal con algodón y lana de ovino. Se fabrican mantas, alfombras y tapices, entre otros.
TEJIDOS DE HUALHUAS	Esta localidad se dedica exclusivamente a la textilera. Aquí se tejen mantas, frazadas en telar de pedal, <i>puyukatas</i> y <i>uskatas</i> .
TALLAS DE MADERA DE MOLINOS	Don Pablo González Caballero fue el pionero en el tallado de madera de aliso en Molinos. Este trabajo ha sido heredado por sus hijos. Algunos de sus productos son cucharones, muñecas de madera, aviones y los banco-toro, entre otros.
CERÁMICA	En este rubro destacan las azucareras, poncheras, platos, silbatos y floreros. También se encuentra cerámica decorada con pintura al óleo.
PLATERÍA DE SAN JERÓNIMO	Destacan los pendientes y prendedores de plata «piña» casi pura, tanques, barcos y microbuses, entre otros. Además, bajo pedido, se puede fabricar lo que uno desee.

Fuente: Indacochea, et.al (2004, pp. 40-52).

En la tesis *Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín* presentada por Caballero, Sandy & Canchucaja, Paola del Pilar & Miguel, Jannet & Sinchez, Eva & Paitamala, Omar (2012)<sup>107</sup>, el sector artesanal de la región Junín está integrado por productores, distribuidores y entes gubernamentales. Los productores, en su mayoría, son artesanos que han transmitido el oficio de padres a hijos, laborando en pequeños talleres familiares no formalizados como empresas. Esto limita las opciones de comercialización, ya que venden principalmente a acopiadores o comercializadores, quienes obtienen los mayores márgenes de comercialización.

La artesanía de este departamento comprende los mates burilados, los textiles, la platería, entre otros; no obstante, en vista del trabajo desarticulado e individual, no se logra generar una oferta diversificada.

El desarrollo de este plan estratégico favorecerá la unificación del sector y con ello el avance de la ventaja competitiva, que se basa en la diferenciación, al generar productos con alto valor agregado, gracias al trabajo manual. Sin embargo, el mercado de exportación requiere productos utilitarios, elaborados de manera sostenible.

---

<sup>107</sup> Caballero Salome, Sandy Jennifer & Canchucaja Gutarra, Paola del Pilar & Miguel Sinchez, Jannet Eva & Paitamala Campos, Omar.(2012).”*Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín*”. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Negocios otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Este plan estratégico contempla una visión del sector para el año 2021, cuando la artesanía de Junín será reconocida a nivel mundial por su calidad, diseños innovadores y valor agregado. Ello permitirá incrementar la calidad de vida, reflejada en la educación, salud y acceso a servicios básicos, con lo cual evidentemente se reducirán la pobreza y el analfabetismo. El desarrollo del sector durante los próximos 13 años se hará dentro del marco del respeto, la honestidad, el profesionalismo, el orden, la eficiencia, la integración, entre otros valores.

Asimismo, la tesis en referencia presenta las siguientes conclusiones:

- a) Los objetivos de corto plazo comprenden metas de ingresos, exportaciones y mejoras en las condiciones de vida para los artesanos de la región Junín; en vista de que la actividad artesanal permite generar ingresos a una parte importante de la población. Para el logro de los objetivos de corto plazo, se deben realizar diversas actividades, donde se debe comprometer recursos financieros, de personal, tecnología e información. Entre los recursos necesarios, se incluyen especialistas en estadísticas, en técnicas de producción, en *marketing* y publicidad, así como en instalaciones físicas y presupuesto. El desarrollo de las actividades será posible gracias a la participación de todos los actores del sector, como son MINCETUR, PRODUCE, el Gobierno Regional de Junín, los gobiernos locales y los artesanos, además de otras organizaciones como el MINEDU.

- b) Las políticas se establecen en base a los valores y al código de ética del sector artesanal de la región Junín. Estas dan el marco de acción para las estrategias. Así pues, las políticas son las siguientes: (a) promover la formalización de las empresas de artesanía, (b) fomentar la educación a todos los niveles, (c) mejorar continuamente las técnicas de producción para incrementar la productividad, (d) incentivar la cooperación de los diversos actores e instituciones junto con el gobierno regional, (e) fortalecer la cadena productiva para que los artesanos reciban beneficios económicos justos y (f) establecer precios justos para los productos.
- c) Este plan estratégico contempla la revisión de la relación entre el sector y su medio ambiente. Durante la aplicación de dicho plan estratégico, se busca generar el menor impacto posible. Sirve de marco la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal, porque de ahí se ha partido para establecer que toda materia prima de origen en la fauna o flora tiene que ser extraída legalmente. Además, no podrán ser utilizados los insumos que el MINCETUR ha declarado prohibidos. Corresponde a los gobiernos regionales y locales asegurar la conservación del medio ambiente dentro de los programas de desarrollo artesanal.

d) En la estructura del sector, se han identificado tres grandes grupos de actores: (a) productores, (b) distribuidores y (c) entes gubernamentales. Todos deben participar activamente en la implementación de este plan estratégico. Además, de este conjunto de actores, se requiere un cambio en valores y en la forma de desarrollar las actividades. La gestión del cambio se hará mediante tres etapas: (a) descongelamiento, (b) el cambio en sí mismo y (c) re congelamiento. Durante la segunda etapa, se necesita brindar información amplia de modo que las personas entiendan los beneficios de incorporar tecnología y capacitación, así como de organizarse o agruparse.

### 1.3.5 ANÁLISIS FODA ARTESANAL DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO

En el trabajo de (Indacochea, Alejandro; et al. ob.cit, 2005)<sup>108</sup> para generar estrategias alternativas viables de competitividad de la artesanía en el valle de Mantaro recurre al análisis FODA, identificando los factores externos e internos que intervienen en el sector.

---

<sup>108</sup> Indacochea, Alejandro; et al. ( 2005,ibidem)

## Tabla N°02 Factores externos clave del sector Artesanía

---

### OPORTUNIDADES<sup>109</sup>

- Tendencia al consumo de productos naturales en el mercado Internacional.
- Tratado de Libre Comercio (TLC).
- Asociación de productores de materias primas.
- Posibilidad de una alianza con DOE RUN para proveer materia prima de buena calidad.
- **Organización de un consorcio de exportadores.**
- Apoyo de DOE RUN en la capacitación en SENATI.
- **Articulación de artesanos para llegar al mercado nacional e internacional. Puntos de venta en Lima y aeropuertos.**
- **Capacidad de producir las materias primas (criar alpacas, existen pisos ecológicos).**

### AMENAZAS

- Productos importados sintéticos.
  - Contrabando.
  - Corrupción de autoridades.
  - Inestabilidad política, social y económica.
  - Tributación muy alta.
  - Migración de jóvenes artesanos.
  - Remate de productos por falta de ventas (mercado), por la necesidad de subsistir.
  - Pérdida de confianza del cliente en nuestro producto.
  - Descapitalización de nuestros artesanos para poder producir.
- 

Fuente: Indacochea, 2004

---

<sup>109</sup> En la actualidad la empresa DOERUM se encuentra paralizado por incumplimiento del PAMA , es una oportunidad que se ha perdido. La amenazas aún se mantienen destacando la descapitalización.

## Tabla N°03

### Factores internos clave del sector Artesanía

---

#### FORTALEZAS<sup>110</sup>

- Valle del Mantaro: corredor comercial del centro del Perú.
- Existencia del Proyecto PRA.
- Existencia de pisos ecológicos (pastos para criar ganado).
- Materias primas (lana de alpaca, lana de carnero, arcilla, madera, plantas para tintura, plata, pastos para ganadería, recursos humanos, entre otros).
- Instituciones de formación técnica (Senati, Hualhuas – Crediart).
- Conocimientos de artesanos, tecnología propia.
- Pueblos especializados en líneas específicas: San Jerónimo en platería, Molinos en tallado de madera, Aco en trabajo en arcilla, Hualhuas en tejidos planos, San Pedro de Saño y Quilcas en sillas de totora tejidas, Cochas y Cullpa en mates burilados, Chilca en peletería, Ricrán en cueros y calzado, San Pedro de Cajas en telares tipo relleno, Viques y Chupuro en tejidos de fajas y bordados, Jauja en Tasqueado y bordado con hilo blanco.

#### DEBILIDADES

- Poco acceso a créditos.
  - Individualismo del artesano. No existe cooperación ni trabajo en equipo.
  - Falta de capacitación, o capacitación limitada.
  - Resistencia a la capacitación.
  - Pérdida del arte y la capacidad de producir tejidos de fajas y bordados.
  - Deficiencias en la capacitación productiva.
  - Falta de información y conocimiento del mercado.
  - Difícil acceso a los medios de comunicación.
  - Falta de capital de trabajo.
  - No hay acceso a mercados, ni como identificarlos.
  - Existencia de monopolio, informalidad e injusticia.
  - Incipiente organización y reciprocidad.
  - Los jóvenes ya no quieren seguir con la artesanía.
  - Pérdida de identidad (imitación de productos).
  - Poca rentabilidad de la artesanía.
  - Compra de materias primas de Puno y Huancavelica. Y mates burilados de Trujillo y Chincha.
  - No se crían alpacas, vicuñas ni llamas. Falta de explotación de materias primas.
  - No hay insumos (oro y plata) de calidad para exportación.
  - Falta de capacitación y gestión empresarial.
  - Saturación del mercado local.
  - Mala red de distribución.
  - Reducción de la calidad de los productos.

---

Fuente: Indacochea, 2004

<sup>110</sup> Una fortaleza que no se menciona es la de los intangibles, como los altos valores que inculcan los artesanos a sus trabajadores y clientes del mercado interno y a los turistas, son parte de los legados culturales de la Nación Huanca, que frecuentemente se omiten. Las debilidades que son más importantes están referidas a la falta de capital de trabajo, poca rentabilidad, especialmente la poca y casi nula respuesta al mercado internacional que demanda productos en grandes cantidades y con diseños de alta calidad con materiales naturales y considerados sustentables y no contaminantes.

### 1.3.6 VENTAJAS COMPETITIVAS - SECTOR ARTESANAL HUANCAYO

Según (CENTRUM Católica, 2010, p. 49, pp. 289-296)<sup>111</sup> en el documento de trabajo *“Índice de Competitividad Regional del Perú”*, el análisis competitivo del sector se debe hacer utilizando la evaluación de la posición competitiva de Junín, ya que sus condiciones afectan directamente en la producción y comercialización artesanal. A nivel nacional, Junín posee posición 14 entre los 24 departamentos en el nivel de competitividad. Las áreas de salud, acceso a los recursos y generación de empleo presentan mayor deficiencia. Cabe destacar que las dos últimas áreas están relacionadas con el sector artesanal. No obstante, se observan deficiencias en el crecimiento económico, productividad e innovación. Tales elementos deberán ser mejorados a partir de la ejecución del plan estratégico para el sector.

Se requiere el apoyo del gobierno central así como del regional para mejorar los factores relacionados con la red vial, turismo y seguridad; en vista de que estos afectan directamente las actividades artesanales. No obstante, sus condiciones actuales limitan el desarrollo del sector. La artesanía, no solo contribuirá a generar crecimiento económico, con el fomento de las exportaciones, sino que ayudará a la región a diversificar las fuentes de ingreso. Así pues, mediante las capacitaciones planteadas se prevé el incremento de las habilidades gerenciales.

---

<sup>111</sup> CENTRUM, Católica. (2010). Índice de Competitividad Regional del Perú 2010, p. 49, pp. 289-296. Recuperado de [http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion\\_publicacion/icrp\\_2010\\_ndice\\_competitividad\\_regional\\_del\\_peru.html&idp=309](http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309)



Interpretando a (Burns, 2010)<sup>112</sup>, en la “*Guía Artesanal Turística-MINCETUR*”, a nivel mundial, alrededor del 50% de **los compradores de artesanía prefieren los productos que sean considerados sostenibles**; esto es, aquellos productos que han sido elaborados respetando el medio ambiente, con comercio justo, materia prima de extracción éticamente correcta y con responsabilidad social. Así pues, los materiales y acabados naturales son considerados sostenibles lo cual favorece la producción artesanal de Junín, ya que los insumos son naturales. Más bien, se requiere fortalecer la cadena de comercialización para que pueda considerarse comercio justo; es decir, que los productores reciban parte importante de la rentabilidad.

Muchos consumidores basan su impulso de compra en la obtención de un buen valor adicional por su dinero. Ahora bien, se sabe que el atractivo de los productos artesanales obedece al hecho de que estos son elaborados a mano. Evidentemente, esto constituye un incentivo para los consumidores, siempre y cuando los bienes cumplan con los requerimientos de calidad y precio (Burns, ob.cit)<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> Burns, Madeleine (2008). *Guía Artesanal Turística*. MINCETUR. Dirección Nacional de Artesanía.

<sup>113</sup> Burns, Madeleine (2008, *Ibíd*em)

En general se han identificado las siguientes ventajas Competitivas que podrían lograrse a la implementación del plan estratégico y estas son: 1° la diferenciación; 2° diversificación; 3° La asociatividad; 4° la Innovación y 5° la formación de clústeres.

La ventaja competitiva de los productos artesanales de Junín se basa en la diferenciación. A través de la implementación de este plan estratégico, dichos productos reunirán los siguientes atributos:

- Empaques elaborados a base de insumos amigables con el medio ambiente.
- Enviados eficientemente, fomentando la comercialización directa entre productores y consumidores.
- Producidos localmente, resaltando las condiciones de las comunidades donde son elaborados.
- Productos con motivos naturales o botánicos.
- Acabados naturales.

Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios de artesanía de la región Junín en los mercados de destino priorizados, lograr una oferta estratégicamente diversificada, con valor agregado, de calidad, y en volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación de comercio exterior, fomente el desarrollo de infraestructura para que los artesanos tengan acceso a los mercados extranjeros Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores; Estado-Empresa-Producto-Mercado.

La asociatividad incrementa la capacidad de innovar, la rapidez en producir y llevar los productos a los consumidores, y la calidad. También, permite disminuir los costos, por lo que resulta más rentable plantear la evolución conjunta antes que competir encarnizadamente, bajando la tasa de rentabilidad promedio (Burns, 2008, ob.cit)<sup>114</sup>.

La constitución de un clúster permitirá que Junín compita con la artesanía de otras regiones del Perú y en general de todo el mundo. A través de esta asociación, los artesanos podrán brindar mejor calidad con altos estándares, gracias a la tecnología y capacitación. Asimismo, se reducirán los costos y se reforzará el concepto de comercio justo, ya que los artesanos harán llegar sus productos a los mercados sin necesidad de intermediarios.

La constitución de clústeres en el sector artesanal del departamento de Junín resultará muy beneficiosa. A través de estos, se logrará brindar una oferta diversificada, con valor agregado y calidad. Además, es la forma de alcanzar los volúmenes de producción que requieren los mercados extranjeros. Su constitución es esencial para competir exitosamente y poder consolidar la presencia de los productos artesanales en los mercados que se seleccionen.

---

<sup>114</sup> Burns, Madeleine (2008, *ibídem*)

### 1.3.7 ROL DEL GOBIERNO Y EL SECTOR ARTESANAL-HUANCAYO

En relación al desarrollo de la competitividad de los productores artesanales y el rol del estado y las empresas privadas (Ricaldi,R.ob.cit)<sup>115</sup> menciona que las instituciones públicas y entidades privadas deben estrechar e incrementar mayor coordinación a fin de prestar un apoyo real a los artesanos para otorgarles un alto grado de competitividad en el ámbito nacional e internacional desarrollando un programa integral de asesoría e información que comprende una serie de actividades destinadas a mercados objetivos, comercialización y asistencia técnica, crediticia y financiera.

Para Caballero,Sandy,et.al (Ob. cit )<sup>116</sup>, se requiere el apoyo del gobierno central así como del regional para mejorar los factores relacionados con la red vial, turismo y seguridad; en vista de que estos afectan directamente las actividades artesanales. No obstante, sus condiciones actuales limitan el desarrollo del sector. La artesanía, no solo contribuirá a generar crecimiento económico, con el fomento de las exportaciones, sino que ayudará a la región a diversificar las fuentes de ingreso. Así pues, mediante las capacitaciones planteadas se prevé el incremento de las habilidades gerenciales.

En relación al gobierno, Indacochea, Alejandro (ob.cit)<sup>117</sup>.señala los siguientes aspectos en relativos a la competitividad artesanal:

---

<sup>115</sup> Ricaldi Hurtado; Rigoberto( 2003, ibídem).

<sup>116</sup> Caballero Salome et.al (2012, ibídem).

<sup>117</sup> Indacochea, Alejandro; et al. ( 2005,ibídem)

## **GOBIERNO CENTRAL**

- Políticas claras para la inversión:  
  
Son escasas las políticas claras de inversión que existen actualmente
- Investigación y desarrollo: existe investigación y desarrollo pero podría ser mejor, sobre todo con respecto a los gustos y preferencias del mercado extranjero.
- Presupuesto: el presupuesto para este sector no es suficiente, aunque existen programas de apoyo.
- Propiedad intelectual: este tema es de vital importancia para el TLC con los Estados Unidos ya que los artesanos del valle carecen de una marca propia.

## **GOBIERNO REGIONAL O LOCAL**

- Promoción: la promoción es insuficiente debido a la carencia de una marca propia.
- Proyectos especiales: existen proyectos especiales pero el principal problema muchas veces es económico.
- Formación de gremios: existen sociedades pero trabajan de manera aislada

Según la tabla N°04, el Gobierno Central no cuenta con suficiente presupuesto para distribuir a los gobiernos locales. Destaca también la falta de políticas claras de inversión por parte del Gobierno Central.

**Tabla N°04**  
**Gobierno en el diamante competitivo**  
**Sector Artesanía**

---

GOBIERNO CENTRAL	
<b>Políticas de inversión</b>	–
Investigación y desarrollo	+ –
Presupuesto	+
Propiedad intelectual	–
GOBIERNO REGIONAL O LOCAL	
Promoción	+ –
Proyectos especiales	+
Formación de gremios	–

---

**Fuente: Indacochea, 2004**

## **1.4 MARCO CONCEPTUAL**

En esta parte presentamos las principales definiciones de términos que se utilizaron para operativización del trabajo de tesis: 1° Referidos a la Gestión estratégica de la inversión Pública, las dimensiones de la estrategia de la inversión pública: inversión Pública en infraestructura productiva, Inversión Pública en Capacitación; Inversión Pública en Financiamiento. Ventajas competitivas; la dimensión de la competitividad MYPE: Intangibles como una competencia, la asociatividad, la calidad, y la definición de MYPE.

### **1.4.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA**

Valor añadido de la intervención de los Funcionarios Públicos por la ejecución de los planes estratégicos, a través de proyectos de inversión pública en: Infraestructura productiva, en capacitación y financiamiento. Orientado a beneficiar a la MYPES.

Está relacionado al proceso de Planeamiento estratégico de la inversión Pública, efectuada por las entidades públicas de la zona. La inversión se realiza a través de los planes estratégicos, específicamente mediante los proyectos de inversión, que son las unidades básicas del desarrollo del plan. Sin ejecución de la inversión a través de los proyectos de inversión, no es posible hacer operativos los planes de desarrollo estratégicos, que buscan a través de los objetivos estratégicos, lograr la visión y la misión y la del estado, en búsqueda del desarrollo de las MYPES artesanales.

La Gestión estratégica de la inversión busca determinar y desarrollar las potencialidades y fortalezas de las MYPES del sector artesanal, con la finalidad de utilizar estas fortalezas para convertirlas en ventajas competitivas, ayudar a que unidades empresariales tipo MYPES, logren ser competitivas.

#### 1.4.2 INVERSIÓN PÚBLICA EN INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Son aplicaciones de fondos públicos con la finalidad de crear infraestructura productiva, que incida positivamente en el desarrollo de las competencias de las MYPES artesanales. También se le conoce como inversión en tangibles, ejemplo: Inversiones en obras como: caminos, carreteras, puentes, infraestructura en energía eléctrica, canales de irrigación, entre otros. La inversión lo realiza el Estado a través del gobierno central (Ministerios), gobierno Regional(Regiones) y los gobiernos Locales(Municipalidades).La inversión es a través de los Planes, programas y proyectos de inversión.

#### 1.4.3 INVERSIÓN PÚBLICA EN CAPACITACIÓN

Es la inversión pública en planes y programas de capacitación que ejecuta el Estado, en sus diferentes niveles. Se conoce también como inversión en intangibles. El objetivo es mejorar la productividad de las personas, en especial de las MYPES artesanales, dotándolos de mejores conocimientos técnicos, tecnológicos y científicos que permitan innovar y mayor producción.

#### 1.4.5 INVERSIÓN PÚBLICA EN FINANCIAMIENTO

Es la inversión pública orientada a planes y programas y proyectos que ejecuta el estado, con la finalidad de facilitar el acceso al crédito para la MYPES artesanales, y también otras formas de financiamiento. En general ,está orientado



a favorecer y proporcionar recursos financieros a las diferentes formas de organización.

#### 1.4.6 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja Competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda del costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale a ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tres tipos de ventajas competitivas: Liderazgo de costo , diferenciación y el enfoque.

#### 1.4.7 CAPITAL INTANGIBLE.

Según (Kuznet, citado por Bernárdez, Mariano,2008, p. 237); es un factor que no puede catalogarse ni como capital físico ni como capital humano. Es el conocimiento tecnológico, los saberes de la gente. A este tipo de factores se denominan Capital Intangible o capital conocimiento. Asimismo, operativamente, es una competencia que se refiere al Nivel de experiencia, capacidades, creatividad, innovación y los conocimientos adquiridos por los artesanos y sus trabajadores. Esta competencia permite mejorar especialmente los niveles de rendimiento y productividad de los recursos humanos, y aquellas capacidades estratégicas con las que cuenta. Se considera también los valores, como el respeto, responsabilidad, el trabajo, entre otros.

#### 1.4.8 LA ASOCIATIVIDAD DE LA MYPE

Es una condición fundamental que la empresa debe lograr para ser competitiva. La articulación de la MYPE se da con el complejo industrial al que

corresponde, en la búsqueda de formas de organización que le permita el intercambio de insumos y productos con empresas competitivas, de esta manera lograr ser más rentables. La asociatividad se da con las empresas que son del mismo rubro, obviamente con la finalidad de lograr incidir en los precios, en intercambio de experiencias e incluso financiamiento, con la finalidad de acceder a mercados mucho más exigentes como los mercados nacionales e internacionales. En este sentido, el rol del Estado, se da a través de los mecanismos que utiliza para establecer un nivel de redes empresariales de MYPES, y significa un nivel de inversión.

#### 1.4.9 CALIDAD DEL PRODUCTO

Es el producto que cumple con la teoría del cero defectos o errores, asimismo, satisface la necesidad y expectativa del cliente. La calidad es consecuencia de la adecuada gestión de los recursos y capacidades. La calidad también está sujeta a estándares reguladas por organismos de control nacional e internacional, o simplemente de los parámetros exigidos por los clientes.

