



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**LA GESTION POR RESULTADOS EN PEQUEÑOS  
EMPRESARIOS DE ARTESANÍAS DE LOS DISTRITOS DE PUNO,  
JULIACA, ILAVE, AZANGARO Y MACUSANI DE LA REGION  
PUNO- AÑO 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

Larico Vera, Hernán

**ASESOR**

Dr. Sánchez Sotomayor, Segundo Ramiro

**JURADO**

Dr. Antón De Los Santos, Pedro Juan

Dra. Reyna Dávila, Silvia

Dra. Bedón Soria, Isabel Teófila

**LIMA - PERÚ**

**2018**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a DIOS todo poderoso, al señor Jesucristo y a la Virgen María por guiarme desde mi nacimiento; agradezco a las autoridades universitarias de la Universidad Nacional de Federico Villareal, a los señores catedráticos de la Escuela Universitaria de Posgrado por cincelarme con conocimientos de investigación científica, al Jefe de la Oficina de Grados al Dr. Filiberto Fernando Ochoa Paredes, a los señores jurados de la presente tesis doctoral, al Dr. Segundo Ramiro Sánchez Sotomayor asesor del presente trabajo de investigación por su desprendimiento y asesoramiento permanente desde la elaboración del plan de tesis hasta la sustentación de la misma, a todos los trabajadores de las distintas oficinas de la Escuela Universitaria de posgrado y a ANP por su apoyo incondicional.

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis doctoral a mis queridos padres: Mariano Salome Larico Mendoza y Ceferina Vera Tamayo de Larico que en paz descansan, a mi amada esposa Emérita Suca de Larico, a mis adorados hijos Hernan Robert y Mery Silvia; a mis hermanos: Juan Larico Vera, Clementina, Isaac Zacarías, Eustaquio, Angélica, Rosa, Abraham, Ángel Larico Vera y a mis cuñados a todos ellos por estar siempre apoyándome en todo momento de mi vida para realizarme como tal. Dedico a mi madre política Silvia Vda. De Suca y a mis cuñados: Nelly Suca Mamani, Fernán Teodoro y Martin Suca Mamani, a mis primos, sobrinos, ahijados, compadres, colegas y al pueblo sufrido que tanto anhelan no ser marginados tener igualdad de oportunidades.

Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes, he logrado concluir con éxito.

## RESUMEN

La investigación “La gestión por resultados en pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro y Macusani de la Region Puno- Año 2017”, presentó un tipo básico, con diseños no experimental y transversal.

Presento como objetivo el Determinar cómo la gestión por resultados influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

Se utilizó el método estadístico descriptivo correlacional y se halló un Valor  $p = 0.008 < 0.05$ , y una  $R = 0.538$ , y de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión por resultados influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

El aporte de la investigación es la presentación de un método para hallar los impactos económicos y administrativos, denominada la Matriz de Impactos de la Gestión por Resultados de Pequeños Empresarios de Artesanías, que permite, de manera visual, evaluar y tomar decisiones, sobre la actual gestión de los Pequeños Empresarios Artesanales, y el valor resultante, de Muy Bueno, implica la toma de una decisión adecuada

**Palabras claves. Gestión por Resultados. Pequeños Empresarios de Artesanías.**

**Matriz de Impactos**

## ABSTRACT

The research "Managing for results in small entrepreneurs of handicrafts in the districts of Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro and Macusani of the Region Puno- Year 2017", presented a basic type, with non-experimental and transverse designs.

I aim to determine how results-based management influences small craft entrepreneurs in the districts of Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro and Macusani in the Puno-Year 2017 Region.

The correlational descriptive statistical method was used and found a value  $p = 0.008 < 0.05$ , and an  $R = 0.538$ , and according to the theoretical criterion, it is accepted that results-based management influences the small artisan entrepreneurs in the districts of Puno , Juliaca, Ilave, Azangaro and Macusani of the Puno Region- Year 2017.