#### 1.4.10 LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ARTESANAL MYPE

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. En este caso se trata de productores de Mates burilados, curtiembre y peletería, textiles, , la platería, entre otras líneas artesanales

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

- Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña Empresa: de 10 hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 151 a 850 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

## 1.5 MARCO LEGAL

En esta parte se analizan las principales Leyes, Decretos leyes, y Decretos Supremos entre otros que regulan a las MYPES. Asimismo las normas relacionadas a la gestión de la inversión (creación de organismos ligados a la gestión de la inversión pública orientada a desarrollar la competitividad de la MYPES artesanales.

### 1.5.1 NORMATIVIDAD EN RELACION A LA MYPE Y LA COMPETITIVIDAD

De acuerdo al DL.Nº705 ( 1991)<sup>118</sup> *“Ley de promoción de la Micro y pequeña empresa”* , menciona que por Ley Nº 25327 , ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia de crecimiento de la inversión privada y fomento del empleo; la MYPE brindan hoy un acceso masivo al empleo, sobre todo a la mano de obra no calificada, y con un costo por puesto de trabajo significativamente menor que el de otros sectores productivos; la MYPE constituyen un sector dinámico de la inversión y por ende del crecimiento de la economía

---

<sup>118</sup> DL.Nº 705 “Ley de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa. Promulgado el año 1991.

nacional. Menciona también que La MYPE reúne las siguientes características: a) el propietario o propietarios de la empresa laboran en la misma; b) el número total de trabajadores y empleados no excede de diez (10) personas; c) el valor total anual de las ventas no excede de doce (12) Unidades Impositivas tributarias. Asimismo, concordante con el D.L. 728- Art. 142, la Pequeña Empresa reúne adicionalmente las siguientes características: a) el número total de trabajadores y empleados no excede de veinte (20) personas, b) el valor total anual de las ventas no excede de veinticinco (25) Unidades Impositivas Tributarias.

La Ley 29073,<sup>119</sup> “*Ley del Artesano y de la Actividad Artesanal*”, reconoce al artesano como constructor de identidad y de tradiciones culturales y promueve la actividad artesanal en todas sus expresiones. Deben ser preservadas las técnicas y procedimientos de elaboración, considerando la calidad, representatividad, tradición, valor cultural y utilidad, y creando conciencia en la población sobre su importancia económica, social y cultural. Esta ley tiene como fin integrar al artesano en el desarrollo económico del país y facilitarle el acceso al financiamiento privado, con lo cual podrá mejorar sus condiciones de productividad, competitividad, rentabilidad y de gestión en el mercado (Ley 29073, 2007).

La Ley N° 28015 de la MYPE (2003)<sup>120</sup> “*De Promoción de la Competitividad*”, y su reglamento fue aprobado por D.S. N° 09-2003-TR. Esta ley tiene por objeto la promoción de la Competitividad, formalización y desarrollo de la MYPE, buscando incrementar el desarrollo sostenible, su productividad y rentabilidad. Asimismo, de manera particular aborda el tema de la institucionalidad de la MYPE, en este

---

<sup>119</sup> La Ley 29073, Ley del Artesano. Promulgado el 27 de Julio del año 2007

<sup>120</sup> Ley N° 28015 de la MYPE: Promoción de la Competitividad. Promulgado el año 2003

sentido, crea el Consejo Regional de Desarrollo de la MYPE (COREMYPE), órganos que impulsan el planeamiento estratégico para el desarrollo regional y de las MYPES.

La Ley 28015, presenta una tipificación de la MYPES de acuerdo al número de trabajadores y de acuerdo al monto del valor de sus ventas anuales en UIT(Unidades Impositivas Tributarias): Una Microempresa: tiene de 1 a 10 trabajadores y sus ingresos anuales por ventas no exceden las 150 UIT; una pequeña empresa tiene de 10 a 50 trabajadores, y sus ingresos anuales por ventas son entre 151 y 850 UIT. Puede observarse que en comparación al DL.Nº705 , los cambios en relación al número de trabajadores las Microempresas se mantienen en 10 trabajadores, en cambio las pequeñas empresas varían significativamente van de 10 a 50 trabajadores, antes era máximo 20. El cambio sustancial opera en el número de las unidades impositivas, las Microempresas pasan de 12 a hasta un máximo de 150 unidades impositivas tributarias, en el caso de la Pequeñas empresas pasan de 25 Unidades impositivas a 850 como máximo.

De acuerdo a lo reproducido en Agenda Magna; octubre 1, (2008)<sup>121</sup>. El D.S. Nº 007-2008-TR: *“Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE”*. **Esta norma precisa el rol del Estado en relación al desarrollo de la competitividad de la MYPE**, se da a través de los siguientes instrumentos: 1º La formalización; 2ºCapacitación y asistencia técnica; 3ºAcceso a los mercados e información, incluye como una aspecto puntual la

---

<sup>121</sup> Texto único ordenado de la ley de la micro y pequeña empresa D.S. Nº 007-2008-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE.

asociatividad, clústeres y cadenas de exportación,<sup>4°</sup> la investigación e innovación; <sup>5°</sup> Acceso al financiamiento, incluye la participación de las entidades financieras del estado.

## 1.6 MARCO FILOSÓFICO

De acuerdo a Kliksberg (1990, p.13)<sup>122</sup> en su obra *“El pensamiento organizativo”* menciona que a los inicios de los años 80 se argumentaba que la Administración no era una ciencia, se le consideraba una disciplina o tecnología o como un campo aplicado de las ciencias Humanas como la economía. La Administración según esta concepción, postula con un conjunto de proposiciones (Pi) y bajo ciertas condiciones (Ci), se requerían solo la aplicación de ciertas reglas (Ri) o prescripciones; esta forma de tratar los problemas era equivalente a la praxología. En este sentido, las teorías de la administración se consideraban formulaciones informativas que forman parte de la función pragmática del lenguaje, y son traducibles al esquema de las teorías praxiológicas (prácticas).

Sin embargo, Gonzales Ibarra, Juan de Dios (1998)<sup>123</sup> en el artículo *“Epistemología de la Administración”*, demuestra que la ciencia administrativa tiene un elemento diferente a la mano invisible de los economistas, quienes dan mayor énfasis a la acción del mercado y la mano invisible; desde Keynes. Con Taylor y Fayol se da impulso a la acción del empresariado y el estado como ente administrador que actúan, creando mayor eficiencia y efectividad de la

---

<sup>122</sup> Kliksberg, B. (1990). *El pensamiento organizativo*. Ed. Tesis. Buenos Aires, p. 13

<sup>123</sup> Gonzales Ibarra, Juan de Dios (1998). “Epistemología de la Administración”. Artículo Publicado en la Revista Administración y Organizaciones. UNAM. México.

organización empresarial de acuerdo a la acumulación de conocimientos administrativos.

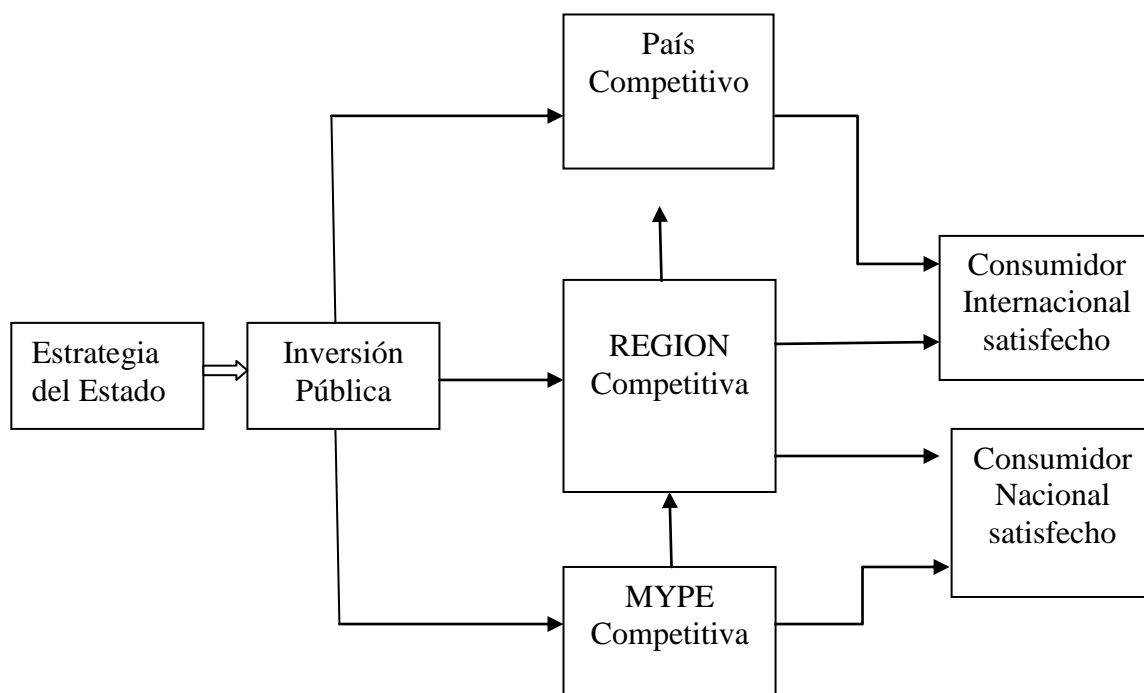
La ciencia administrativa, por la condición del dominio de su condición de conocimiento fundamentalmente aplicado o práctico, no se desarrollaría el camino epistémico sino hasta este siglo, con los trabajos de Kliksberg, Bernardo (ob.cit)<sup>124</sup> gracias a la interdisciplinariedad adquirida por este asesor de la ONU, quien desde diversos conocimientos aborda a la ciencia administrativa como conocimiento que se auto reconoce según la afirmación hegeliana. Coloca así, en la discusión, al conocimiento como objeto del conocimiento desde el campo de lo administrativo. En este sentido, la ciencia administrativa será naciente hasta fines del siglo XIX, cuando ingresa a las aulas universitarias norteamericanas con estudios formales. Sin embargo, no perdería su carácter ontológico sino hasta casi una centuria después, con los trabajos pioneros del pensador argentino mencionado.

Una aplicación de la ciencia administrativa se puede ver en el esquema N°01 que destaca la estrategia del estado como organización, el estado invierte se trata de una inversión estratégica en obras e inversión en el desarrollo de los intangibles de las empresas, en especial para las zonas rurales las MYPES son las que recibirán el efecto de la inversión Pública en obras , programas de capacitación, programas sociales entre otros. Esto permitirá hacerlas competitivas, para luego llegar con productos de mayor valor para los consumidores nacionales e internacionales.

---

<sup>124</sup> Kliksberg (1990,Ibidem)

**Figura N° 07:**  
**Gestión Estratégica de la Inversión Pública y**  
**Desarrollo de la competitividad**



Fuente: Elaboración Propia.

En la figura N° 05, podemos ver que la estrategia del estado a través de la inversión Pública, permitirá el desarrollo de las Unidades organizacionales tipo MYPES, haciéndolas competitivas; asimismo, permitirá hacer que las regiones sean también competitivas, y obviamente inducirá a hablar de un país competitivo. El desarrollo de las MYPES, las regiones y los países por influencia de la inversión pública, permitirá obtener como resultado, a los consumidores nacionales satisfechos, asimismo, a los consumidores extranjeros también satisfechos.



## **CAPÍTULO II :EL PROBLEMA, OBJETIVOS HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En la discusión actual en relación al desarrollo del país, se ha retomado el tema del papel que deben cumplir las Micro y pequeñas empresas (MYPES) en dicho proceso, considerando que en las estadísticas oficiales, muestran la importancia de las (MYPES ) en número y proporción ; sobresalen, por su contribución al producto Bruto interno (PBI) y en la generación de empleo, asimismo, por la gran variabilidad y dispersión de este tipo de organizaciones que van desarrollándose en el entorno de la economía de mercado nacional e internacional cada vez más competitivo y globalizada.

Se debe tener en cuenta que existe el supuesto de que la mayor parte de la gestión de la inversión para el desarrollo de la MYPES es prácticamente lograda por autogestión. Sin embargo, en la visión sistémica del desarrollo, una de las variables importantes para el desarrollo de las MYPES se encuentra relacionada principalmente al papel que cumple el estado, a través de la inversión Pública , proporcionando no solo la inversión Bruta, sino también la inversión diferenciada como: programas de capacitación, financiamiento, transferencia tecnológica, fomento, entre otras . De manera que las MYPE encuentren mayores

oportunidades y puedan ser competitivas a través de la mejora de sus potencialidades.

Los bajos niveles de desarrollo logrados por las pequeña y micro empresas rurales, especialmente las artesanales, son aun latentes, esto se puede comprobar por los bajos niveles de producción y el tipo de tecnología utilizada, productividad y calidad de sus productos. En este contexto, es importante establecer el papel de la inversión pública en el proceso de desarrollo de las capacidades y potencialidades con las que cuentan la MYPES, asimismo, hacerlas competitivas en el mercado nacional e internacional.

Durante los último años se ha agravado el problema, especialmente por el limitado alcance de las inversiones provenientes de los organismos públicos .Asimismo, no se ha establecido lo que significa en términos cualitativos y cuantitativos el efecto de la inversión pública en la búsqueda de hacer competitivas a las organizaciones tipo MYPES (Inversión del gobierno central, los gobiernos regionales y los gobiernos locales). Quedando la duda si el estado cuenta con una estrategia para el sector rural, en especial a las MYPES tipo artesanales, esta es la pregunta motivadora de nuestra investigación.

Asimismo, El problema de analizar el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales, se ha mantenido latente hasta la fecha, esto es, luego de los diferentes cambios y reformas en el sector agropecuario y la agroindustria. En nuestro país son las organizaciones de mayor número, frecuentemente con problemas de carencias de inversión pública en infraestructura productiva, en

capacitación y financiamiento. Por otro lado, ofrecen un conjunto de capacidades, potencialidades y alternativas productivas de éxito desarrolladas por ellos mismos, con mucho esfuerzo y que necesitan reproducirse y ampliarse para el resto de MYPES rurales, De esta manera, constituir alternativas de desarrollo viables para nuestro país, asimismo, ser la base para el desarrollo de la industria agroindustria. De allí la importancia estratégica de estas unidades administrativas y económicas rurales. En este sentido, requieren también del apoyo estratégico de la inversión pública.

La investigación pretende proporcionar un conjunto de recomendaciones que a manera de propuesta, permita en el futuro, mejorar los alcances y la calidad de los planes , programas y proyectos, implementados por los organismos de la administración pública, en especial a los encargados de las organizaciones gubernamentales, que involucra toma de decisiones, para la mejora estratégica de la competitividad de las MYPES rurales.

## **LA ARTESANÍA EN EL PERU**

En el caso de los artesanos de la piedra Volcánica de Cajamarca-Distrito de Huambocancha<sup>125</sup>, quienes explotan el granito, la marmolina y el sillar, convirtiéndolas con el arte manual en preciosas obras de arte. El mejor aporte por parte del estado sería la construcción de vías de penetración (carreteras afirmadas) hacia las zonas de explotación de estos recursos volcánico; asimismo,

---

<sup>125</sup> Información levantada en el departamento de Cajamarca por el autor de la presente investigación, en viajes de campo con los alumnos de la Universidad Federico Villarreal, especialidad de Administración de Empresas durante los años 2014-2015.

facilidades para el denuncio de las vetas de minerales a explotar, evitando los monopolios. Persiste también el problema de la energía eléctrica de alto voltaje , esto es, para poder utilizar maquinaria para transformar la piedra tipo marmolina o la de granito que son materiales muy duros y dúctiles, pero una vez transformadas, obtienen un gran valor agregado, asimismo, son muy demandadas por los turistas nacionales y extranjeros, esto es a través de Suvenires y estructuras artesanales en piedra muy decorativas para las casas e instituciones Privadas y Públicas. El distrito de Huambocancha queda apenas 30 minutos de la ciudad de Cajamarca.

Asimismo, es importante en Cajamarca citar el caso de la Comunidad Campesina de Porcón, esta comunidad, hoy una granja comunal, ha demostrado la capacidad de desarrollar un modelo sostenible de empresa comunal, que ha explotado adecuadamente los recursos naturales, como los suelos volcánicos, para sembrar unas extensiones cuantiosas con arboles: Pinos y Eucaliptos, que hoy transforman y venden en madera o en muebles, asimismo, han logrado acumular capitales que han invertido en sus propias estaciones eléctricas, establos, aserraderos e incluso; asimismo desarrollar muchos negocios de la transformación agrícola y ganadera, también la actividad artesanal principalmente textil.; asimismo, cuentan con un zoológico de su propiedad. Lo que resalta es la gestión de tipo empresarial que en la actualidad están implementando con éxito. Sin embargo, no se habría logrado el éxito sin el apoyo de la inversión Estatal y la cooperación internacional del Gobierno Belga con fondos contar-valor. Gran parte de estos excelentes resultados se deben también al apoyo del Ministerio de Agricultura; la intervención de Profesionales de la Universidad Nacional Agraria La Molina como el Ingeniero Pablo Sánchez, quien en colaboración con el gobierno Belga,

desarrollaron el famoso “*Proyecto: Poncho verde*”, ganador de concursos internacionales en desarrollo sustentable. Hoy podemos comprobar la generación y derivación de múltiples negocios ligados a la agricultura, la pesca, la ganadería y la artesanía, basados en manejo sostenible y sustentable de los recursos de la zona.

El caso de la empresa comunal de Porcón es una demostración concreta del manejo sustentable de sus recursos. Pero, no se puede obviar un elemento esencial y estratégico que está en la base del éxito logrado, destacando la organización israelita adventista, con sólidos principios morales y religiosos. En suma un proyecto exitoso de acción conjunta del Estado, la cooperación internacional y la organización comunal.

En Ayacucho, la artesanía de los retablos es un caso también destacable. El aprovechamiento de la arcilla y el barro es consecuencia de la especial habilidad heredada por los artesanos, quienes por milenios han desarrollado esta actividad. En los últimos años, ya se encuentran exportando sus productos hacia mercados como: Los Estados Unidos, Francia, Italia y Alemania. Para este caso en particular, el aporte de la inversión pública es imperceptible ya que este tipo de actividad crece por la demanda de los mercados internacionales que aprecian estos productos. Sin embargo, los productos no serían conocidos sin la presencia de los turistas extranjeros, quienes se convierten en promotores.

El caso de Chulucanas-Piura, una artesanía de alfarería milenaria muy admirada y demandada en el mercado Nacional y el exterior, con productos de

mayor valor agregado, en este caso el estado a través de los Municipios ha facilitado vías de transporte (carreteras) agua y energía eléctrica, otras son las condiciones de estos artesanos empresarios, quienes ven mejorar sus condiciones de vida.

## **MARCO CONTEXTUAL LAS MYES ARTESANALES EN LA PROVINCIA DE HUANCAYO**

En el caso de MYPES artesanales de nuestro ámbito de estudio de la Provincia de Huancayo, es destacable el nivel de desarrollo de la actividad artesanal, curtiembre y peletería, textiles, los mates burilados, la platería, entre las principales líneas artesanales, han tomado importancia básicamente por autogestión de sus recursos. En pocos casos, han logrado éxito en el mercado interno e internacional, a consecuencia de articularse e integrarse a redes empresariales, así han logrado niveles de organización que les permite tener mayor rentabilidad. Pero, esto no sucede con la mayoría de las MYPES artesanales que aun no logran mayores niveles de competitividad por falta de apoyo económico, financiero y tecnológico. Sin embargo, la pregunta es: en qué medida se han visto favorecidas con las inversiones que el Estado efectúa en la zona. Asimismo, si las inversiones que realiza el Estado en sus diferentes niveles, son realmente inversiones estratégicas.

El problema de la limitada influencia de inversión estatal para el desarrollo de las potencialidades y la Competitividad de las MYPES artesanales en nuestro ámbito de estudio, es precario e insuficiente. Afecta también otros aspectos claves

para el desarrollo, como: la baja articulación de las MYPES a las cadenas productivas y a los conglomerados de desarrollo, asimismo, la baja integración a los mercados de bienes y capitales. En este sentido, los problemas mencionados representan un común denominador que es la falta de gestión estratégica de la inversión por parte del estado, y por otro lado, a la falta de competitividad empresarial por parte de la MYPES artesanales.

El limitado alcance de la inversión pública, es obviamente por que el Estado carece de un plan estratégico para la actividad artesanal, en este sentido, no realiza gestión estratégica de la inversión pública. Sin un plan estratégico o sin la gestión estratégica de la inversión pública, no será posible aprovechar las fortalezas de las MYPES artesanales y tampoco poderlas hacer competitivas. Es decir, es difícil establecer si el Estado en general, desarrolla proyectos de inversión “estratégicos” en función de las organizaciones de base como las MYPES artesanales, quienes están muy relacionadas a las comunidades campesinas. Por ejemplo, si se ejecuta una gran obra como una carretera o en energía eléctrica o en canales de irrigación. La inversión Pública en nuestro país, sigue como en muchos países de Latinoamérica, la lógica del capital, esto es, hacer más rentables los sistemas de explotación de la mediana y gran empresa privada extranjera y nacional. En este contexto no se atiende las necesidades de las organizaciones de base tipo MYPE ni de las comunidades campesinas.

En este contexto, es necesario conocer en qué medida las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo se hacen competitivas, a consecuencia del impacto de la inversión pública efectuada por el Estado en tres pilares claves:

inversión pública en infraestructura, inversión en capacitación-asistencia técnica e inversión pública para el financiamiento.

El Estado continúa invirtiendo, pero no incluye la evaluación de valoración de las inversiones en función de los requerimientos de la propia MYPE artesanal. Por ello la opinión de los productores y comerciantes artesanales es de vital importancia para orientar estratégicamente la inversión Pública en Infraestructura productiva y de servicios, en capacitación y financiamiento. Inversión necesaria, que les permita mejorar la competitividad de las MYPE artesanales.

Es también importante mencionar de las organizaciones tipo MYPES artesanales, a quienes se reconoce sus potencialidades de generación de empleo, producción, y el manejo sostenible de los recursos humanos y naturales. Sin embargo, carecen de capacidad asociativa, escasa o casi nula competitividad; limitándolas para interactuar con éxito empresarial en los mercados nacionales e internacionales. Para ello requiere sin duda del apoyo estatal con inversiones estratégicas y bien orientadas.

## 2.1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### **PROBLEMA PRINCIPAL**

¿En qué medida la Gestión estratégica de la inversión pública en infraestructura productiva, en capacitación y financiamiento, influyen en el desarrollo de la



competitividad de la Micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la Provincia de Huancayo?