The contribution of the research is the presentation of a method to find the economic and administrative impacts, called the Matrix of Impacts of the Management by Results of Small Businesses of Handicrafts, that allows, visually, to evaluate and to make decisions, on the current one Management of Small Craft Businessmen, and the resulting value, Very Good, implies making an appropriate decision

**Keywords. Management by Results. Small Businessmen of Handicrafts. Matrix of Impacts**

## RESUMO

La ricerca "gestione orientata ai risultati nei distretti di piccole imprese artigianali di Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro e Macusani a Puno Regione 2017", ha presentato un tipo di base, senza sperimentali e tutti i disegni trasversali.

Obiettivo attuale per determinare come la gestione delle prestazioni influenze artigianato distretti di piccole imprese di Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro e Macusani Puno Region 2017.

Metodo statistico correlazionale descrittiva è stato utilizzato e un valore  $p = 0.008 < 0.05$ , e  $R = 0,538$  è pronto, secondo criteri teorici accettato che i meccanismi influenza piccoli distretti artigianali struttura Puno , Juliaca, Ilave, Azángaro e Macusani Puno Region 2017.

Il contributo della ricerca è quello di presentare un metodo per trovare gli impatti finanziari e amministrativi, ha chiamato la Matrice degli Impatti Performance Management piccoli imprenditori artigiani, che permette visivamente, valutare e prendere decisioni sulla corrente gestione di Small Craft Company, e il valore risultante, molto buona, si tratta di prendere una decisione corretta

**Parole chiave. Gestione orientata ai risultati. Craft piccole imprese. Matrix Impact**

## INTRODUCCION

Las Pequeñas y Micro Empresas en el Perú, han sido definidas teóricamente y operativas pero muy asociada al sector informal.

Aunque no se tiene aún amplio consenso al respecto, las diversas soluciones operativas han estado referidas principalmente a la actividad económica, volumen de ventas, valor de capital, número de trabajadores o valor del producto.

Actualmente otros investigadores toman como referencia el criterio económico–tecnológico (Pequeña Empresa precaria de subsistencia, pequeña empresa productiva más consolidada y orientada hacia el mercado formal o la pequeña unidad productiva con alta tecnología), utilizando el Plan Estratégico (Porter, 2013) y la Matriz de Impactos (Sánchez, 2014) con la utilización del semáforo (FODA), criterios que se utilizan en la presente investigación.

La investigación se ha desarrollado por capítulos. El Capitulo Primero describe el problema de investigación, y en el Capitulo Segundo, el marco teórico. El Capitulo Tercero trata sobre el método, y a continuación el Capitulo Cuatro, la presentación de resultados. El Capitulo Cinco, presenta la discusión, y luego se presentan las Conclusiones, Recomendaciones, bibliografía y anexos.

## INDICE

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>RESUMO</b> .....	vi
<b>INTRODUCCION</b> .....	vii
<b>CAPITULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b> .....	10
1.2    Antecedentes Nacionales .....	13
2.    Descripción del Problema .....	16
2.2    Formulación del problema .....	18
2.2.2    Problemas específicos .....	19
3.    Objetivos .....	19
3.2    Objetivos específicos .....	20
4.    Justificación e Importancia .....	20
4.2    Importancia .....	21
5.    Limitaciones.....	21
6.    Identificación de variables .....	21
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO</b> .....	22
Definición de microempresarios artesanales.....	38
B.    Tendencias Nacionales.....	54
1.    Estabilidad macroeconómica .....	54
2.    Inserción de la agricultura en los mercados internacionales. ....	55
3.    Las Pequeñas Empresas Artesanales de Exportación.....	55
4.    Apoyo Crediticio y Técnico .....	58
3.4    Técnicas de Recolección de Datos .....	67
b)    La Encuesta. ....	68
3.5.    Análisis e interpretación de datos.....	68
3.6    Confiabilidad.....	69
<b>CAPITULO IV. PRESENTACION DE RESULTADOS</b> .....	70
4.2 <b>CONTRASTACION DE HIPOTESIS</b> .....	90
2.    Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p.....	90
3.    Contraste de hipótesis .....	90
4.    Interpretación de resultados .....	90
4.2.2.-Hipótesis especifica 1 .....	91
2.    Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p.....	91
3.    Contraste de hipótesis .....	91
4.    - Interpretación de resultados .....	92

4.2.3-Hipótesis específica 2 .....	92
2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p.....	92
3. Contraste de hipótesis .....	93
4. - Interpretación de resultados .....	93
4.2.4. Hipótesis específica 3.....	93
2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p.....	93
3. Contraste de hipótesis .....	94
4. - Interpretación de resultados .....	94
4.2.5. Hipótesis específica 4.....	95
2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p.....	95
3. Contraste de hipótesis .....	95
4. - Interpretación de resultados .....	95
4.2.6. Hipótesis específica 5.....	96
2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p.....	96
3. Contraste de hipótesis .....	96
4. - Interpretación de resultados .....	96
CAPITULO V. DISCUSION.....	97
5.1.2 LA DISTRIBUCIÓN BETA EN LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	97
5.1.2.2 LA DISTRIBUCIÓN BETA EN LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	98
5.1.2.3 TABLA DE INTERVALOS DE CORRELACIONES.....	98
Conclusiones.....	103
B. De las Hipótesis Específicas .....	103
RECOMENDACIONES.....	105
II. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS .....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107

## **CAPITULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1. Antecedentes**

#### **1.1 Antecedentes internacionales**

Valbuena, y Gonzales (2009). En la tesis Estudio de factibilidad para la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios típicos Vallecaucanos en la ciudad de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira. 2009.

Esta tesis hace un desarrollo respecto a la incorporación de una empresa para el fortalecimiento y promoción de los productos de la ciudad de Pereira, logrando posicionarlos en el mercado. No obstante, indican los autores de la investigación, que para la adecuada incorporación de empresas es necesario contar con una administración por resultados, la cual complementara con la realización de una planeación estratégica, comprendida como una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se requiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o conflicto. “La administración por objetivos responde prioritariamente la pregunta “qué hacer”. Situaciones como la creación o la reestructuración de una empresa, la identificación, evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

**Mora, J. & Lozano, A.** Descripción y análisis de la aplicación de la teoría general de las organizaciones en el modelo de gestión del Fondo Nacional de

Ahorro, FNA. Universidad del Rosario. Bogota.2011.

Con relación a la tesis manifestamos que es de gran aporte a nuestra investigación, en la medida que manifiesta que “una adecuada administración requiere que los profesionales de las ciencias empresariales tengan una formación integral y dominen amplios conocimientos de las teorías organizacionales y del proceso administrativo que ejecute en diferentes circunstancias. No solo para enfrentar, entre otros muchos factores, los permanentes avances tecnológicos, la productividad, la competitividad y la globalización”. Sobre el particular, cabe manifestar que, el trabajo antes señalado procura entender la manera como se está desarrollando la administración dentro de una entidad en específico, indicando que la Gestión por Resultados como estrategia no se desarrolla de manera clara y precisa en el FNA, concluyendo que debería de ser incorporada, puesto que la gestión de cualquier organización exige la aplicación de esta ciencia administrativa. Lo antes manifestado, es un aspecto que también resaltamos en nuestra investigación, puesto que, la Gestión por Resultados es un mecanismo de suma importancia para la gestión adecuada de una empresa.

Baza, E.2012. Aplicación de Administración por Objetivos como técnica de cambio organizacional en una empresa mueblera. Instituto Politécnico Nacional. México.

La tesis referida se configura como una antecedente, para nuestro trabajo de investigación, en la medida que establece, como aspecto primordial, la toma de

decisiones conjunta entre los líderes y los trabajadores, a fin de realizar mejoras en la empresa, generando, con ello, un ambiente de cambio laboral, manteniendo una convivencia cordial entre los miembros integrantes; aportando, de manera significativa, al éxito de nuestro trabajo, al señalar como ente principal a la Gestión por Resultados. La planeación a largo plazo es la base fundamental para comenzar a trabajar en pequeñas labores dentro de las actividades de toda empresa, y de esta manera visualizar los resultados que se quieren obtener”(Baza, 2012, pag.86).