## **PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

1. ¿En qué medida la gestión estratégica de la inversión Pública en Infraestructura productiva influye en el desarrollo de la competitividad de las Micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la Provincia de Huancayo?
2. ¿En qué medida la gestión estratégica de la inversión Pública en capacitación influye en el desarrollo de la competitividad de las Micro y Pequeñas empresas rurales (MYPES) artesanales de la provincia de Huancayo?
3. ¿En qué medida la gestión estratégica de la inversión Pública en Financiamiento influye en el desarrollo de la competitividad de las Micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la provincia de Huancayo?

## **2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1.1 FINALIDAD**

En el actual proceso de globalización mundial, es importante dinamizar las organizaciones tipo MYPES, ya que contribuyen empresas a nivel nacional con la mayor generación de empleo y al PBI, esto es, en relación a las medianas y grandes. Asimismo, son organizaciones muy dinámicas que surgen en mayor

proporción independientemente o inmediatamente a la aparición de la mediana y gran empresa.

El principal aporte de las MYPE artesanal es la generación de empleo y el manejo sustentable de los recursos humanos y materiales de la zona. Asimismo, contribuyen a la reducción de la pobreza, basada en la mejor utilización de los recursos humanos, dotándoles de mejores condiciones de trabajo y salarios, que le permiten mejorar la calidad de vida. Sin, embargo, por si solas no podrían en el corto ni mediano plazo ser competitivas en el mercado nacional e internacional, necesariamente, requieren del apoyo del Estado mediante inversiones que sean estratégicas.

Entonces, es imperativo potenciar las organizaciones tipo MYPES haciéndolas más competitivas, esto permitirá no solo generar más empleo, sino también darle mayor dinamicidad a este tipo de organizaciones en el mercado nacional e internacional. Para ello, es necesario identificar el tipo de inversión pública que estratégicamente aplicada, permitirían hacerlas más competitivas. En este sentido, es importante analizar la contribución e influencia del Estado a través de la inversión Pública en el desarrollo de las competencias como: los activos intangibles, innovación, productividad de sus recursos humanos; la mejora de la asociatividad y la calidad de sus productos.

## 2.2.2 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia de la Gestión estratégica de la inversión Pública en infraestructura productiva, capacitación y financiamiento en el desarrollo de la competitividad de las Micro y Pequeñas empresa artesanales I (MYPES) de la Provincia de Huancayo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar la influencia de la gestión estratégica de la inversión Pública en Infraestructura productiva, en el desarrollo de la competitividad de las Micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la Provincia de Huancayo.
2. Determinar la influencia de la gestión estratégica de la inversión Pública en capacitación en el desarrollo de la competitividad de las Micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la provincia de Huancayo.
3. Determinar la influencia de la gestión estratégica de la inversión Pública en Financiamiento, en el desarrollo de la competitividad de las Micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la provincia de Huancayo.

### 2.2.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

#### **DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La investigación, para el caso de información secundaria, tomó como referencia la información elaborada por las instituciones Públicas durante la década del 2000 al 2010, y en lo posible información más actualizada al año 2015.

Para el caso de la información primaria, se aplicó una encuesta piloto a una muestra aleatoria a las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo. Durante los meses de mayo y Junio del año 2015, el mes de Julio del mismo año, se aplicó la encuesta definitiva de acuerdo al plan de muestreo del proyecto. De esta manera se obtuvo los datos para procesarlos y obtener la información necesaria para el análisis descriptivo e inferencial.

#### **DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La presente investigación se desarrolló a nivel provincial en el ámbito de la provincia de Huancayo en el departamento de Junín ; comprende el ámbito de los distritos de Huancayo, Cochas Chico, Hualhuas, San Jerónimo, Chupaca y Sapallanga, espacios donde se ubican las unidades de investigación tipo MYPE artesanales: Productivas y comerciales asimismo, distritos donde destaca la actividad artesanal.

## **DELIMITACIÓN SOCIAL:**

La población en estudio está conformado por 7044 MYPES Artesanales, de los cuales, 5537 son MYPES rurales y 1507 son MYPES urbanas, de los cuales se seleccionó una muestra estratificada de 140 MYPES, donde 110 son MYPES rurales y 30 MYPES son MYPES urbanas.

## **DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

Los conceptos vertidos en el trabajo de investigación son: Gestión, Gestión Estratégica, Inversión Pública, desarrollo, competitividad y MYPES.

### **2.2.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La justificación de la presente investigación concuerda con lo que menciona los teóricos de la competitividad como Porter (1999, ob. cit), el gobierno debe intervenir de forma indirecta en la competitividad de los territorios, ya que ésta va a venir dada por la influencia que pueda ejercer en cada uno de los cuatro vértices del “diamante”, pudiendo ser ésta positiva o negativa. Esto es, la participación del estado en el desarrollo de las competencias empresariales. Stigler (ob.cit), es quien le da una importancia relevante al rol del Estado y de a las inversiones públicas estratégicas para el desarrollo de las competencias de las MYPES. Obviamente, las MYPE artesanales en la provincia de Huancayo, han demostrado que pueden competir en el mercado nacional e internacional, pero lo hacen de manera limitada,

básicamente porque carecen de apoyo estatal, esto no sucede en los países desarrollados, donde el estado ha sentado las bases administrativas, económicas, legales y de todo orden, proporcionando todas las facilidades cuidando que sus empresas sean competitivas a nivel interno y externo, pero esto ha significado efectuar la inversión pública de manera estratégica.

En este sentido, la importancia de la presente investigación reside haber establecido que la gestión estratégica de la inversión Pública de mayor incidencia en la competencias de la MYPE artesanales en la provincia de Huancayo ,, se da en el siguiente orden y dimensiones: inversión en infraestructura, capacitación y en financiamiento. Asimismo, la competencia que más destaca en la MYPE artesanal de la provincia de Huancayo, por influencia del Estado es : el desarrollo de intangibles, asociación y la calidad.

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 SUPUESTOS TEÓRICOS**

Son las Principales enfoques o teorías que a través del tiempo han dado sus puntos de vista sobre cada una de las variables de investigación, buscando una fundamentación científica.

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Para Rumelt, Schendel y Teece (1991,ob.cit)<sup>126</sup> Dentro del campo de la estrategia de empresa suele usarse como sinónimos los términos gestión estratégica, política de empresa, estrategia de empresa, o simplemente estrategia, los autores mencionados remarcan que usan esos términos de forma intercambiable. El significado es utilizar adecuadamente el recurso disponible de la empresa para lograr objetivos estratégicos, de acuerdo a un plan estratégico, o a una realidad específica del mercado o la competencia.

Fong Reynoso, Carlos (2002, ob.cit)<sup>127</sup> menciona que La gestión estratégica es la disciplina científica que estudia los aspectos relacionados con la dirección de las organizaciones y con la forma en que son gestionadas y coordinadas las áreas funcionales de la compañía, así como la manera que tiene la empresa de concebirse a sí misma, de establecer sus objetivos y valores, y de relacionarse con su entorno.

La estrategia actualmente centra su atención en el comportamiento competitivo de la empresa, en especial, en el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para generar beneficios extraordinarios. El análisis de dichos determinantes y de la forma en que los gestores de la empresa

---

<sup>126</sup> Rumelt, Schendel y Teece (1991,ibídem)

<sup>127</sup> Fong Reynoso, Carlos (2002,ibídem)

pueden utilizarlos para lograr el éxito, condujo al desarrollo de diversos modelos de análisis de la ventaja competitiva.

En la última versión del PMBOK elaborado por el Project Management Institute PMI (2013)<sup>128</sup>, la gestión estratégica, es entendida como el conjunto de conocimientos y procesos necesarios que debe poseer un Director de un Proyecto de inversión para ejecutar proyectos de inversión, que permitan el desarrollo de un plan estratégico con visión y misión.

## **INVERSIÓN PÚBLICA**

Según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013)<sup>129</sup> la inversión pública es el Dinero público dedicado a la inversión en proyectos Públicos, esto es, para proporcionar infraestructura básica para el desarrollo de las actividades de la población, las empresas nacionales y extranjeras. Toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y éstos sean independientes de los de otros proyectos.

---

<sup>128</sup> Project Management Institute PMI (2013). Una Guía para la gestión de Proyectos cuerpo de conocimientos(Guía PMBOK).5ta Edición.

<sup>129</sup> Ministerio de Economía y Finanzas(Ibídem)



La inversión Pública se ejecuta a través de los planes estratégicos a nivel Nacional, regional y local, asimismo, los planes se dividen en programas, sin embargo, no se pueden implementar si no se ejecutan los proyectos de inversión que son las unidades básicas de la planificación. Para nuestro caso, se trata de Proyectos de inversión en proyectos en infraestructura productiva que ejecutan los niveles de gobierno Nacional, Regional y Local: Agua, Luz, carreteras, puentes; asimismo, proyectos de capacitación como: Los Centros de innovación tecnológica que promueve el Ministerio de la Producción; también, proyectos de financiamiento como: créditos de la banca estatal y las cajas de crédito Regionales y Municipales.

## **DESARROLLO**

Oswaldo Sunkel (1998, ob.cit )<sup>130</sup>, destacado asesor de la Comisión Económica para América Latina CEPAL, afirma "Se entiende por desarrollo el proceso de transformación de la sociedad que se caracteriza por la expansión de la capacidad productiva, el aumento de los promedios de productividad por trabajador y de ingresos por persona, los cambios en la estructura de clases y grupos y en la organización social, las transformaciones culturales y de valores, y la evaluación de las estructuras políticas y de poder, todo lo cual permite elevar los niveles y la calidad de vida.

---

<sup>130</sup> Oswaldo Sunkel (1998,ibídem)

## **COMPETITIVIDAD**

Para Heizer y Render (1991)<sup>131</sup>, citado en Fong Reynoso, Carlós (Ob.cit) se entiende por competitividad a la capacidad de una organización Pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas, que le permitan alcanzar o sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

## **VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja Competitiva para Porter (1990, ob.cit)<sup>132</sup>, nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda del costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale a ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos de ventajas competitivas: Liderazgo de costo, diferenciación y el enfoque.

---

<sup>131</sup> En Fong Reynoso, Carlos (2002, ibídem)

<sup>132</sup> Porter (1990, ibídem)

## 2.3.2 HIPÓTESIS PRINCIPAL Y ESPECÍFICAS

### **HIPÓTESIS PRINCIPAL**

La Gestión estratégica de la inversión Pública en infraestructura productiva, capacitación y financiamiento influyen positivamente en el desarrollo de las potencialidades y competitividad de la Micro y Pequeña empresa rural (MYPES), artesanales de las Provincia de Huancayo.

### **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. La gestión estratégica de la inversión Pública en infraestructura productiva influye positivamente en el desarrollo de la competitividad de la Micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la Provincia de Huancayo.
2. La gestión estratégica de la inversión Pública en capacitación influye positivamente en el desarrollo de la competitividad de la micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la provincia de Huancayo.
3. La gestión estratégica de la inversión Pública en Financiamiento influye positivamente en el desarrollo de la competitividad de la Micro y Pequeñas empresas artesanales (MYPES) de la provincia de Huancayo.

### 2.3.3 VARIABLES E INDICADORES

**Tabla N°05 : Variables; Definición Conceptual, Operacional; Indicadores y Escala de Medición.**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>INDEPENDIENTE:</b>  GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA.	Valor añadido de la intervención de los Funcionarios Públicos por la ejecución de los planes estratégicos, a través de proyectos de inversión pública en: Infraestructura productiva, en capacitación y financiamiento. orientado a beneficiar a las MYPES	Es la percepción de los empresarios de las MYPES artesanales, en relación al impacto de la inversión pública efectuada por el Gobierno Central, Regional y Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA Y SERVICIOS.</li> <li>• INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN</li> <li>• INVERSIÓN EN FINANCIAMIENTO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de Acuerdo con la inversión en infraestructura productiva y servicios.</li> <li>• Tipo de Acuerdo con la inversión en Capacitación.</li> <li>• Tipo de Acuerdo con la inversión en Financiamiento.</li> </ul>	<b>Escala de Likert:</b>  Totalmente de acuerdo (1) De Acuerdo (2) Indiferente (3) De Acuerdo (4) Totalmente de Acuerdo (5)
<b>DEPENDIENTE:</b>  DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES ARTESANALES.	Es desarrollo de competencias de la MYPES a partir del tipo de recursos y capacidades que poseen las de las empresas, en especial los intangibles, innovación, creatividad, marcas y patentes. (Stigler,1958 citado por Ganesca, Enriq & Urbano,David,2003)	Competencias desarrolladas por la MYPES artesanales de acuerdo a sus recursos y capacidades de manera interna y externa a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTANGIBLES.</li> <li>• INNOVACIÓN.</li> <li>• ASOCIACIÓN</li> <li>• CALIDAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de desarrollo de los Intangibles.</li> <li>• Nivel de desarrollo de la Innovación.</li> <li>• Nivel de desarrollo de la Asociatividad</li> <li>• Nivel de desarrollo de la calidad.</li> </ul>	<b>Escala Likert:</b>  Alta (1) Media (2) Baja (3)

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

### 3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### POBLACIÓN

En vista que no existen estadísticas del Número, total de MYPES artesanales en la Provincia de Huancayo, considerando además, que ninguna institución Pública formal como el Municipio Provincial ,el Gobierno Regional y organismos del Estado como MINCETUR, ofrecen estadísticas para determinar la población total, lo mismo sucede con las instituciones Privadas ,tipo Asociaciones de Artesanos y entre otros. En este sentido, para obtener un número de la población de MYPES, utilizamos las cifras del trabajo de Ricaldi (ob.cit) para estimar, proyectar y obtener el total de las MYPES de la provincia de Huancayo, que constituiría muestra población objetiva.

Según la (Dirección de Industria y Artesanía de la Región Junín- DIRITINCIJ, citado en Ricaldi, ob.cit.)<sup>133</sup> Para la provincia de Huancayo y sus principales distritos se tiene registrados 2479 talleres artesanales, según el diagnóstico que efectuó dicha entidad el año 2000. Los mismos que generan 7437 puestos de trabajo. Asimismo se estimó 3590 MYPES artesanales informales, lo que nos daría una cifra de 6069 MYPES productivas. Además el 21.4% pertenecen a la zona urbana y el 78,6% pertenece a la zona rural. Considerando el 1.07% como tasa vegetativa poblacional de crecimiento de MYPES artesanales para la zona de Huancayo, al año 2014 tendríamos aproximadamente 7044 MYPES artesanales dedicadas a la producción.

---

<sup>133</sup> Dirección de Industria y Artesanía de la Región Junín- DIRITINCIJ (2000).Diagnóstico del Sector Artesanal en la Región Junín.Huancayo-Perú.p.4

**Tabla N° 06: Población Objetiva de MYPES Artesanales Provincia de Huancayo-Peru-2014**

Tipo de MYPE Artesanal	N	%
Rural	5537	78.6%
Urbano	1507	21.4%
Total	7044	100%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la tabla anterior tenemos una población de 7044 MYPES artesanales; dividida en 5537 MYPES rurales y 1507 MYPES urbanas.

Asimismo, se estratificó por tipo de producto, según las características y proporcionalidad de cada segmento o tipo de comerciante artesanal. Para fines operativos, se eligió una muestra proporcional. Considerando en mayor proporción 4 las 7 líneas artesanales más importantes, por ser representativas por el volumen de producción, mano de obra intensiva, analogía geográfica y cultura organizacional: mates burilados, platería-Bisutería, textiles, curtiembre y peletería.

### **MUESTRA.**

Utilizando la proporción de MYPES artesanales rurales del 78.6% y del 21.4% como proporción de MYPES urbanas. Asimismo, partiendo del supuesto que las unidades organizacionales tipo MYPE artesanal, de alguna manera reciben ayuda directa o indirecta del Estado, con estos datos se procedió a hallar el tamaño de muestra. De esta manera, para una muestra probabilística donde se conoce el tamaño de la Población objetiva N y la importancia relativas p y 1-p; se utilizó la siguiente expresión:

$$n = \frac{Z_0^2 P (1-P) N}{e^2(N-1) + Z_0^2 P(1-P)}$$

**Donde:**

N = 7044

e% = error : 0.0844

Z<sub>0</sub> = Estadístico tabular) ; cuando γ =0.95 (nivel de confianza)

Z<sub>0</sub> = 1.96

P = Probabilidad de que sea una MYPE rural

P = 0.786

1-P = Probabilidad de que sea una MYPE urbana

1-P = 0.214

Por tanto:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.786)(0.214)(7044)}{(0.0844)^2 (7043) + (1.96)^2 (0.786)(0.214)} = 140$$

## MUESTRA ESTRATIFICADA

**Tabla Nº 07-Muestra por Estratos**

MYPE	n	%
ARTESANAL		
Rural	110	78.6%
Urbana	30	21.4%
Total	140	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

## **MÉTODO DE MUESTREO**

El proceso de muestreo fue aleatorio dentro de cada estrato determinado. Por tanto, se aplicaron 110 encuestas a MYPES rurales y 30 encuestas a MYPES urbanas.

## **3.2 DISEÑO (S) A UTILIZADOS EN EL ESTUDIO**

### **TIPO**

La presente investigación es de carácter aplicativo, promueve un proceso de análisis evaluativo de la aplicación de las teorías de las ciencias administrativas relacionadas a la Gestión estratégica de la inversión Pública y el desarrollo de la competitividad en organizaciones tipo MYPE artesanales.

### **NIVEL**

De acuerdo a la naturaleza del estudio, reúne por su nivel, las características de un estudio descriptivo y explicativo. Primero, se hizo una descripción de carácter evaluativo de las variables Gestión estratégica de la inversión Pública y la competitividad de la MYPE. Segundo, se efectuó pruebas de hipótesis para comprobar la relación de independencia entre las variables implicadas.

### **MÉTODOS**

En general se han utilizado métodos descriptivos: análisis, síntesis. Como métodos explicativos: la estadística inferencial y Ex post facto. Específicamente, se utilizó el método Ex post facto, considerando que el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo está siendo influenciada por los tipos de inversión pública: a Nivel de Gobierno Central, Gobierno Regional y Gobierno Local. Esta situación se mantiene y la influencia se va acentuando.



## **DISEÑO**

La tesis presenta el siguiente diseño:

■ **M1: O y (f) Ox**

Donde:

M1: Muestra productores y comerciantes artesanos

Oy : Desarrollo de la Competitividad de las MYPES artesanales

(f) : en Función de

Ox : Gestión Estratégica de la Inversión Pública

Se caracteriza porque la investigación sigue un procedimiento después de ocurrido el hecho, es decir el fenómeno de estudio se dio en un pasado inmediato y continua ocurriendo en la actualidad.

Es llamado también retrospectivo. Investiga hechos observados en la realidad sobre relaciones entre variables que no se pueden manipular sobre todo por motivos éticos.

### **3.3 TÉCNICA (S) E INSTRUMENTO (S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **TECNICA**

La principal técnica que se utilizó en la investigación fue una encuesta , dividida en cuestionarios de acuerdo a la estructura de la investigación:

## I. Gestión Estratégica de la Inversión Pública

- A) Gestión : Planeamiento, organización, dirección y control
- B) Inversión: Inversión en infraestructura productiva, inversión Pública en Capacitación, Inversión Pública en Financiamiento.

## II. Desarrollo de la competitividad de la MYPE artesanal.

- A) Nivel de desarrollo de los activos intangibles
- B) Nivel de influencia de la inversión pública en los costos
- C) Nivel de desarrollo de los recursos humanos
- D) Nivel de asociación con otras empresas del ramo
- E) calidad de su producto

## **HERRAMIENTA**

Se utilizó como herramienta principal los cuestionarios para recopilar los datos, diseñados en la escala ordinal de Likert. Modelo A: Totalmente en Desacuerdo(1),En desacuerdo(2),Indiferente(3), De Acuerdo(4),Totalmente de Acuerdo(5); Modelo B: Bajo(1),Medio(2),Bajo(3).

## **PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se procesó la base de datos obtenida a partir de los datos de la encuesta; asimismo, mediante el programa estadístico SPSS Versión 23, se obtuvieron tablas, gráficos en porcentajes para el análisis descriptivo (Estadístico) de las dimensiones de la investigación.

Finalmente, se comprobaron las hipótesis mediante el uso de la prueba no paramétricas  $X^2$  –Chi Cuadrado, es decir a través de la Estadística Inferencial.

## **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.**

La encuesta fue validada mediante dos procedimientos:

1° Prueba de fiabilidad del instrumento: Mediante el Indicador Alpha de Cron Bach de 0.779 que es muy aceptable.

2° Juicio de Expertos. Se cuenta con la aprobación de cinco Doctores en la Especialidad de Administración, quienes validaron la ficha respectiva que se anexa la investigación de tesis.

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo presentamos los principales resultados de la investigación a partir de las 140 Encuestas aplicadas a la MYPES artesanales en la Provincia de Huancayo. En Primer lugar, a través del Programa SPSS versión 23 , se ha obtenido el Indicador de Fiabilidad el ALPHA de CROMBACH , que nos dio un valor de 0.779, demostrándonos un alto nivel de fiabilidad de nuestra encuesta .En segundo lugar tenemos el análisis descriptivo de las principales y variables y dimensiones de la investigación. En tercer lugar, las 12 pruebas de hipótesis para demostrar la influencia de la Gestión Estratégica de la inversión Pública en las competencias de la MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo, las mismas que fueron sintetizadas en tablas resumen.

#### **4.1.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD-ALPHA DE CRON BACH**

Como puede verse en la Tabla N°08, muestra los 140 casos válidos, equivalentes al número de encuestas aplicadas, asimismo, las preguntas en la escala Likert para analizar las preguntas de Gestión de la Inversión Pública; también, las preguntas relativas al desarrollo de las competencias en las MYPES artesanales.

**Tabla N°08: Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	140	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	140	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

La Tabla N°08-A nos da como resultado el valor del Indicador Alfa de Cron Bach de 0.779.

**Tabla N°08-A  
Estadísticas de  
fiabilidad: Alfa de Cron  
Bach**

Alfa de Cron Bach	N de elementos
0,779	35

Fuente: Programa SPSS.V.23

se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) como en nuestro caso de 0.80, es suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala de los 38 ítems considerados.

#### 4.1.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

#### LA ENCUESTA POR DISTRITOS

**Tabla N° 09: Distrito donde se aplicó la encuesta**

	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Cochas Grande	40	28.57%
	Cochas Chico	22	15.71%
	El tambo	14	10.00%
	Hualhuas	18	12.86%
	Huancayo	10	7.14%
	San Carlos	6	4.29%
	San Gerónimo	30	21.43%
	Total	140	100.00%

Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

En la tabla N° 09, podemos ver que se aplicaron la mayor cantidad de encuestas en el distrito de Cochas Grande y el distrito de Cochas Chico, ambos distritos especializados en Mates y burilados, Juntos representan el 44.28%; sigue el distrito de San Jerónimo de Tunan con el 21.43% , a continuación el distrito de Hualhuas con el 12.86% , continúan en ese orden el distrito del Tambo, Huancayo y San Carlos ,con el 10.00%,12.86% y 4.29%, respectivamente. El resultado muestra mayor proporción de encuestas a MYPES rurales.