Es también importante resaltar que la tesis indicada en su capítulo II, nos hace un desarrollo exhaustivo referente a la Administración por Resultados (GpR) el cual va desde su conceptualización hasta la aplicación de la misma dentro de la empresa: temas que también son abordados en nuestro trabajo a fin de dar solución a nuestra problemática planteada y efectuar el contraste con las hipótesis establecidas.

Es también importante resaltar que la tesis indicada en su capítulo II, nos hace un desarrollo exhaustivo referente a la Administración por Resultados (GpR) el cual va desde su conceptualización hasta la aplicación de la misma dentro de la empresa: temas que también son abordados en nuestro trabajo a fin de dar solución a nuestra problemática planteada y efectuar el contraste con las hipótesis establecidas.

## CAPITULO I

### 1.2 Antecedentes Nacionales

Cruz, Niko.(2012). En la tesis “Las Micro y Pequeñas Empresas Artesanales: La Problemática del Marco Legal de Exportación en el Perú en los Años 2010-2011”

La investigación tiene como objetivo general el determinar el marco jurídico de las micro y pequeñas empresas artesanales con fines de exportación en nuestro país, analizando la normatividad que regula la estructura y funcionamiento de las Mype artesanales. La hipótesis de la investigación considera que la problemática legal (tres legislaciones en menos de 15 años) es la causa principal de la limitada capacidad de las microempresas dedicadas a la exportación. La metodología utilizada ha revisado la bibliografía y las estadísticas del caso, y se ha aplicado un cuestionario a 260 microempresarios dedicadas a la compra- venta de artesanías, a nivel nacional y para la exportación. Entre las conclusiones se precisan que el marco regulatorio sobre la estructura y funcionamiento de las microempresas, en general, ha sido modificado en los últimos 15 años, por tres dispositivos legales:

- a. la Ley dictada en el gobierno de Fujimori (1997 que crea PROPYME);
- b. la Ley N° 28015 (2003) dada en el gobierno de Toledo y
- c. la promulgada por García, a través del D.L. 1086 y su reglamentación, a través del D.L. N° en el año 2008.

La última de estas leyes que está en vigencia, elimina PROPYME y las 22 agencias estatales promocionales sustituye, modifica, amplía y/o elimina derechos, formas empresariales de organización y tributación, así como cambios

en el régimen laboral de los trabajadores, y en los consiguientes sistemas de de remuneraciones y beneficios sociales, entre otros, conduciendo a una relativa insuficiencia en el uso y aplicación del carácter promocional, así como en un limitado conocimiento por parte de los microempresarios.

Caballero & Canchucaja & Sánchez & Paitamala (2012), en la tesis “Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín”, para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Negocios, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En la tesis, los autores favorecen 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. Pero, sin embargo, el Mercado de exportación requiere productos utilitarios, elaborados de manera sostenible. El plan estratégico presenta 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. Esto permitirá incrementar la calidad de vida, reflejada en la educación, salud y acceso a servicios básicos, con lo cual evidentemente se reducirá la pobreza y el analfabetismo. El desarrollo del sector, durante los próximos 13 años se realizará dentro del meco del respeto, la honestidad, el profesionalismo, el orden, la eficiencia, la integración, entre otros valores.

Catacora, M. (2013). Tesis “Modelo de gestión para la competitividad de las

MYPES de la Región Puno”, para optar el grado de Doctora en Contabilidad en Administración.