## PRINCIPALES LINEAS ARTESANALES

**Tabla N° 10 : Línea Artesanal**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Mates Burilados	51	36.4%
Bisutería-Joyería	40	28.6%
Cueros	4	2.9%
Manualidades	5	3.6%
Textil	37	26.4%
Cerámica	2	1.4%
Peletería	1	0.7%
Total	140	100.0%

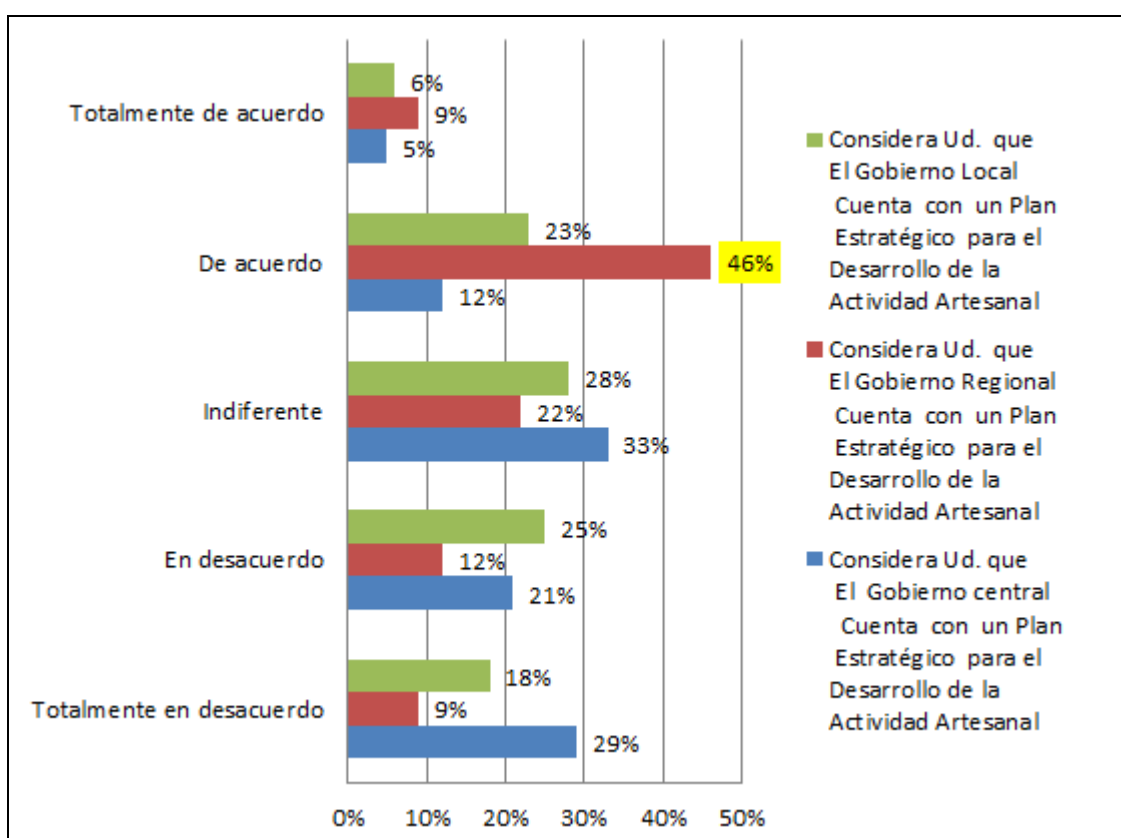
Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

En La tabla N° 10, encontramos que el 36.4% de la muestra se trata de MYPES artesanales que se dedican a lo Mates Burilados, el 28.6% de los casos se trata de MYPES dedicadas a la Bisutería-Joyería; el 26.4% de los casos son MYPES textiles, las otras líneas son representadas con porcentajes menores. Los resultados muestran correspondencia con la realidad de la muestra y Población en estudio.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA

### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Figura N°08: Nivel de Gobierno y el Planeamiento Estratégico



Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015.

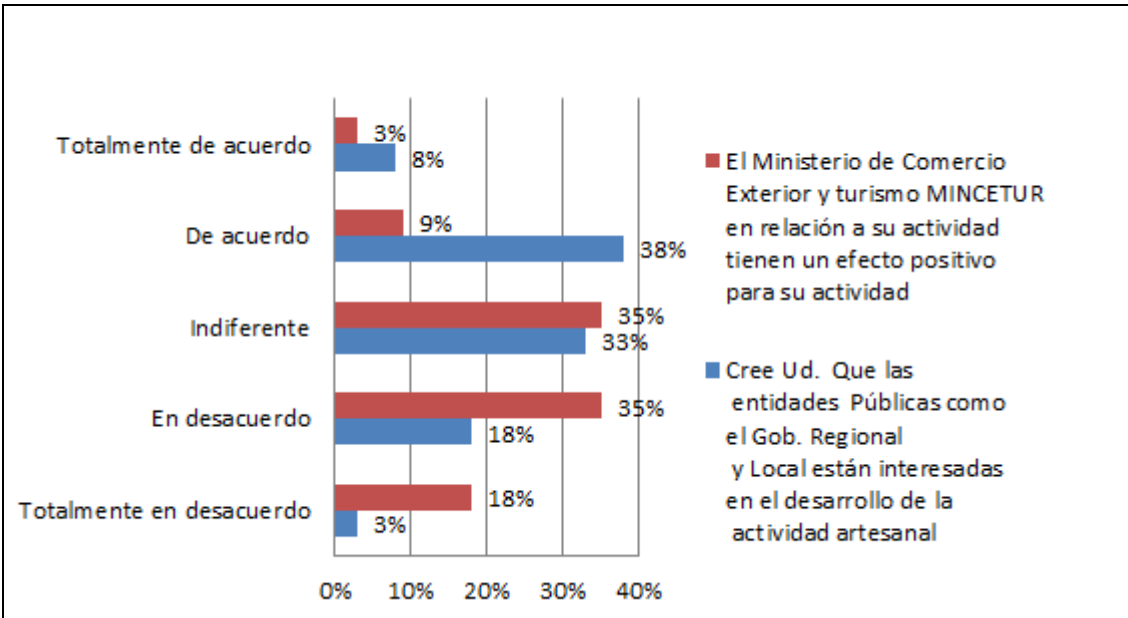
Ante la pregunta si el gobierno Central, Regional o Local cuentan con un plan estratégico para el desarrollo de la actividad artesanal, en la figura N°08 podemos ver que un 46% mayoritario expresa su acuerdo de que el gobierno Regional cuenta con un Plan estratégico. Con una cifra menor, el 23% considera



que el Gobierno Local cuenta con un plan estratégico para el desarrollo de la actividad artesanal; con una cifra muy baja del 12% se encuentra el Gobierno Central.

**ORGANIZACIÓN PÚBLICA DE MAYOR INTERÉS EN EL DESARROLLO ARTESANAL**

**Figura N°09: Entidad Pública que tiene mayor interés en el desarrollo de la actividad Artesanal**

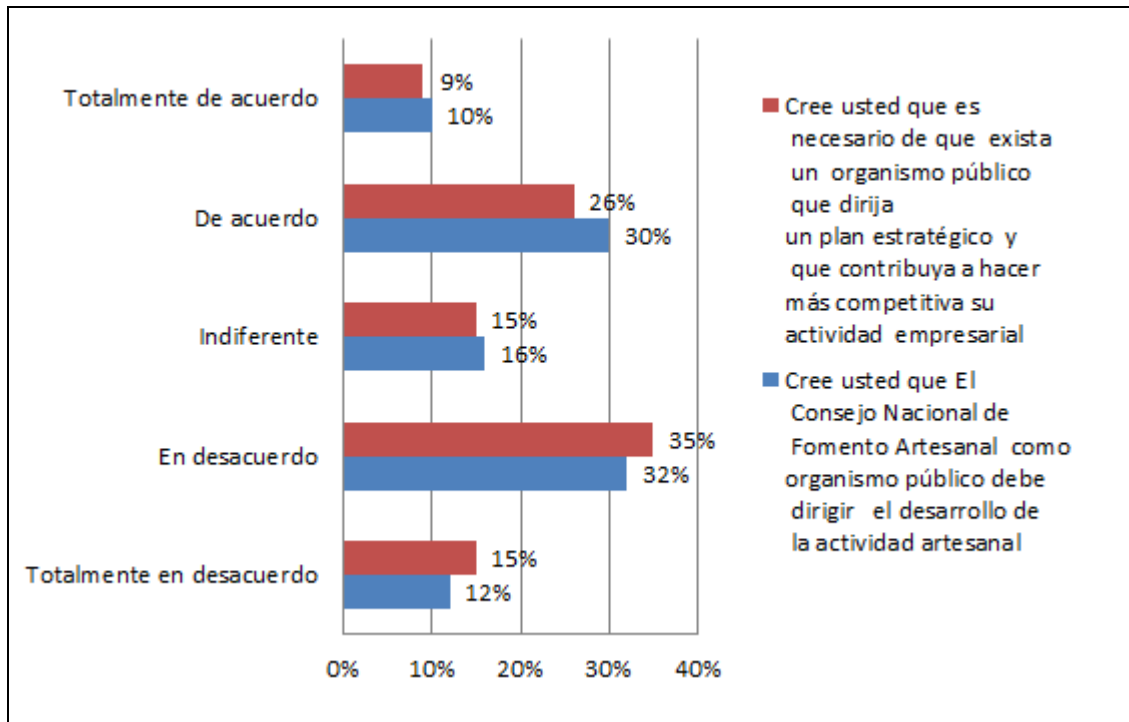


Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

En la figura N° 09, se puede confirmar que el 38% mayor de los entrevistados considera que el gobierno Regional y el Local como las organizaciones del Estado más interesadas en el desarrollo de la actividad artesanal en la provincia de Huancayo. Contrariamente un 35% considerable, expresa su desacuerdo que el Ministerio de Comercio Exterior (MINCETUR), como la institución interesada en el desarrollo de la actividad artesanal.

## IMPORTANCIA QUE UN ORGANISMO PUBLICO DIRIJA EL DESARROLLO ARTESANAL

Figura N°10: Importancia de que una Entidad Pública dirija el desarrollo Artesanal



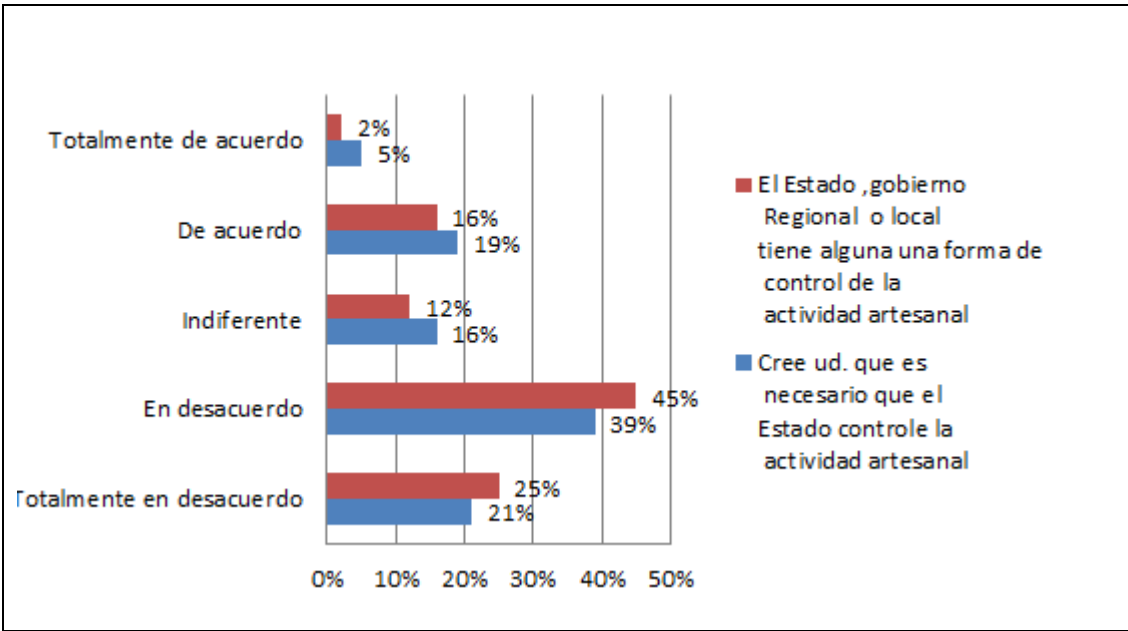
Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

En la figura N° 10 podemos ver que el 35% y 15% muestran su desacuerdo y total desacuerdo, respectivamente que un organismo Público dirija el desarrollo de la actividad artesanal, pero un 9% y 30% también muy importante muestra su acuerdo que el Consejo Nacional de Fomento Artesanal como entidad Pública sea la que dirija el desarrollo de la actividad artesanal en la provincia de Huancayo.

En resumen, en relación a la gestión estratégica de la inversión Pública, los artesanos consideran con un 46% que el gobierno regional cuenta con un plan estratégico, destacando como el más influyente. En relación a la entidad pública que tiene mayor interés en el desarrollo de la actividad Artesanal, destaca también el gobierno Regional y el gobierno Local con un 38% , superando al Ministerio de Comercio exterior MINCETUR, esta última, considerada como la menos influyente. Asimismo, de manera muy significativa un 30% mayor manifiesta su acuerdo que el Consejo de Fomento Artesanal CONAFAR-MINCETUR como la institución pública que debería dirigir el desarrollo de la actividad artesanal, corroborando ello con la repuesta que un organismo público dirija un plan estratégico y contribuya hacer competitiva la actividad artesanal.

**EL ESTADO Y EL CONTROL DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL**

**Figura N°11: De acuerdo que el Estado controle la Actividad Artesanal**



Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

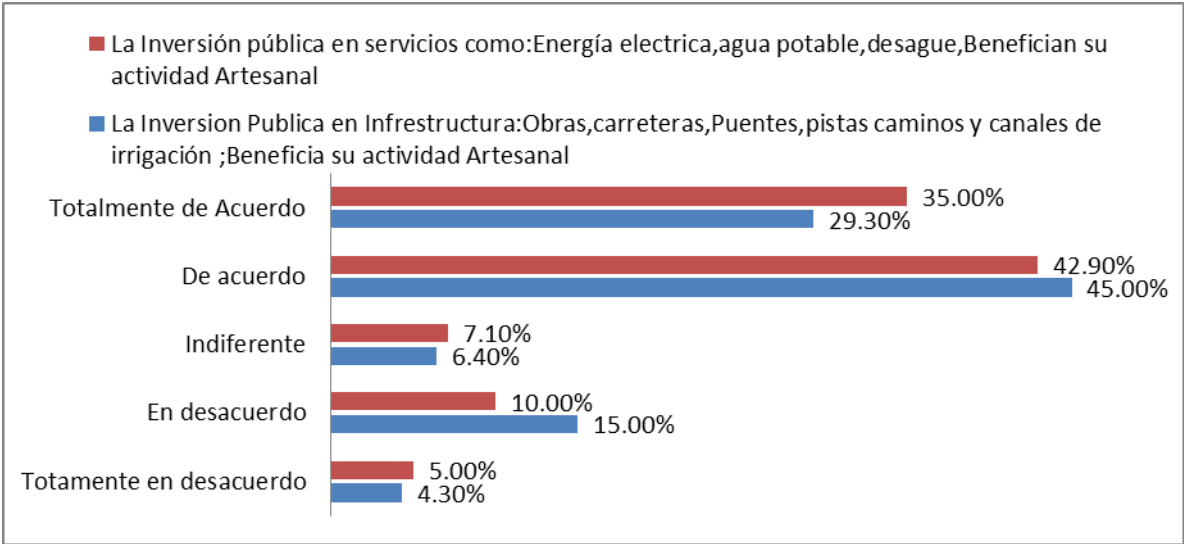
En la figura N° 11, el 45% de los artesanos, expresan su desacuerdo que el Estado, el gobierno regional o Local, tenga alguna forma de control sobre la actividad artesanal; asimismo, el 39% considera innecesario que el Estado controle la actividad artesanal.

**LA INVERSIÓN PÚBLICA**

A continuación se muestra el análisis de la inversión Pública en infraestructura Productiva, asimismo, el análisis de la Inversión Pública en capacitación, y por último, el análisis de la inversión Pública en Financiamiento

**LA INVERSIÓN PÚBLICA EN INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

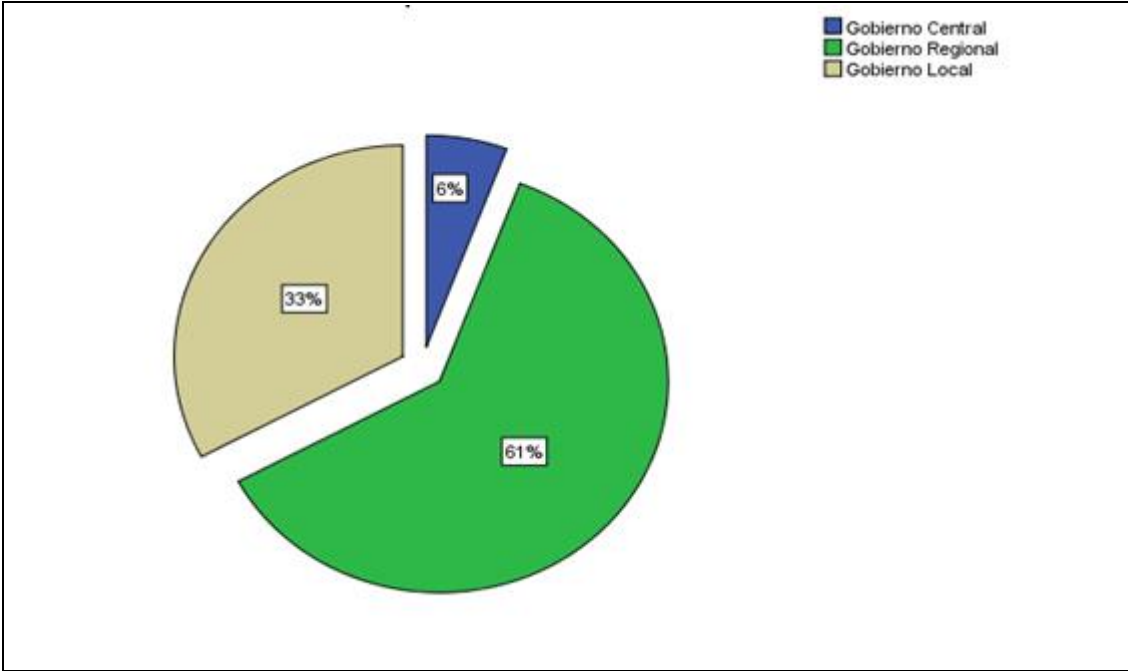
**Figura N°12: Inversión Pública en infraestructura productiva y servicios**



Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015.

En la figura N° 12, encontramos en primer lugar, que el 45% y 29% de los casos manifiestan su acuerdo y total acuerdo, respectivamente, que la Inversión Pública en infraestructura como: obras, carreteras, puentes, caminos y canales de irrigación, benefician positivamente su actividad. Asimismo, en segundo lugar, el 42.9% y el 35% manifiesta su acuerdo y total acuerdo, respectivamente, de que la inversión Pública en servicios como: Energía eléctrica, agua potable y desagüe benefician positivamente su actividad artesanal. En ambos caso la influencia del Estado en inversión pública en infraestructura(obras y servicios), es predominante, en relación a la inversión privada nacional y extranjera en la provincia de Huancayo

**Figura N°13: Nivel de Gobierno que se desempeña mejor en obras y que a usted le beneficia**

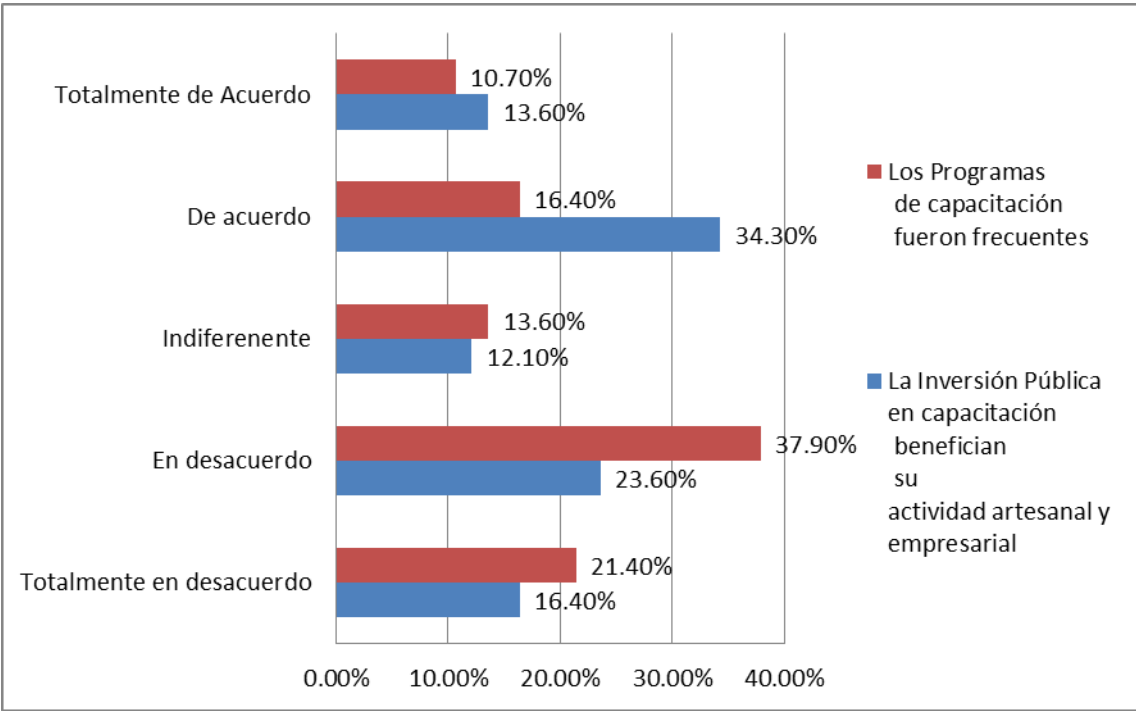


Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015.

En la figura N° 13 los artesanos de la MYPES manifiestan que es el Gobierno regional con un 61% la entidad pública que se desempeña mejor con la inversión Pública en infraestructura Productiva; le sigue el Gobierno Local con un 33%, luego considera que es el gobierno Nacional tiene un desempeño muy bajo, con apenas el 6% .

**LA INVERSIÓN PÚBLICA EN CAPACITACIÓN**

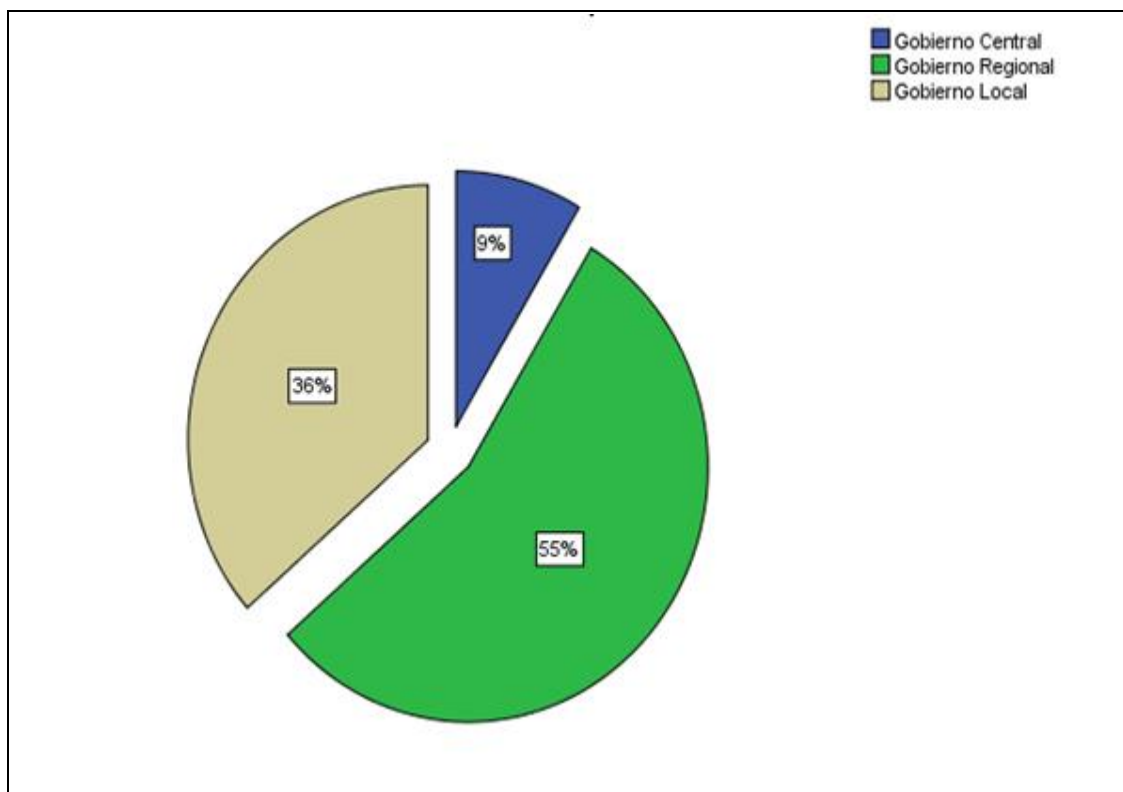
**Figura N°14: Inversión Pública en Capacitación.**



Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

En la figura N° 14, el 37.9% de los artesanos están en desacuerdo con los programas de capacitación, y que además no fueron frecuentes. Pero, el 34.3% de los artesanos tipo MYPES considera que la inversión Pública en capacitación lo benefician su actividad artesanal.

**Figura N°15: Entidad Pública que le brindó mayor capacitación para la Gestión de su empresa.**

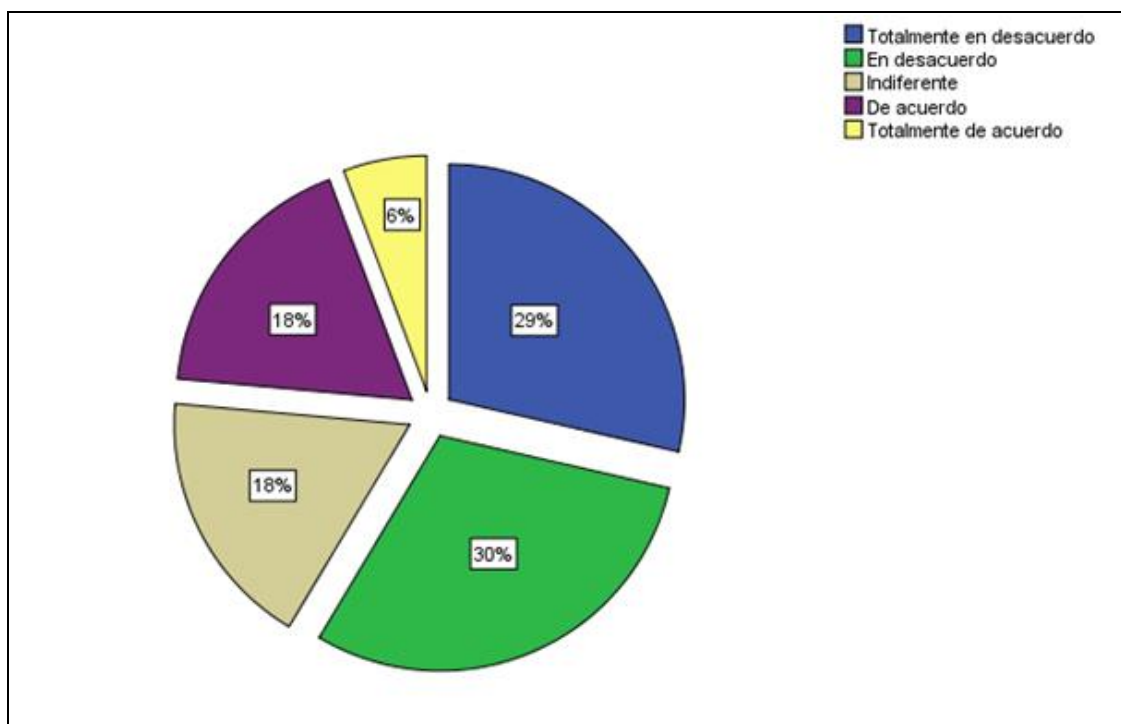


Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

En la figura N° 15, podemos comprobar que 55% de los artesanos consideran que el Gobierno Regional le brindó mayor capacitación para su empresa. Le sigue el Gobierno Local con un 36%; asimismo, con apenas un 9% el gobierno Central.

## LA INVERSIÓN PÚBLICA EN FINANCIAMIENTO

**Figura N°16: Considera Ud. que el Gobierno Nacional, Regional y Local ejecutan programas de Financiamento que beneficia a su actividad**

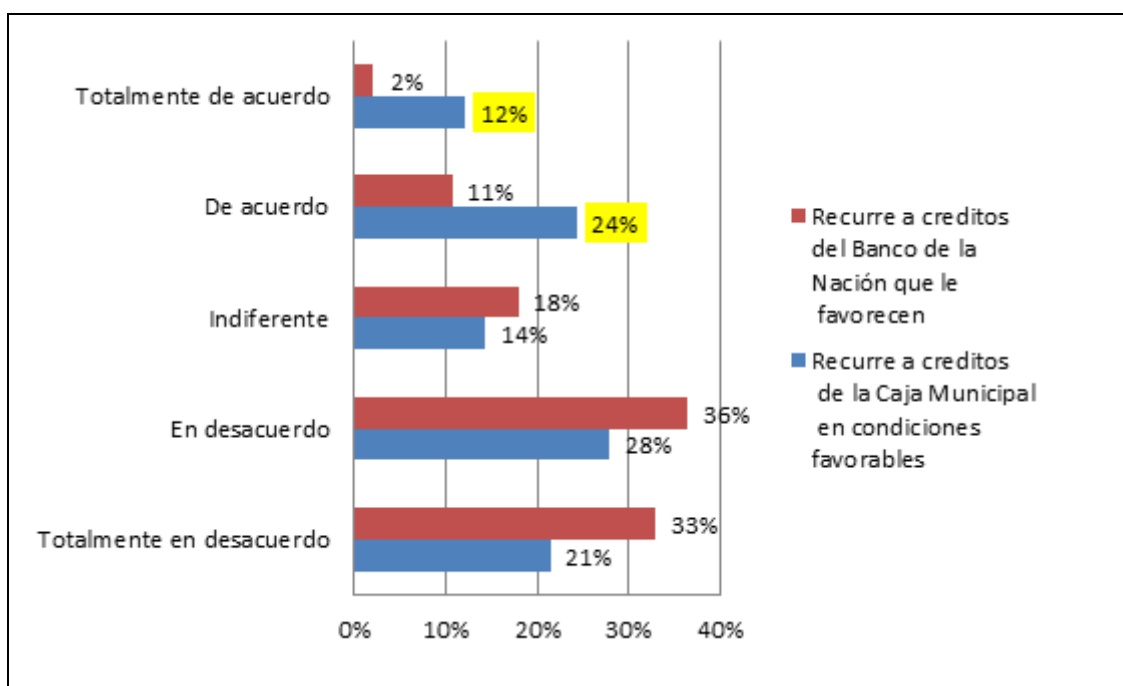


Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

En la figura N° 16 ante la pregunta en general si el Gobierno Nacional, Regional o local ejecuta programas de financiamiento que lo beneficia, el 30% y el 29% manifiestan su desacuerdo y total desacuerdo en que los programas de financiamiento que desarrollan los beneficien, solo un 18 % está de acuerdo. En esta parte podemos hallar una de las mayores debilidades del gobierno es que los programas de financiamiento que ofrecen no son bien consideradas por la MYPES artesanales.



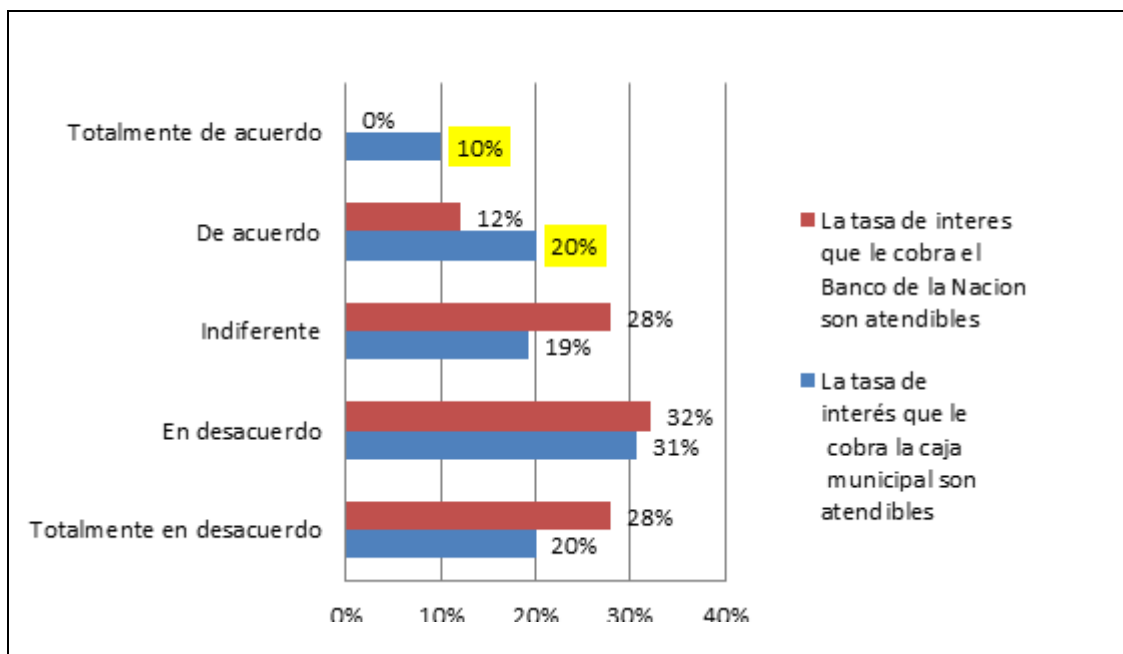
**Figura N°17: Entidad Financiera Pública que le beneficia más**



Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015.

Ante la pregunta a qué entidad financiera pública lo beneficia más, en la Figura N°17, se puede ver que el 36% y el 33% expresan su desacuerdo y total desacuerdo, respectivamente con el Banco de la Nación; asimismo, el 28% y el 21% muestran su desacuerdo y total desacuerdo, respectivamente con la caja Municipal. Apenas el 24% expresan su acuerdo con la caja Municipal y apenas un 11% con el Banco de la Nación.

**Figura N°18: La tasa de interés de la entidad Financiera Pública es atendible**



Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

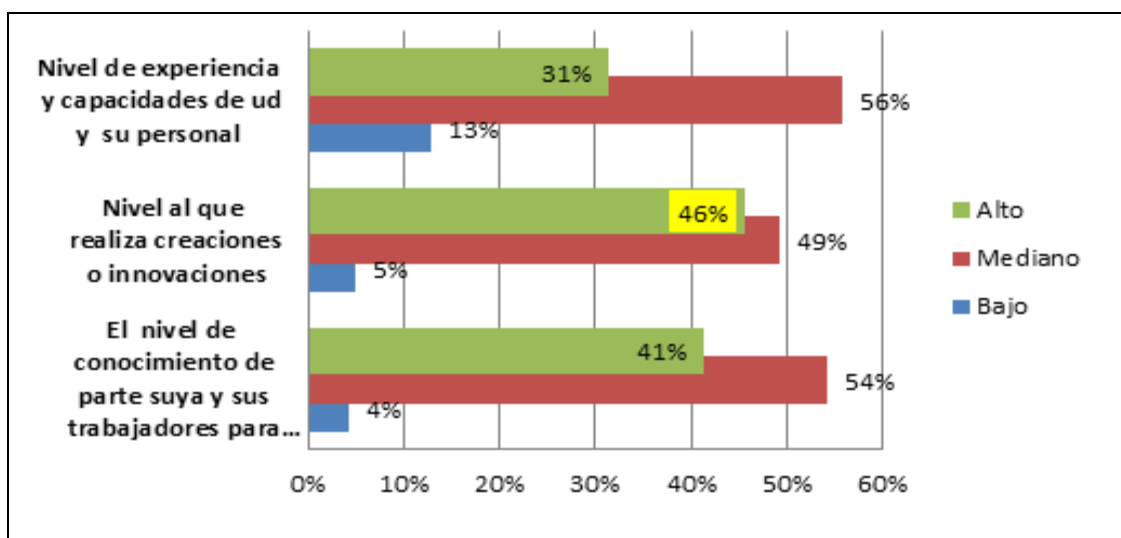
Ante la pregunta si es atendible, la tasa de interés que le cobra la entidad Pública como el Banco de la Nación y la Caja Municipal. En la figura N° 18 se observa que el 60% y 51% acumulativo está en desacuerdo y total desacuerdo, respectivamente, poder atender las tasas de interés que cobran el Banco de la Nación y la Caja Municipal, en ese orden. Apenas un 20% expresa su acuerdo a atender las tasas de interés que cobra la Caja Municipal y un 12% con el Banco de la Nación.

## DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN MYPES ARTESANALES

En esta parte analizamos las respuestas correspondientes a las principales competencias desarrolladas por la MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo.

### LOS INTANGIBLES COMO UNA COMPETENCIA

Figura N°19: Nivel de Desarrollo de los Intangibles



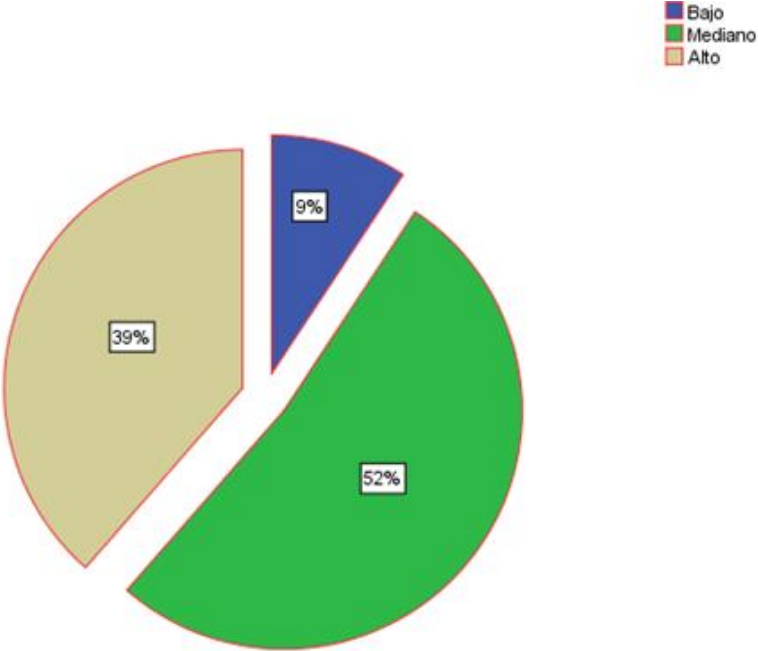
Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo Artesanal, 2015

En la figura N° 19, ante la pregunta sobre el desarrollo de los intangibles: Nivel de experiencia, capacidades, creatividad, innovación y conocimientos. Se halló que el 46% de los artesanos consideran un alto nivel de desarrollo para él y de sus trabajadores, para realizar creaciones e innovaciones; asimismo, un 41%, considera que cuentan con un alto nivel de desarrollo para el caso de los conocimientos adquiridos por el artesano y sus trabajadores. Solo el 31 % de los

artesanos considera que él y sus trabajadores poseen altos niveles de experiencia y capacidades para la actividad artesanal. Pero, también se puede con cifras altas un 56% que resaltan un nivel medio de experiencia y capacidades del artesano y sus trabajadores, asimismo, con el 54% destacan un nivel medio de conocimiento del artesano y sus trabajadores para la actividad ; también, un 49% de los artesanos destacan el nivel medio para realizar creaciones e innovaciones. Pero, el nivel medio es impreciso ya que se trata solo de una cualificación y no cifras.

### NIVELES DE PRODUCTIVIDAD

Figura N°20: Niveles de Productividad de sus trabajadores

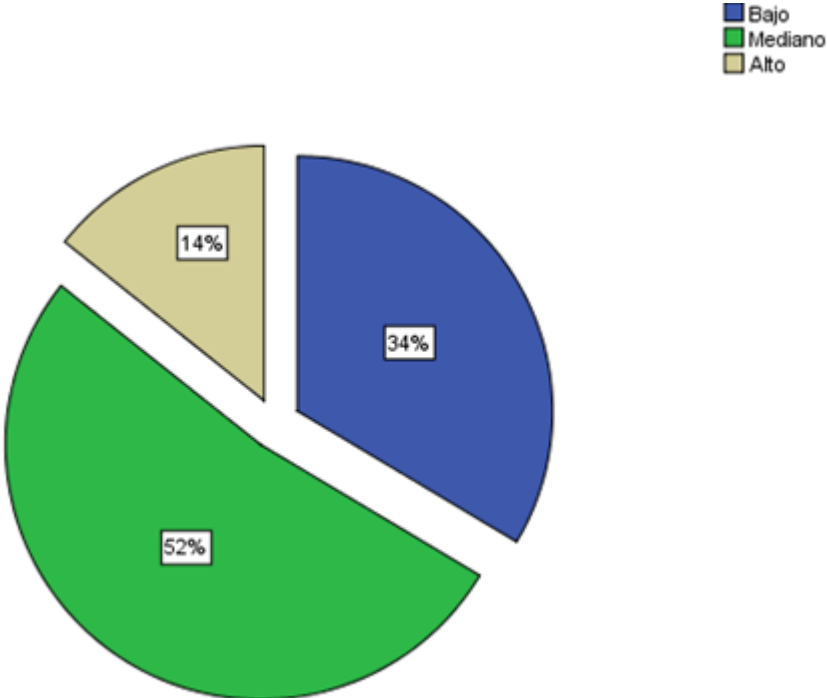


Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015.

Una variable relacionada a los intangibles es la productividad, como resultado de los altos niveles de especialización productiva, de la figura N° 17, podemos interpretar que el 52% consideran que la productividad de sus actividad y la de sus trabajadores ha alcanzado un nivel medio, el 39% alcanzó un nivel alto y el 9% está en un nivel bajo.

### LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

**Figura N°21: Nivel de influencia de la Inversión Pública en los costos de Producción**



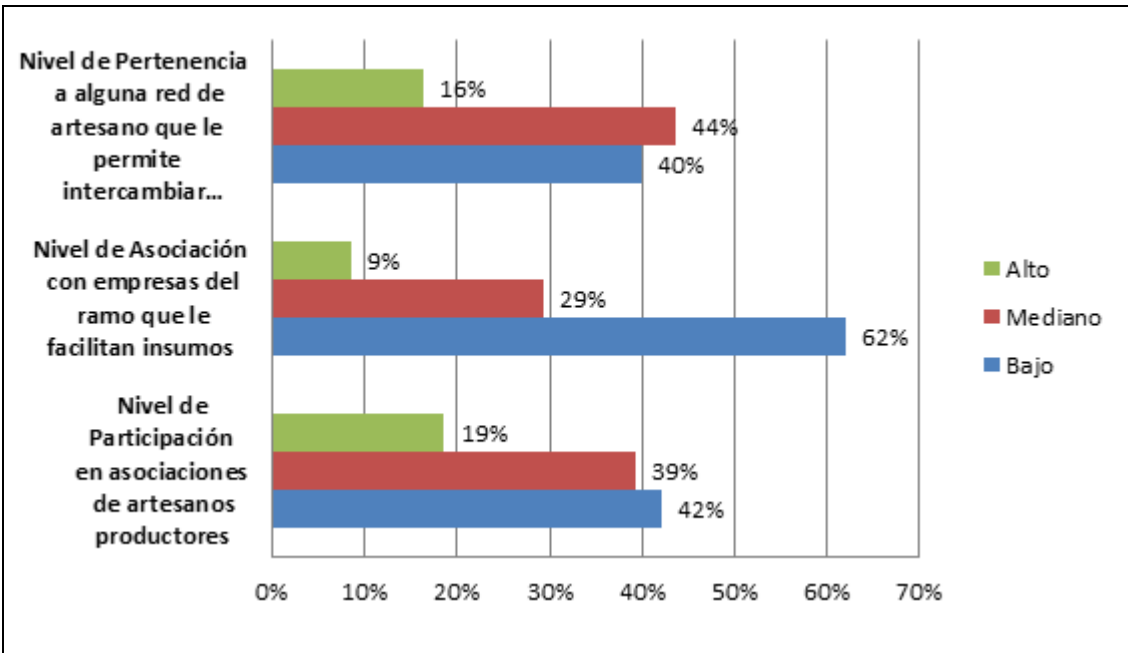
Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

Una de las variables donde se refleja un buen manejo de los intangibles son los costos de producción, en la figura N° 21 se puede observar que la influencia de la inversión pública del estado en los costos de producción se da a un nivel

mediano y bajo del 52% y 34% respectivamente, solo un 14% considera que se da a un nivel alto.

### LA ASOCIATIVIDAD COMO COMPETENCIA

**Figura N°22: Nivel de Asociatividad con otras MYPES artesanales como una competencia**

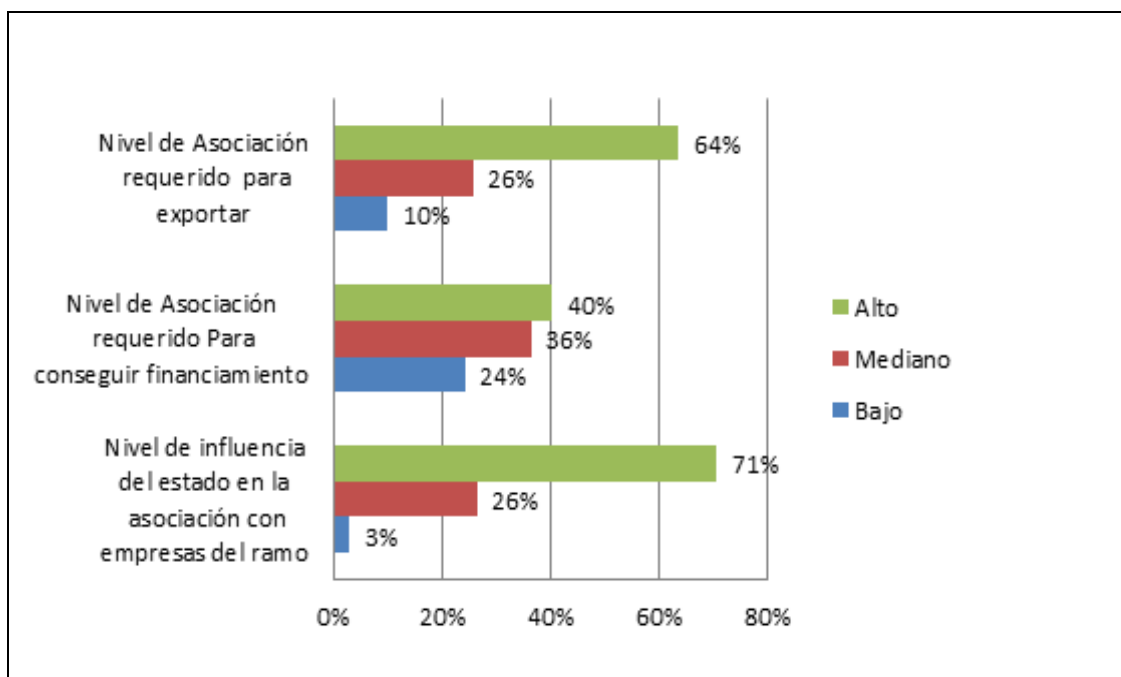


Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

Como podemos constatar en la figura N° 22 encontramos un bajo nivel de asociatividad de la MYPES, el 62% manifiestan un bajo nivel de asociación con las empresas que les facilitan los insumos, asimismo con un 40% un bajo nivel de pertenencia a alguna red de artesanos que le permita intercambiar experiencias; asimismo con un 42% un bajo nivel de participación en asociaciones de artesanos productores. Esta información nos permite encontrar una debilidad muy importante de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo

## REQUERIMIENTOS DE ASOCIATIVIDAD PARA: EXPORTAR, CONSEGUIR FINANCIAMIENTO Y APOYO DEL ESTADO

**Figura N°23: Nivel de Asociatividad con otras MYPES artesanales como una necesidad para exportar, conseguir financiamiento y Nivel de influencia del Estado.**

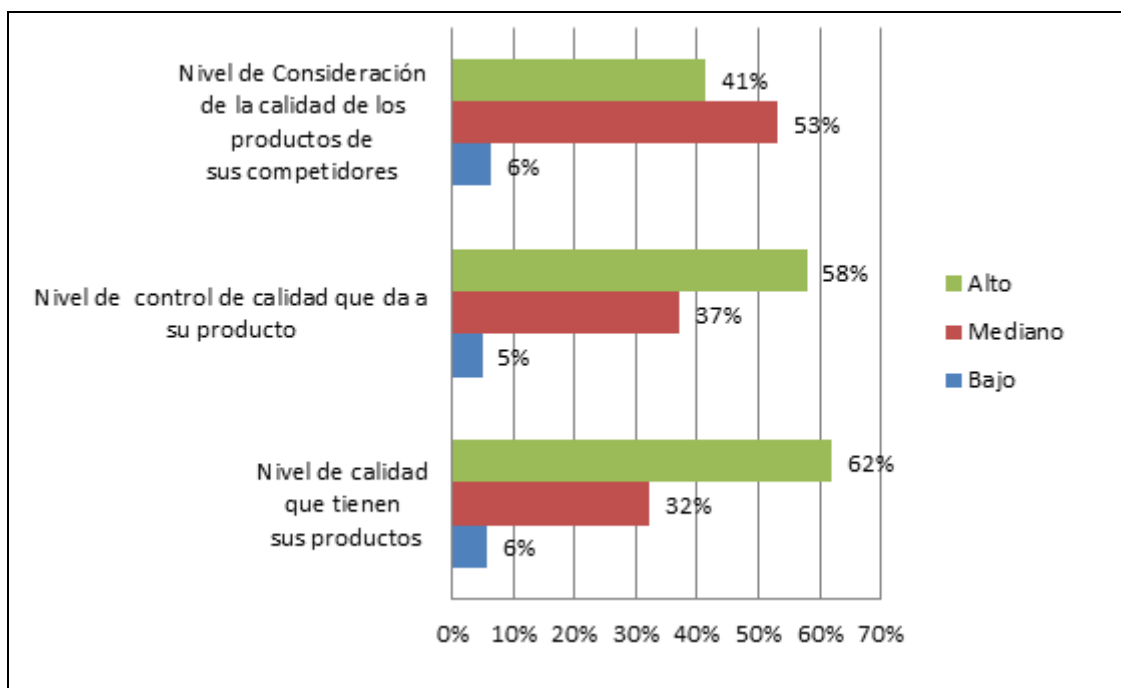


Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

En la figura N° 23, se halló en primer lugar un alto nivel de requerimiento de apoyo del Estado del 71% para desarrollar la competencia de asociatividad. En segundo lugar en el 64% destaca un alto nivel de requerimiento de asociatividad para exportar. Tercero, con el 40% se halló un alto nivel de requerimiento para conseguir financiamiento. Además de ser una debilidad el nivel de asociatividad, existe un alto nivel de requerimiento por parte de las MYPES artesanales el apoyo del Estado para desarrollar y mejorar esta competencia.

## LA CALIDAD COMO COMPETENCIA

Figura N°24: La calidad como una competencia

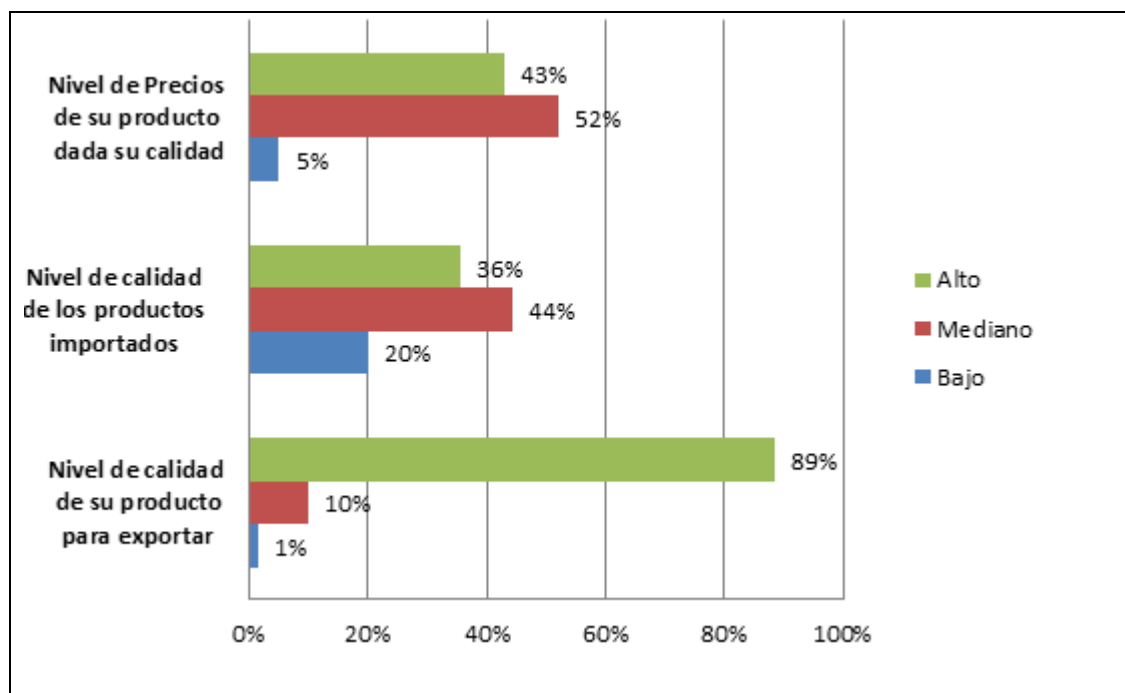


Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015

En la figura N° 24, se halló que el 62% de la MYPES artesanales consideran que sus productos son de alta calidad, asimismo, un 58% considera que le dan un alto nivel de control a su producto, el 41% considera que los productos de sus competidores son de alto nivel de calidad.



**Figura N°25: La calidad en relación a la competencia y el mercado**



Fuente: Encuesta, Gestión de la Inversión Pública y Desarrollo artesanal, 2015.

En la figura N° 25, se efectuó un análisis de la calidad del producto de la MYPE, en relación a la competencia y el mercado. En este sentido, se encontró que el 89% considera que su producto tiene un alto nivel de calidad para la exportación, le sigue con el 52% el nivel de precios de sus productos son medianos dado su calidad, también el 44% de los encuestados considera de mediano el nivel de calidad e los productos importados. En resumen, las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo consideran que sus productos son de alta calidad y que por ellos reciben precios medianos.

## 4.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

A continuación presentamos los resultados de las pruebas de hipótesis relativas a la influencia de la gestión de la inversión Pública en el desarrollo de las competencias de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo. Para las pruebas de Hipótesis se ha utilizado el Programa SPSS, versión 23, asimismo, los datos de las 140 encuestas aplicadas a las MYPES artesanales.

Para este caso se ha utilizado la Distribución  $X^2$  (Chi Cuadrado de Pearson), dada por la siguiente expresión:

$$X^2_p = \frac{\sum (F_o - F_e)^2}{F_e}$$

- Donde  $\sum$  significa sumatoria.
- **F<sub>o</sub>** es la frecuencia observada.
- **F<sub>e</sub>** es la frecuencia esperada.
- $X^2_p$  es el Valor calculado de Chi-Cuadrado de Pearson

Se establecieron las hipótesis relativas a las principales Dimensiones de la investigación:

1. Relación de dependencia de la Gestión estratégica de la Inversión Pública en infraestructura productiva Versus con los tres indicadores de las competencias: Los intangibles, Nivel de asociación, costos : la calidad y diversidad de los productos artesanales.
2. Relación de dependencia de la Gestión de la Inversión Pública en capacitación Versus los indicadores de las competencias: Los

intangibles; Nivel de asociación y redes; la calidad y los costos de los productos artesanales.

3. Relación de dependencia Gestión de la Inversión Pública en Financiamiento Versus los indicadores de las competencias: Los intangibles; Nivel de asociación entre MYPES, Nivel de asociación entre MYPES para exportar; la calidad de los productos, Costos y la Diversidad.

En la tabla N°11, se ha sintetizado todas las Doce pruebas de hipótesis efectuadas de las relaciones de dependencia, a manera de resumen se tiene :

**Tabla N° 11: Matriz Para las Pruebas de Hipótesis: Dimensiones De la Gestión de la Inversión Pública y los Indicadores de Desarrollo de las competencias en la MYPES Artesanales**

DIMENSION DE LA GESTION DE LA INVERSION PUBLICA	VARIABLE DEL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA
Inversión Pública en Infraestructura productiva	Intangibles
	Asociatividad
	Costos: Calidad y diversidad
Inversión Pública en Capacitación	Intangibles
	Asociatividad y redes
	Calidad
	Costos
Inversión Pública en Financiamiento	Intangibles
	Asociatividad
	Asociatividad para exportar
	Calidad
	Costos-Diversidad

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.2.1 PRUEBAS DE HIPÓTESIS SIGNIFICATIVAS: INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN MYPES ARTESANALES

Se realizaron todas las pruebas de hipótesis, en relación a la Inversión Pública en Infraestructura productiva en obras y servicios para establecer en qué medida influye en desarrollo de las siguientes competencias: los intangibles; Nivel de asociación, costos: la calidad y diversidad de los productos artesanales. Los resultados muestran solamente tres pruebas de hipótesis significativas.

##### PRUEBA DE HIPÓTESIS I:

##### INVERSIÓN PÚBLICA EN INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA-OBRAS Y LOS INTANGIBLES DE LAS MYPES ARTESANALES

Ho: No existe relación de dependencia entre la Inversión Pública en infraestructura Productiva y el desarrollo de los intangibles de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo.

Ha: Existe relación de dependencia positiva entre la Inversión Pública en Infraestructura Productiva y el desarrollo de los intangibles de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo

La Tabla N°12, nos muestra el resultado de realizar la Prueba chi-Cuadrado en el Programa SPSS:

**Tabla N°12**

Contingencia: la Inversión Pública en infraestructura productiva-obras sobre la competencia intangible de la MYPES artesanales de la provincia de Huancayo

Recuento

		Nivel de competencia intangible			Total
		Bajo	Mediano	Alto	
¿La Inversión en infraestructura productiva en obras del Gob. Central, Regional y Local contribuye a su act. artesanal haciéndola más competitiva ?	Totalmente en desacuerdo	2	36	5	43
	En desacuerdo	1	3	20	24
	Indiferente	1	9	5	15
	De acuerdo	6	15	5	26
	Totalmente de acuerdo	8	10	4	22
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>73</b>	<b>39</b>	<b>130</b>

**Tabla 12-A : Prueba chi-cuadrado**

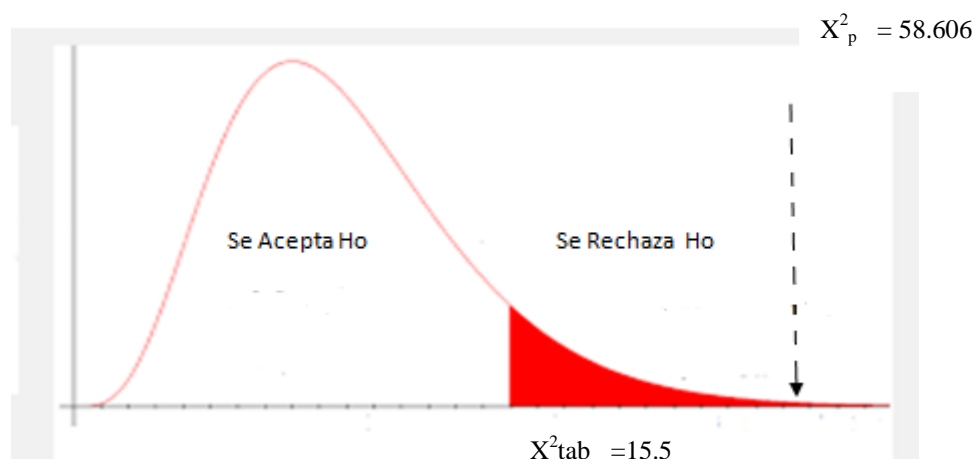
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	58,606 <sup>a</sup>	8	,000
Razón de verosimilitudes	54,858	8	,000
Asociación lineal por lineal	6,130	1	,013
N de casos válidos	130		

Fuente: Programa SPSS Versión 23

El valor calculado  $X^2_p = 56.85$ , contrastado con el  $X^2_{1-\alpha}$  (tabular) = 15.50, para 8 grados de Libertad y dado el nivel de significación de  $\alpha = 0.05$ . Se acepta la hipótesis alternativa, en vista que  $p < 0.05$ . Resultado que indica la existencia de una relación directa o positiva entre la gestión de la Inversión Pública en infraestructura productiva y el nivel de desarrollo de los intangibles de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo.

La Interpretación es que la buena gestión estrategia de la inversión Pública por parte del Estado en infraestructura productiva-obras: carreteras, puentes, caminos y canales de irrigación; tiene influencia positiva en el desarrollo de la competencia intangibles como: el nivel de experiencia, capacidades, creatividad, innovación y conocimientos. La prueba de hipótesis se puede verificar en la figura N°26.

**Figura N° 26:**  
**Prueba de Hipótesis: Inversión Pública en infraestructura productiva-  
obras y los intangibles de las MYPES artesanales**



## PRUEBA DE HIPOTESIS II:

### INVERSIÓN PÚBLICA EN INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA-OBRAS Y LA ASOCIATIVIDAD DE LA MYPE ARTESANAL

**Ho:** No existe relación de dependencia entre la gestión de la Inversión Pública en Infraestructura productiva en obras y el nivel de Asociación de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo.

**Ha:** Existe relación positiva entre la gestión de la Inversión Pública en Infraestructura productiva en obras y el Nivel de asociación de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo.

La tabla N°13, muestra el resultado de realizar la Prueba de Hipótesis anterior:

**Tabla N° 13: Prueba De contingencia: gestión de la Inversión pública en infraestructura productiva-obras sobre el nivel de asociación de la MYPES con empresas del ramo**

Recuento		Nivel de influencia del estado para asociarse con empresas del ramo		
		Bajo	Mediano	Alto
¿En general de la inversión en las obras públicas del Gobierno central, Regional y local contribuyen a su actividad Artesanal haciéndolas más competitivas y rentables?	Totalmente en desacuerdo	2	20	13
	En desacuerdo	2	2	45
	Indiferente	2	2	11
	De acuerdo	2	7	0
	Completamente de acuerdo	1	6	25
Total		9	37	94

**TABLA 13-A: Prueba chi-cuadrado**

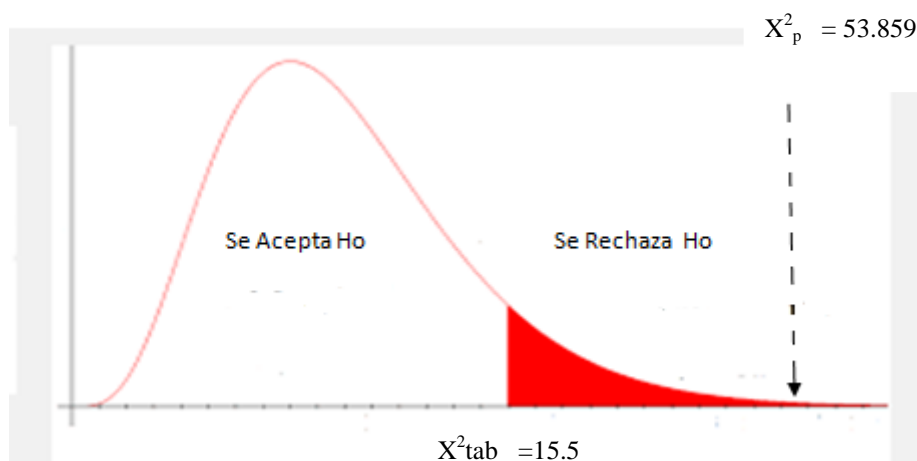
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	53,859 <sup>a</sup>	8	,000
Razón de verosimilitudes	58,086	8	,000
Asociación lineal por lineal	,694	1	,405
N de casos válidos	140		

Fuente: Programa SPSS Versión 23

El valor calculado de  $X^2_p = 53.859$ ; contrastado con el  $X^2_{1-\alpha}$  tabular = 15.50 y para 8 grados de Libertad, con el nivel de significación de  $\alpha = 0.05$ . Se acepta la hipótesis alternativa en vista que  $p < 0.05$ . Este resultado, nos indica la existencia de una relación directa o positiva entre la gestión estratégica de la Inversión Pública en infraestructura productiva (obras) y el desarrollo de la competencia de asociatividad de las MYPES Artesanales de la Provincia de Huancayo.

Esto significa, que la buena gestión de la inversión Pública en obras de infraestructura productiva tiene influencia positiva en el desarrollo de la competencia del nivel de asociación de las MYPES artesanales. La prueba de hipótesis se puede verificar en la siguiente figura:

**Figura N° 27: Prueba de Hipótesis: Inversión pública en infraestructura productiva-obras y la asociatividad de la MYPE artesanal**



### **PRUEBA DE HIPOTESIS III:**

#### **INVERSIÓN PÚBLICA EN SERVICIOS Y LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN**

**Ho:** No existe relación de dependencia entre la gestión de la Inversión pública en Servicios y el nivel de incidencia sobre costos de producción de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo.

**Ha:** Existe relación de dependencia positiva entre la gestión de la Inversión pública en Servicios y el nivel de incidencia sobre los costos de producción de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo



A continuación se ha efectuado una prueba de hipótesis de independencia en relación a la gestión de la inversión pública en servicios y el nivel de influencia sobre en los costos de producción de las MYPES artesanales, esto se hizo a consecuencia que no existe relación significativa de la Inversión Pública en Infraestructura con la calidad de los productos, en este caso se sustituyó por la variable precio que es una de las competencias muy importantes que está relacionada a dos variables de competitividad: la diferenciación y la calidad, es decir los mejores precios es una manifestación de la diversidad y la calidad.

**Tabla N° 14: Prueba de contingencia: La Inversión Pública en servicios: Energía eléctrica, Agua potable, desagüe ; y el Nivel de Influencia sobre los Costos de producción de la MYPES artesanales de la provincia de Huancayo**

Recuento

		Nivel de Influencia de la inversión Pública en los Costos de producción			Total
		Bajo	Mediano	Alto	
La Inversión Pública en servicios como: Energía eléctrica, Agua potable, desagüe ; Benefician a su actividad artesanal	Totalmente en desacuerdo	4	2	1	7
	En desacuerdo	2	12	0	14
	Indiferente	3	6	1	10
	De acuerdo	21	29	10	60
	Totalmente de acuerdo	17	24	8	49
Total		47	73	20	140

**TABLA 14-A : Pruebas de chi-cuadrado**

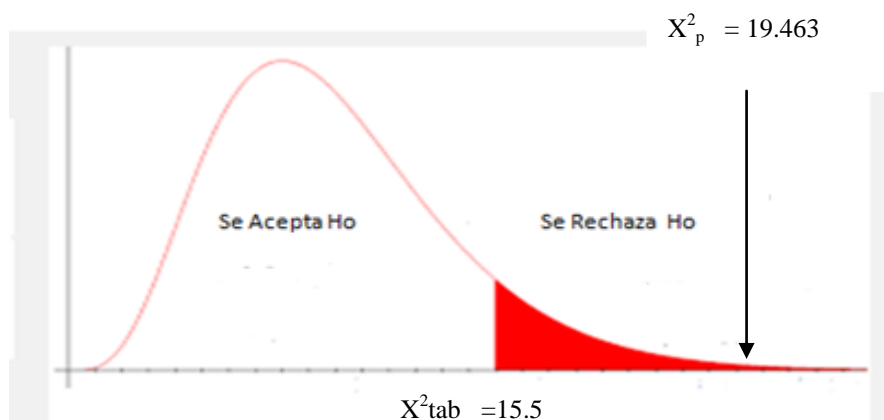
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,463 <sup>a</sup>	8	,035
Razón de verosimilitudes	18,340	8	,183
Asociación lineal por lineal	,210	1	,647
N de casos válidos	140		

Fuente: Programa SPSS Versión 23

El valor obtenido el valor de  $X^2_p = 19.463$ , de los datos de la tabla 14-A, Contrastado con el  $X^2_{1-\alpha}$  tabular = 15.5 y para 8 grados de Libertad, dado el nivel de significación de  $\alpha = 0.05$ . Con estos datos, se acepta la hipótesis alternativa en vista que  $p < 0.05$ , El resultado permite establecer la existencia de una relación de dependencia directa o positiva entre la gestión de La Inversión Pública en servicios como: Energía eléctrica, Agua potable, desagüe en la mejora (reducción) de los costos de producción de las MYPES Artesanales de la Provincia de Huancayo.

Esto significa, que la buena gestión y la mayor inversión Pública en Servicios tienen influencia directa en la reducción de los costos de producción de la MYPES artesanales. La prueba de hipótesis se puede verificar en la siguiente figura.

**Figura N° 28: Prueba de Hipótesis de La Inversión Pública en servicios , y el Nivel de Influencia sobre los Costos de producción de la MYPES artesanales de la provincia de Huancayo**



En la tabla N° 15, tenemos un resumen de la influencia de la gestión de la inversión Pública en Infraestructura productiva-Obras y servicios sobre las competencias de la MYPES artesanales. En Primer lugar, se da en el desarrollo de los intangibles: experiencia, capacidades, creatividad, innovación y conocimientos de los artesanos y sus trabajadores, que frecuentemente plasman en sus productos. En segundo lugar, en el nivel de asociatividad con otras empresas del ramo artesanal.

Mención especial tiene de la inversión en servicios como: Energía eléctrica, agua y desagüe, permitiéndoles abaratar costos, variable que está muy relacionada a las competencias de calidad y diversidad.

**Tabla N°15: Resumen: Influencia de la Gestión de la inversión Pública en obras y servicios; y desarrollo de las competencias de la MYPES artesanales de la provincia de Huancayo**

DIMENSION DE LA GESTION DE LA INVERSION PUBLICA	VARIABLE DEL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA	Chi-Cuadrado tabular	Chi-Cuadrado Pearson	$\alpha$ = Nivel de Signif.	Sig. Asintótica p	Grado de Importancia
Inversión Pública en Infraestructura productiva: Obras y Servicios <sup>134</sup>	Intangibles	15,5	56,606	0.05	0.000	1°
	Asociatividad	15,5	53,859	0.05	0.000	2°
	Costos	15,5	19,463	0.05	0.035	3°

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.2 INVERSION PÚBLICA EN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN MYPES ARTESANALES**

En la tabla N° 16, se presenta un resumen de las pruebas de hipótesis más significativas, respecto de la gestión inversión pública en capacitación y su influencia en el desarrollo de competencias en MYPES artesanales. En este sentido, podemos comprobar que la mayor influencia del estado mediante la inversión Pública en Capacitación, se da en Primer lugar, en la mejora de la calidad de los productos, básicamente por ser una exigencia incluso para la exportación. En segundo lugar, tenemos la influencia que tiene la inversión Pública en capacitación en el nivel de desarrollo de los intangibles, es decir, en la mejora de la experiencia y habilidades del artesano y sus trabajadores. Tercero, la inversión Pública tiene influencia positiva en los niveles de asociatividad y

<sup>134</sup> Solamente válida para el contraste de hipótesis de la Inversión Pública en servicios y los costos de producción

establecimiento de redes por parte de las MYPES artesanales. Por último, en menor grado la inversión pública en capacitación incide en los costos de producción, variable que está muy relacionada a la diversidad.

**Tabla N° 16: Resumen de la Influencia de la Gestión de la Inversión pública en Capacitación y desarrollo de las competencias en MYPES artesanales-Huancayo**

DIMENSION DE LA GESTION DE LA INVERSION PUBLICA	INDICADOR DEL DESARROLLO DE COMPETENCIA	Chi-Cuadrado tabular	Chi-Cuadrado Pearson	$\alpha$ = Nivel de Signif.	Sig. Asintótica p	Grado de Importancia
Inversión Pública en Capacitación	Intangibles	15,5	31,640	0,05	0,000	2°
	Asociatividad y Redes	15,5	28,581	0,05	0,000	3°
	calidad	15,5	35,873	0,05	0,035	1°
	Costos: diversidad	15,5	18,116	0,05	0,020	4°

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.3 INVERSIÓN PÚBLICA EN FINANCIAMIENTO DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN MYPES ARTESANALES**

En la tabla N° 17, se presenta un resumen, de las pruebas de hipótesis relativas a de la dimensión Financiamiento. De esta manera, se comprobó en Primer lugar, que la mayor influencia positiva del estado mediante la inversión Pública en Financiamiento, se da en el desarrollo de los intangibles, es decir, en la mejora de la experiencia, capacidades, creatividad, innovación y en los niveles de conocimientos del artesano y sus trabajadores. En segundo lugar, tenemos la influencia que tiene la inversión Pública en Financiamiento en la mejora de los

costos de producción y ligada a la diversidad. Tercero, influencia positiva de la inversión Pública en Financiamiento se da en los niveles de asociatividad para exportar mucho más que la asociatividad entre propias las MYPES, que vemos en el cuarto lugar. Por último, en menor grado el Financiamiento público incide en la calidad de los productos de la las MYPES artesanales.

**Tabla N° 17 : Resumen de la Influencia de la Gestión de la Inversión Pública en Financiamiento desarrollo de las competencias en MYPES artesanales-Huancayo**

DIMENSION DE LA GESTION DE LA INVERSION PUBLICA	INDICADOR DEL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA	Chi-Cuadrado tabular	Chi-Cuadrado Pearson	$\alpha$ = Nivel de Signif.	Sig. Asintótica p	Grado de Importancia
Inversión Pública en Financiamiento	Intangibles	15,5	36,387	0,05	0,000	1°
	Asociatividad	15,5	18,603	0,05	0,033	4°
	Asociatividad para Exportar	15,5	22,261	0,05	0,004	3°
	Calidad	15,5	17,715	0,05	0,023	5°
	Costos: diversidad	15,5	29,266	0,05	0,000	2°

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En relación al planeamiento estratégico, en la figura N°08, se halló que en mayor porcentaje, el 47% de los artesanos, consideran que el gobierno Regional cuenta con un plan estratégico, seguido del gobierno Local. Asimismo, mencionan estar de acuerdo con un 38% mayoritario de que estas dos entidades son las más interesadas en el desarrollo de la actividad artesanal, dejando de lado al Ministerio de Industria y turismo (MINCETUR) y al Ministerio de trabajo, que son las entidades encargados de fomentar el desarrollo artesanal, esto es a nivel del Gobierno central. También, un 30% también muy importante muestra su acuerdo que el Consejo Nacional de Fomento Artesanal (CONAFAR) como entidad Pública ligada al Ministerio de Industria y Turismo, sea la entidad que dirija el desarrollo de la actividad artesanal en la provincia de Huancayo. Pero, contradictoriamente, un 50% acumulativo menciona su desacuerdo y total desacuerdo que sea una entidad pública la que se dirija el desarrollo de la actividad artesanal en la provincia a de Huancayo; reflejando así, la existencia de una tendencia de carácter empresarial, antes que la dependencia del Estado. Esto es compatible con lo propuesto con Porter (1999, ob.cit., p.192) que el gobierno debe intervenir de forma indirecta en la competitividad, ya que ésta va a venir dada por la influencia que pueda ejercer en cada uno de los cuatro vértices del “diamante”, pudiendo ser ésta positiva o negativa. El papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador. Es el de alentar a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad.

Respecto a la inversión Pública en Infraestructura productiva en obras y servicios. En la Figura 11, se halló que el 74% acumulativo de casos manifiestan su acuerdo y total acuerdo, que la Inversión Pública en infraestructura como: obras, carreteras, puentes, caminos y canales de irrigación, benefician positivamente su actividad. Asimismo, el 84% acumulativo, manifiestan su acuerdo y total acuerdo, de que la inversión Pública en servicios como: Energía eléctrica, agua potable y desagüe benefician positivamente su actividad artesanal. En este sentido, hay coincidencia con Escobar y Torero (2006, ob.cit,) quien muestra que el impacto de la inversión pública coordinada en servicios de infraestructura en el área rural, excede largamente la suma de los impactos aislados. Así, el impacto de tener electricidad y agua —que equivale a un incremento de 16% de los ingresos respecto a quienes no tienen esta infraestructura— es mayor que la suma de los impactos individuales, que no superan el 9%. algo similar ocurre cuando se combina agua y teléfono, electricidad y teléfono, por último agua, electricidad y teléfono, caso en que el incremento de ingresos es de 20% frente a menos de 5% que resultaría de agregar los impactos individuales.

En relación a la influencia del gobierno regional, en la Figura N° 12, se halló que es el Gobierno regional con un 61% la entidad pública que se desempeña mejor con la inversión Pública en infraestructura Productiva, esto significa que por los artesanos consideran la gestión de sus gerentes como positiva. En este sentido, Paz Moscoso, Jorge Damián (2007,ob.cit) concluye: 1° El estado a través de los gobiernos regionales, debe dictar políticas y normas que permitan lograr la interrelación con sincronización y sintonía para que los gerentes, los empresarios y los trabajadores estén ligados, integrados y articulados, para lograr una misión y el



establecimiento de una visión con amplia libertad y le permita lograr los objetivos organizacionales, buscando con esto la competitividad y por ende el desarrollo de nuestra región. Situación muy importante para lograr mejorar la competitividad Regional.

Respecto de la Inversión pública en capacitación, en la figura N° 11, se constata que el 37.9% de los artesanos están en desacuerdo con los programas de capacitación, y que además no fueron frecuentes. Pero, el 34.3% de los artesanos tipo MYPES considera que la inversión Pública en capacitación lo benefician su actividad artesanal. Coincidentemente con el trabajo efectuada por Molina Choque, Carlos Abelardo (2006,ob.cit), 1° Las acciones específicas que realiza el Ministerio de Producción en su política de fomento de la transferencia de la innovación tecnológica a través los Centros de Innovación tecnológica, presentan un impacto ascendente en el proceso de transferencia de tecnología y de la innovación tecnológica. El Ministerio de Producción aporta en la mejora de los procesos productivos y en el aumento de la calidad de los productos, generando la mejora de la productividad y de los ingresos económicos. Ciertamente, los programas de inversión Pública en capacitación de tipo de Fomento de la transferencia de la innovación tecnológica que realiza el Gobierno en relación a la MYPES artesanales son de gran influencia para las MYPES artesanales, la mejora de la calidad y la productividad son los principales impactos de los programas de capacitación dirigidos a MYPES artesanales.

En relación a la inversión Pública en financiamiento, se halló en los resultados de la figura N° 13, que el 59% acumulativo, manifiestan su desacuerdo y

total desacuerdo que los programas de financiamiento que desarrolla el Estado lo beneficien, solo un 18 % está de acuerdo. También en la Figura N°14, el 69% acumulativo expresan su desacuerdo y total desacuerdo respecto del papel que cumple el Banco de la Nación; asimismo, lo mismo sucede con la Caja Municipal el 49% acumulativo manifiesta su desacuerdo y total desacuerdo, respectivamente, con la caja de Ahorros Municipal de Huancayo. Lo mismo, en la figura N° 15 se observa que el 60% y 51% acumulativo está en desacuerdo y total desacuerdo, respectivamente, poder atender las tasas de interés que cobran el Banco de la Nación y la Caja Municipal de Ahorros de Huancayo, en ese orden. A pesar de esta situación desfavorable, los artesanos le dan mayor importancia a la caja de Ahorros Municipal de Huancayo. Coincidentemente, Medina Hernández, Luis (2010) menciona que: 1° Los Micro y Pequeños empresarios solicitan créditos financieros a las entidades bancarias que le otorgan más facilidades en el acceso, siendo la de mayor requerimiento la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Libertadores de Ayacucho con el 55.56% , seguidamente de la Caja Municipal de Pisco con el 27.77% ; 2° El 66.67% de empresarios que acceden a créditos financieros lo hacen con la intención de comprar activos para sus empresas y así mejorar la calidad de sus servicios o productos, o para la compra de mercaderías manufacturadas .En nuestro caso, se comprobó que una de las debilidades de la Gestión del Financiamiento Público para las MYPES artesanales ,es precisamente, la escases de programas y Proyectos por parte del Gobierno Central , Regional y Local; sin embargo, la Caja de Ahorros Municipal de Huancayo , tiene mayor incidencia que el Banco de la nación, respecto de las colocaciones de créditos y por las tasas de interés que son accesibles. Asimismo, el destino de los créditos es

para adquirir activos y para mejorar los intangibles de la empresa artesanal. Pero, la cobertura de créditos es muy limitada.

En relación a la principal competencia desarrollada por la MYPE artesanal, en la tabla N° 15, se comprueba la Hipótesis que existe una influencia directa de la gestión de la inversión Pública en Infraestructura productiva-Obras y servicios en el desarrollo de la principal competencia que son los intangibles: experiencia, capacidades, creatividad, innovación y conocimientos de los artesanos y sus trabajadores; es la principal competencia desarrollada por la inversión pública y que les proporciona la mayor ventaja competitiva. Coincidentemente, Fuentes Medina (2006) en la tesis: Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial; diseña un modelo de competitividad de la empresa comercial en el marco de la Teoría de los Recursos y Capacidades, a partir del cual se contrastan siete hipótesis. La primera de ellas plantea que son los recursos intangibles los que otorgan efectivamente una ventaja competitiva a las empresas comerciales. (CENTRUM Católica, 2010, ob.cit) halla que la ventaja competitiva de los productos artesanales de Junín se basa en la diferenciación. Como se pudo comprobar en la investigación, la competencia más desarrollada por los artesanos de la Provincia de Huancayo son los intangibles, considerando que solo la mano de obra puede darle la diferenciación, que es otra ventaja competitiva lograda pero a consecuencia de lograr la primera.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Se comprobó la Hipótesis general, que la gestión estratégica de la inversión Pública incide positivamente en el desarrollo de las competencias de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo, destaca específicamente con un 46% la influencia del Gobierno Regional, seguido del gobierno Local, en especial en la gestión de la inversión en infraestructura productiva en obras y servicios.
2. La inversión Pública en Infraestructura productiva (Obras y servicios), influye positivamente, en Primer lugar, en el desarrollo de los intangibles, es decir, en la mejora de la innovación, creatividad y adquisición de mayor experiencia y habilidad por parte del artesano y sus trabajadores. En segundo lugar, en el nivel de asociatividad con otras empresas del ramo artesanal. En este aspecto destaca el gobierno Regional con un 45% de aprobación, luego le sigue el gobierno local.
3. La inversión Pública en Capacitación, influye positivamente en el desarrollo de las competencias de las MYPES artesanales, y se da en Primer lugar, en la mejora de la calidad de los productos, básicamente por ser una exigencia incluso para la exportación. En segundo lugar, tenemos la influencia que tiene la inversión Pública en capacitación en el nivel de desarrollo de los intangibles, es decir, en la mejora de la experiencia y habilidades del artesano y sus trabajadores. Tercero, la inversión Pública tiene influencia positiva en los niveles de asociatividad y establecimiento de redes por parte de las MYPES artesanales.

4. La inversión Pública en Financiamiento es directa, pero en menor grado; y se da en Primer lugar, en el nivel de desarrollo de los intangibles, es decir, en la mejora del nivel de experiencia, capacidades, creatividad, innovación y conocimiento del artesano y sus trabajadores. En segundo lugar, en la mejora o reducción de los costos de producción y ligada a la diversidad. Tercero, la inversión Pública en Financiamiento tiene influencia positiva en los niveles de asociatividad para exportar.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. La adecuada gestión estratégica de la inversión pública por parte de los funcionarios públicos a través de la implementación de los proyectos para el sector artesanal influirá positivamente en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo y generará mayor valor público a sus intervenciones.
2. Incrementar la inversión e infraestructura productiva obras en carreteras, puentes, caminos, canales de irrigación; asimismo, en servicios como energía eléctrica, agua, desagüe. Este tipo de inversión, repercute positivamente y tienen mayor incidencia en la mejora de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo. El efecto, sería mayor si el Estado ejecuta proyectos estratégicos, en beneficio de los artesanos.

3. Los programas de inversión pública en capacitación en primer lugar, deben ser específicos para las MYPES artesanales y deben ser frecuentes. En la prueba de hipótesis la capacitación incide más en la calidad, en ese sentido debe reforzarse en los programas que ejecuta el gobierno Regional y el Ministerio de la producción, e incrementar el accionar del Ministerio de industria y Turismo, a través del Consejo Nacional de Fomento Artesanal (CONAFAR), que es una entidad nueva. En tercer lugar, capacitarlos para mejorar los niveles de asociatividad y la calidad de sus productos para la exportación, especialmente, en innovar los diseños de acuerdo a la demanda para exportar.
4. La mayor debilidad de La inversión Pública es en la oferta de proyectos o programas de Financiamiento para las MYPES, a pesar que hemos demostrado que la mayor exigencia de la MYPES artesanales, es obtener ayuda Financiera para fines de exportación, asimismo la mejora de la calidad de sus productos. Es necesario generar proyectos de apoyo financiero para la exportación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abraham Thomas (2018). La empresa de vivir. Editorial Ateneo. Buenos Aires. Argentina.2008.p.16.
2. Amezaga Carola & Luis Miguel Artieda (2008). *“Hacia un crecimiento con inclusión– La Asociatividad como estrategia de desarrollo para las Micro y Pequeñas empresas Agropecuarias en el Perú”*.
3. Ander Egg, Ezequiel (1987). Diccionario de trabajo social, Ediciones Humanistas .Buenos Aires, Argentina. P.144..
4. Andía Valencia, Walter (2006).Inversión Pública. Centro de Investigación y Capacitación Empresarial CICE. Librería Editorial “El saber”. Lima-Perú.p.13.
5. Antayhua Ortiz, María del Carmen (2012) . Tesis: Impacto económico de la Inversión pública en el Perú 1980-2012.
6. Bedoya Justo, Edgar Virgilio (2007). Tesis de Doctorado “La asociación y su influencia en la mejora de la competitividad de los pequeños productores de uva de mesa en el Perú” .Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima-Perú.
7. Bernárdez Mariano L. (2008).Capital Intelectual. Creación de Valor en la Sociedad del Conocimiento. Estados Unidos de América, Indiana.p.237.
8. Boudon, Raymond (1978). Los Métodos en Sociología. Ateneo. Buenos Aires, P56.
9. Burns, Madeleine (2008).Guía Artesanal Turística. MINCETUR. Dirección Nacional de Artesanía.
- 10.Caballero Salome, Sandy Jennifer & Canchucaja Gutarra, Paola del Pilar & Miguel Sánchez, Jannet Eva & Paitamala Campos, Omar (2012).”*Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín*”. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Negocios otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- 11.Cama Sánchez, Mario (2007). Tesis de Maestría “El rol que cumple el financiamiento de las ONGS a las PYME como alternativa para lograr el desarrollo en el país”. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima-Perú.
- 12.CENTRUM, Universidad Católica (2010). Índice de Competitividad Regional del Perú 2010, p. 49, 289-296. Recuperado de [http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion\\_publicacion/icrp\\_2010\\_ndice\\_competitividad\\_regional\\_del\\_peru.html&idp=309](http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309).

13. Cerón Hurtado, Miguel Ángel (2012). Leer más en :  
<http://www.monografias.com/trabajos102/gerencia-publica-colombia/gerencia-publica-colombia3.shtml#ixzz4HBckLIZ2>.
14. Chandler, A. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. Aporta el concepto del plazo dentro del plan estratégico. Los planes informáticos 1 año, los institucionales y empresariales no exceden de los 5 años.
15. Chiavenato Idalberto (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Ed. Mc .Graw Hill.
16. Cobacho Tornel, María Belén (2007). Tesis: "Planificación de la inversión pública federal en México mediante técnicas de análisis multicriterio". Universidad Politécnica de Cartagena ( España ).
17. Codina, A. (2006). *Sun Tzu y el Arte de la guerra para los negocios*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=937>
18. Comisión Brundtland (1987). INFORME BRUNDTLAND. 27 septiembre 2006, 10:52 pm .Filed under: [En el mundo](#), [ONU](#), [Sociedad](#).
19. D'Alessio Ipinza, Fernando (2008). *El proceso estratégico-Un enfoque de Gerencia*. Ediciones Pearson-Educación. CENTRUM-Centro de Negocios-Pontificia Universidad Católica del Perú.
20. David, Fred (2008). *Administración Estratégica*. Edición Pearson Educación, México.
21. Decreto Legislativo N° 662, (1991). "Régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías".
22. Decreto Legislativo N° 705, (1991). "Ley de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa".
23. De Kluivert , Cornelius (2001). *Una perspectiva para los ejecutivos de lucro y, con frecuencia, la formulación de la estrategia refleja además el estilo de liderazgo*.
24. De Soto, Hernando (1986). "El Otro Sendero". Editorial AUSONIA-Instituto Libertad y Democracia-Lima- Perú.
25. Diario el Peruano. *Ley 29073, (2007). Ley del Artesano y de la Actividad Artesanal*. Congreso de la República del Perú. Publicado el 27 de Julio.



26. Dirección de Industria y Artesanía de la Región Junín - DIRITINCIJ (2000). Diagnóstico del Sector Artesanal en la Región Junín. Huancayo-Perú. p.4.
27. Escobar, J. y M. Torero (2005). Tesis: Análisis de los servicios de infraestructura rural y las condiciones de vida en las zonas rurales de Perú. Lima.
28. Evans, James & Lindsay, William (1993) Administración y Control de la Calidad. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
29. Flores Konja, Fabian Alejandro (2004). Tesis: Metodología de gestión para las MYPES de Lima Metropolitana.
30. Fong Reynoso, Carlos (2002). "Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la pyme. un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona-Departamento de Economía de la Empresa.
31. Fuentes Medina ( 2006 ) .Tesis :Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial. Universidad de La Laguna ( España ) .Resumen en DIALNET. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=39584>.
32. Ganesca, Enrik & Urbano, David (2003). "Creación de empresas". Universidad Autónoma de Barcelona. Servei de Publicacions, España.
33. Gaynor, E. (2002). *Comportamiento y desarrollo organizacional*. Congresos de Desarrollo Organizacional. Recuperado de <http://www.theodoinstitute.org/joomla/que--dicen--los--expertos--en--empresas--y--do/10--autores/48--chandler--Alfred--d--.html>
34. Gessa Marino, Luis (2003). Tesis: Calidad como elemento estratégico de competitividad (una evidencia empírica). Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED. España. Resumen en DIALNET . <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=38430>.
35. Gobierno Regional de Junín (2011). Proyecto de Exportaciones del Sector Artesanal en la Región Junín. Documento interno elaborado por la Gerencia de Desarrollo Económico.
36. Gonzales Ibarra, Juan de Dios (1998). "Epistemología de la Administración". Artículo Publicado en la Revista Administración y Organizaciones. UNAM. México.
37. Hakao Honma, Sonia (2010). *"Estrategias de Administración del Recurso Humano para Elevar la Competitividad de las empresas Nacionales en el*

*Marco del Tratado de Libre comercio*". Tesis Doctoral de Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima Perú.

38. Hax, Arnoldo & Majluf, Nicolás (2004) *.Estrategias para el liderazgo competitivo*. Front Cover. Ediciones Gránica S.A.
39. Hernández Celis, Domingo (2004) "La Administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las Universidades Públicas". Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad San Martín. Lima. Edición a cargo del autor.
40. Huaylupo, Juan (2008) "¿De la política pública a la Nueva Gerencia Pública? Una dimensión de la reforma del Estado en Costa Rica." Revista Centroamericana de Administración Pública. Instituto Centroamericano de Administración Pública. San José. Pp. 89-116.
41. Indacochea, Alejandro & Ascencio, Ovidio & Carranza, Francisco & De los Ríos, Luis & Wendorff, Juan (2005). "Junín Competitivo: El Valle del Mantaro". Agenda para el Desarrollo Competitivo del Perú.
42. INEI (2010). Encuesta Micro y pequeña empresa.
43. JOHNSON, Gerry y Sholes, Kevan (2009). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International Ltd.
44. Kay, C. (2005). "Enfoques sobre el Desarrollo Rural en América Latina y Europa desde Medios del Siglo Veinte" Disponible en: <[www.javeriana.edu.co/fear/m\\_des\\_rur/documents/Kay2005ponencia.pdf](http://www.javeriana.edu.co/fear/m_des_rur/documents/Kay2005ponencia.pdf)>.
45. Kenneth, Andrews (1980). *The concept of corporate strategy*. ed. rev. (derechos reservados por Richard D. Irwin, Inc.), caps. 2 y 3 : reimpresso con autorización del editor. p. 72. Disponible en: Uami.wikispaces.
46. Kliksberg, Bernardo (1990). *El pensamiento organizativo*. Ed. Tesis. Buenos Aires, p. 13.
47. Kliksberg, Bernardo (2010) Director del Proyecto Regional de las Naciones Unidas para la Modernización del Estado (PNUD-CLAD) en el artículo: Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración.
48. Koontz & O'Donnell (2009) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México. Litográfica Ingramex S.A.
49. Kuttner, Robert (1991): "Why Business needs a stronger and wiser-uncle Sam", *Business Week*, June 3

50. Ley N° 28015 de la MYPE (2003) : Promoción de la Competitividad.
51. Ley N° 27293, (2000). Creación del Sistema Nacional de Inversión Pública, Diario Oficial “El Peruano” el 28 de junio de; modificada por las Leyes Nos. 28522 y 28802 (Diario Oficial “El Peruano” el 25 de mayo de 2005 y el 21 de julio de 2006, respectivamente y por el Decreto Legislativo N° 1005, publicado en el Diario Oficial “El Peruano” el 3 de mayo de 2008 y Decreto Legislativo N° 1091, del 21 de junio del 2008).
52. Llorente Garcia, Ignacio (2013) .Tesis Doctoral- Análisis de competitividad de las empresas de acuicultura aplicaciones al cultivo de la dorada (*sparus aurata*) y la lubina. (*Dicentrarchus Labrax*). Universidad de Cantabria. España.
53. Marx, Carl & Hobsbawn, Erick (2006). Formaciones Económicas Pre-Capitalistas. Editores Siglo Veintiuno. Vigésimo primera Edición. Impreso en México.
54. Medina Hernández, Luis (2010). Tesis: “Incidencia del Financiamiento y la Capacitación en la rentabilidad de las MYPES del sector turismo de la localidad de Huancavelica.
55. Milla Ñiquén, Carlos Fernando (2012). Tesis: “Importancia de las micro y pequeñas empresas dentro del esquema de desarrollo peruano 2000-2010”. “. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Ingeniería. Perú.
56. Misses Hispano (2012). Artículo: “La ley Ricardiana de la ventaja comparativa”, en la revista Misses Hispano .Recuperado de : <http://www.Miseshispano.org/2012/04/la-ley-ricardiana-de-la-ventaja-comparativa/>
57. Molina Choque, Carlos Abelardo (2006). Tesis: “Impacto de las políticas de gobierno en el fomento de la innovación tecnológica en las pymes- caso de los subsectores calzado y vitivinícola en lima metropolitana e Ica” .Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Ingeniería. Perú.
58. Monroy Ayme, Juan (2004) “Planeamiento estratégico en el Sector Público“. Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.
59. Moore, Mark (1995). Creating Public Value. Strategic Management in Government. Cambridge: Mass. Harvard University Press.

60. Morcillo Bellido, Jesús (2009). Tesis: Mejora de la competitividad en la industria alimentaria española a través del desarrollo de capacidades en alianzas.
61. Osborn, R.N. & Hagedorn, J. (1997). The Institutionalization and evolutionary dynamics inter-organizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, p.40.
62. Paz Moscoso, Jorge Damián (2007). Tesis: "Establecimiento de la visión y el logro de los objetivos organizacionales de las pequeñas y micro empresas manufactureras en la región de Lima" tesis doctorado en administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima-Perú.
63. Ponce Sono, Stefahnie Sofía (2013). "Inversión pública y desarrollo económico Regional". Tesis para optar el Grado de Magister en economía. Pontificia Universidad Católica del Perú.
64. Porter Michael E. (1991). "*Estrategia competitiva*", Cía. Editorial Continental, México.
65. Porter Michael (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. (Buenos Aires: Editorial Vergara, p.210.
66. Porter, Michael (1999). "Ser competitivos-Nuevas aportaciones y conclusiones", Deusto, Bilbao.
67. Porter, Michael E (2008). "Ventaja Competitiva-Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Decima Quinta impresión, Compañía editorial Continental, S.A de C.V. México.
68. Project Management Institute PMI (Instituto de Gestión de Proyectos) (2013). *Una Guía para la gestión de Proyectos cuerpo de conocimientos (Guía PMBOK).5ta Edición.*
69. Provencio, Enrique (2001). Instituto Nacional de Ecología, Ensayo: "Problemática y oportunidades de la gestión ambiental en Municipios Metropolitanos". México.
70. Ricaldi Hurtado; Rigoberto (2003). Tesis. "Empresas familiares de producción artesanal de mates burilados de Huancayo: Problemática y lineamientos básicos para la creación de Consorcios de Exportación". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela de Post-Grado.
71. Ricardo, David (1987). "Tratado de Economía Política". Capítulo VII.
72. Robbins Stephen & Coulter Mary (2012) *Administration*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

73. Rumelt, Richard P., Dan Schendel y David J. Teece (1991): "Strategic management and economics", *Strategic Management Journal*, núm. 12, , P7.
74. Saberbein Chevallier, Gustavo (1984). *La Planificación en el Perú*. Centro de Investigación Económica para la Acción (CIEPA). Segunda edición. Editorial Imprenta Liberación S.A. Lima, Perú. p.13.
75. Salazar Alcarráz, Jesús (2008). Tesis: *Desarrollo de una Estrategia de Marketing Social, orientada al incremento de competencias empresariales de las MYPES de la Región Cerro de Pasco*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. Unidad de Post grado.
76. Stoner, Freeman Gilbert (2009). *Administración*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
77. Suarez Almeida, Juan (2005) "Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas ". Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.
78. Sunkel, Osvaldo (1998). Comisión Económica para América Latina CEPAL. "Desarrollo e integración regional: ¿otra oportunidad para una promesa incumplida?". Revista de la CEPAL, Número Extraordinario, Octubre 1998.
79. Tarzijan, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva*. México: Alfa omega Grupo editor S. A. 26-28.
80. Texto único ordenado de la ley de la micro y pequeña empresa D.S. N° 007-2008-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE.
81. Tolentino Cáceres, Karina Milagros & Vera Velarde, Milagros Fortunata (2007). "Estudio de Pre-factibilidad para la producción y comercialización de cerámicas de Chulucanas", p.45. Tesis para optar el Grado de Magister. Pontificia Universidad Católica del Perú.
82. Torres Huambachano, Víctor (2009) Tesis: "la Eficiencia de la Gestión Migratoria y su Influencia en el Desarrollo de la Inversión Extrajera en el Perú. Tesis de Doctorado en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima-Perú.
83. Trefogli Wong, Guillermo Antonio (2013). "Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público: Estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)".

Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Pública. Facultad de Gestión y Alta Dirección. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

84. Tzu, Sun (2007). *El arte de la guerra*. Colombia: Distribuidores e Impresos, Sion Ltda.
85. Universidad Nacional de Colombia (UNAL). (2012). Gestión siglo XXI. Nueva visión de la organización. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-4.htm>.
86. Wehrich, H & Koontz, H. (1993). *Administración, una perspectiva global*. México: Ed. Mc.Graw Hill. 123-191.
87. [www.mef.gob.pe/Glosario de Términos](http://www.mef.gob.pe/Glosario%20de%20T%C3%A9rminos). Definición de Proyecto de Inversión Pública.
88. [www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=875&Itemid=100272&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=875&Itemid=100272&lang=es)

## **ANEXOS**

ANEXO 1-FORMATO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA N° .....

**Encuesta: "Gestión Estratégica de la Inversión Pública y Desarrollo de la competitividad de las MYPES Artesanales-Huancayo(2015)**

Apellidos y Nombres del Encuestado: .....

Dirección:.....Distrito de:.....

Edad:....., SEXO (M) (F)

Apellidos y Nombres del Encuestador: .....

Hora de Inicio:..... Hora de Término:.....

Unidad de Investigación:

a) Artesano productor ( )

LÍNEA: Textil (1) Mates Burilados(2) Bisutería-Joyería(3) Cerámica (4) Cueros(5 )

Manualidades(6) Peletería( 7) tapices(8)

b) Artesano Comerciante ( )

LÍNEA: Textil (1) Mates Burilados(2 ) Bisutería-Joyería(3) Cerámica (4) Cueros(5 )

Manualidades(6) Peletería( 7) Tapices (8)

Fecha:..... Firma (encuestador).....



<b>I.- GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA</b>					
<b>A. GESTIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. PLANEAMIENTO</b>					
Ud. considera que El Gobierno central Cuenta con un Plan Estratégico para el Desarrollo de la Actividad Artesanal	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ud. considera que El Gobierno Regional Cuenta con un Plan Estratégico para el Desarrollo de la Actividad Artesanal	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ud. considera que El Gobierno Local Cuenta con un Plan Estratégico para el Desarrollo de la Actividad Artesanal	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>					
Cree Ud. Que las entidades Públicas como el Gob. Central, Gob. Regional y Local están interesadas en el desarrollo de la actividad artesanal	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La Acción de las entidades Públicas Como el Ministerio de Comercio Exterior y turismo MINCETUR en relación a su actividad tienen un efecto positivo para su actividad	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>3. DIRECCIÓN</b>					
Cree usted que El Consejo nacional de Fomento Artesanal como organismo público debe dirigir el desarrollo de la actividad artesanal	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cree usted que es necesario de que exista un organismo público que dirija el desarrollo de un plan estratégico y que contribuya a hacer más competitiva su actividad empresarial	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>4. CONTROL</b>					

Cree Ud. que es necesario que el estado controle la actividad artesanal	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El estado ,gobierno regional o local tiene una forma de control de la actividad artesanal	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>B. INVERSION</b>					
<b>1. INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Considera Ud. que la inversión Pública en infraestructura como: obras ,carreteras ,puentes, pistas y caminos, canales de irrigación Benefician a su actividad artesanal	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera Ud. que la Inversión Publica en servicios como: Energía eléctrica, Agua potable, desagüe y los Benefician a su actividad artesanal	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera usted. Que el gobierno debe intervenir en el mercado abaratando el precio de los combustibles: Gasolina, Kerosene, petróleo, GNV,GLP	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Según su criterio. que nivel de gobierno se desempeña mejor en las obras públicas que a usted le beneficia	Gobierno central	Gobierno Regional	Gobierno Local		
Considera Ud. en general que las obras publicas del gobierno central, gobierno regional y local, contribuyen a su actividad artesanal, haciéndolas mas competitivas y rentables	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2. INVERSIÓN PÚBLICA EN CAPACITACIÓN PARA LA MYPE</b>					
Considera Ud. que en la actualidad ,el gobierno Nacional ,Regional o local ejecutan programas de capacitación que beneficia a su actividad artesanal y empresarial	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En general, el tipo de capacitación que se le brindó , le benefició en la gestión de su empresa	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Qué entidad Pública le brindó mayor capacitación útil para la gestión de su empresa y se tradujo en beneficios	Gobierno central	Gobierno Regional	Gobierno Local		
Los programas de capacitación fueron frecuentes	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera Ud. en general que inversión estatal en capacitación por parte del gobierno central, gobierno regional y local, contribuyen a su actividad artesanal, haciéndolas más competitivas y rentables	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>3.- INVERSIÓN PÚBLICA EN FINANCIAMIENTO PARA LAS MYPES ARTESANALES</b>	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera Ud. que en la actualidad, el gobierno Nacional, Regional o local ejecutan programas de Financiamiento que beneficia a su empresa	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ud. recurre a créditos de la Caja Municipal (Huancayo) en condiciones favorables	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ud. recurre a créditos del Banco de la nación que le favorecen	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las tasas de interés que le cobra La caja Municipal son atendibles	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las tasas de interés que le cobra el banco de la nación son atendibles	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<b>II.- DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD MYPE ARTESANAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>A. NIVEL DE DESARROLLO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>Bajo</b>	<b>Mediano</b>	<b>Alto</b>
El nivel de conocimiento de parte suya y sus trabajadores para la actividad artesanal es	Bajo	Mediano	Alto
Considera que realiza creaciones o innovaciones a un nivel	Bajo	Mediano	Alto
Considera que Ud. y su personal cuenta con mucha experiencia y capacidades a un nivel	Bajo	Mediano	Alto
El Estado (gobierno central, regional o local realiza capacitaciones del ramo artesanal a un nivel	Bajo	Mediano	Alto
<b>B. NIVEL DE INFLUENCIA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA EN LOS COSTOS</b>			
Influencia de la inversión Pública en los Costos de producción	Bajo	Mediano	Alto
Influencia de la inversión Pública en los Costos Administrativos	Bajo	Mediano	Alto
Influencia de la inversión Pública en los Costos de Ventas	Bajo	Mediano	Alto
Influencia de la inversión Pública en los Costos Financieros(cred)	Bajo	Mediano	Alto
<b>C. NIVEL DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>			

Considera usted que su personal Tiene un nivel de producción	Bajo	Mediano	Alto
Considera que puede obtener una productividad de sus trabajadores a un nivel	Bajo	Mediano	Alto
Usted capacita a su personal a un nivel de exigencia	Bajo	Mediano	Alto

<b>D. NIVEL DE ASOCIACIÓN CON OTRAS EMPRESAS DEL RAMO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Participa o en asociaciones de artesanos productores a un nivel	Bajo	Mediano	Alto
Se ha asociado con empresas dela ramo que le facilitan insumos a un nivel	Bajo	Mediano	Alto
Pertenece a alguna red de artesanos que le permite intercambiar experiencias a un nivel	Bajo	Mediano	Alto
Para conseguir financiamiento cree que debe asociarse, a que nivel?	Bajo	Mediano	Alto
El estado contribuye en el proceso de asociación y creación de redes con empresas del ramo para exportar a un nivel	Bajo	Mediano	Alto
<b>E.CALIDAD DE SU PRODUCTO</b>	<b>Bajo</b>	<b>Mediano</b>	<b>Alto</b>
Qué< nivel de calidad considera que son sus productos	Bajo	Mediano	Alto

Efectúa controles de su producto aun nivel	Bajo	Mediano	Alto
Considera que para poder exportar la calidad del producto debe ser	Bajo	Mediano	Alto
Considera que los productos de sus competidores son de calidad	Bajo	Mediano	Alto
Considera que los productos importados de su competencia son de calidad	Bajo	Mediano	Alto
Su producto por su calidad obtiene precios	Bajo	Mediano	Alto
Ha tenido apoyo del estado para mejorar la calidad de su producto a un nivel	Bajo	Mediano	Alto

ANEXO N° 2  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	( )	( )	( )	( )	( )	(x)
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	( )	( )	( )	( )	( )	(x)
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	( )	( )	( )	( )	( )	(x)
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	( )	( )	( )	( )	( )	(x)
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	( )	( )	( )	( )	( )	(x)
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos Similares en otras muestras?	( )	( )	( )	( )	( )	(x)

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....  
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....  
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....  
.....

Fecha: 28-02-2016

Validado por: Dr. Adm. TITO HEBER JAIME BARRETO

Firma: *[Handwritten Signature]*

DNT: 09198482

ANEXO N° 2  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

- |  | Menos de | 50  | 60  | 70  | 80  | 90  | 100 |
|--|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?               |          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |
| 2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?            |          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |
| 3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?          |          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) | ( ) |
| 4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?                             |          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |
| 5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?   |          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |
| 6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos Similares en otras muestras? |          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....  
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?


.....  
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....  
.....

Fecha: 03.03.2016

Validado por: Dr. Adam Eugenio Castro Vásquez

Firma:   
DNI: 062/15125



ANEXO N° 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

- | Menos de   | 50  | 60  | 70  | 80  | 90  | 100 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |
| 2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |
| 3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |
| 4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) | ( ) |
| 5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |
| 6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos Similares en otras muestras? | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | (X) |

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....  
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....  
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....  
.....

Fecha: .....

Validado por: DR. ADM. VICTOR TORRES HUAMBACHANO

Firma: 

DUI. 07884825

ANEXO N° 2  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos Similares en otras muestras?	( )	( )	( )	( )	( )	(X)

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....  
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....  
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....  
.....

Fecha: 03-03-2016

Validado por: DR. MARCO ANTONIO ARAEON

Firma: 

ANEXO N° 2  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	( )	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	( )	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	( )	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	( )	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	( )	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos Similares en otras muestras?	( )	( )	( )	( )	( )	( )	(X)

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....

Fecha: 06-03-16

Validado por: Dr. PATRICKO CAHONES Carlos.

Firma:

### ANEXO 3: MATRÍZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN, MUESTRA Y MÉTODO DE MUESTREO	INSTRUMENTOS
<p style="text-align: center;"><b>“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES ARTESANALES DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO”</b></p>	<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b> ¿En qué medida la Gestión estratégica de la inversión Pública influye en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo?</p> <p><b>Problema Específico 1:</b> En qué medida la gestión estratégica de la inversión Pública en Infraestructura productiva influye en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo.</p> <p><b>Problema Específico 2:</b> En qué medida la gestión estratégica de la inversión Pública en capacitación, influye en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo.</p> <p><b>Problema Específico 3 :</b> En qué medida la gestión estratégica de la inversión Pública en Financiamiento influye en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo.</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la influencia de la Gestión estratégica de la inversión Pública en el desarrollo de la competitividad del las MYPES artesanales de las Provincia de Huancayo.</p> <p><b>Objetivo Específico 1:</b> Determinar la influencia de la gestión estratégica de la inversión Pública en Infraestructura productiva, en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo.</p> <p><b>Objetivo Específico 2:</b> Determinar la influencia de la gestión estratégica de la inversión Pública en capacitación en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo.</p> <p><b>Objetivo Específico 3 :</b> Determinar la influencia de la gestión estratégica de la inversión Pública en Financiamiento, en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> La Gestión estratégica de la inversión Pública influye positivamente en el desarrollo de la competitividad MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1:</b> La gestión estratégica de la inversión Pública en Infraestructura productiva influye positivamente en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la Provincia de Huancayo.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICA 2:</b> La gestión estratégica de la inversión Pública en capacitación, influye positivamente en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICA 3:</b> La gestión estratégica de la inversión Pública en Financiamiento influye positivamente en el desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo.</p>	<p><u>Variable Indep.</u></p> <p><b>Xi :Gestión estratégica de la inversión Pública</b></p> <p><u>Variable Dep.</u></p> <p><b>Yi : Desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales</b></p>	<p><b>Xi : Gestión Estratégica de La Inversión Pública</b></p> <p>Es la percepción de los empresarios de la MYPES artesanales, en relación al impacto de la inversión pública efectuada por el Gobierno Central, Regional y Local.</p> <p><b>Yi : Desarrollo de la competitividad de las MYPES</b></p> <p>Competencias desarrolladas por la MYPES artesanales de acuerdo a sus recursos y capacidades de manera interna y externa a la empresa.</p>	<p><b>TIPO:</b></p> <p>De carácter básico, promueve un proceso de análisis evaluativo de la Gestión estratégica de la inversión Pública y sus repercusiones en el proceso de desarrollo de la competitividad de la MYPE artesanal en la Provincia de Huancayo.</p> <p><b>NIVEL:</b></p> <p>El presente estudio es descriptivo - explicativo de la relación de las variables implicadas.</p> <p><b>METODO:</b></p> <p>Ex post facto considerando que la situación en análisis ya ocurre y aún se mantiene.</p> <p><b>DISEÑO:</b> <b>M1: O y (f) OX</b> Prueba Hipótesis con la distribución <math>X^2</math> ( Chi Cuadrado)</p>	<p><b>Muestra:</b> Probabilística Método de Muestreo: Estratificado.</p> <p><b>Población=7044(MYPES)</b></p> <p><b>Tamaño de muestra:</b></p> $n = \frac{Z_o^2 P Q N}{e^2(N-1) + Z_o^2 P Q}$ <p>n = 140</p> <p><b>Muestra Estratificada:</b></p> <p>MYPES Rurales = 110</p> <p>MYPES Urbanas = 30</p>	<p>Se utilizó como herramienta principal los cuestionarios para recopilar los datos de la Encuesta. Los cuestionarios fueron diseñados en la escala ordinal de Likert.</p> <p><b>Modelo A:</b> Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indiferente (3) De Acuerdo (4) Totalmente de Acuerdo (5)</p> <p><b>Modelo B:</b> Bajo (1) Medio (2) Bajo (3)</p>