Investigación realizada en las ciudades de Puno y Juliaca, y trata de las ventajas competitivas de las MYPES, de cuyos resultados indican que el 80% no cuentan

con el instrumento de planificación estratégica, y por ello, no logran su visión y misión. El 20% de las empresas diseñan y aplican estrategias de gestión y utilizan herramientas de gestión contable y financiera, para la toma de decisiones. En relación de los factores internos, según el enfoque basado en capacidad, como la capacitación, educación o grado de instrucción, capital de trabajo, propiedad del taller y área del trabajo, ventas y número de trabajadores, se halló de una muestra total que el 51% recibieron capacitación, donde la capacitación técnica fue de 36.6% y la capacitación en gestión alcanzó un 3%. Con relación a los factores externos, se observó en la ciudad de Puno, una informalidad de 25.6% y 5.8% de formalidad; en la ciudad de Juliaca, un 37% es informal y un 12.3%, formal. La competitividad implica disponer de recurso humano calificado, que conozca los nuevos instrumentos de gestión, para lograr ventajas frente a otras que no lo disponen.

Crespin (2015) en la tesis “Caracterización del financiamiento y capacitación de las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro compra/venta de ropa Chimbote, 2015”, para optar el título de Contador Público, en la Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.

La investigación presentó como objetivo general el determinar y describir las

características del financiamiento y capacitación de las micro y pequeñas empresas del sector comercio en Chimbote. La investigación de enfoque cuantitativo, fue descriptiva, y se escogió una muestra dirigida de dieciséis Mypes, con una población de veinticinco empresarios, a quienes se les aplicó un cuestionario de veintisiete preguntas cerradas, utilizando la técnica de la encuesta. Se halló que el 56% de los representantes legales son del sexo femenino y presentan secundaria completa. Sobre las características de las Mypes, el 88% son formales, y el 56% financia sus actividades con fondos de terceros, y el 64% han obtenido su crédito financiero de entidades bancarias.

## **2. Descripción del Problema**

### **2.1 Problema**

El crecimiento de las micro y pequeñas empresas a nivel nacional e internacional constituye uno de los signos distintivos de la capacidad emprendedora de quienes acceden a instalar, formalizar y desarrollar sus negocios, incorporando mano de obra, contribuyendo al Producto Bruto Nacional e incorporando condiciones de trabajo, no solo en actividades directamente productivas, sino en servicios vinculados al desarrollo de la actividad turística y al fortalecimiento de nuestra identidad cultural, dado que en la producción de artesanías se expresan cultural y artísticamente muchas de las expresiones populares, dado el carácter multicultural de la sociedad peruana.(Cruz, 2012).

Sin embargo, el carácter promocional de la normatividad regulatoria, con ser

abundante, es también limitante y confusa en nuestro país, habida cuenta de los cambios y modificaciones introducidas muy rápidamente en la estructura y funcionamiento de la micro y pequeñas empresas, provocando efectos negativos y hasta de desconocimiento de sus ventajas y posibilidades de desarrollo. De otro lado el Estado está dejando de intervenir en las actividades promocionales (difusión, publicidad, asistencia crediticia, apoyo técnico, etc.), por lo que los microempresarios se sienten aislados y sin la institucionalidad necesaria para crecer sostenidamente. Un significativo número de pequeñas empresas creen que por ser tales pueden prescindir de una gestión o administración formales. Lo cierto es que una pequeña empresa, así como las medianas y grandes empresas, necesitan de una gestión o administración adecuada para el logro de su objetivo.

Diariamente observamos que se crean nuevas empresas con mucho entusiasmo de tener éxito en el mercado. No obstante, pasado un tiempo son pocas las que sobreviven y consiguen el éxito, este hecho está marcado por La pobre gestión o administración implementada al interior de la pequeña empresa. Las pequeñas empresas que no tienen éxito en el mercado son por ineficiencia en aspecto de administración, de elaboración de presupuesto, de financiamiento, de planeamiento de la producción, y en la gestión de recursos humanos. Las pequeñas empresas no están habituadas a:

- a. Elaborar un presupuesto, y Vincular los gastos de los objetivos trazados;
- b. Planificar la producción. Es común que se produzca más de lo que el mercado demanda;

- c. Obtener financiamiento pertinente y adecuado en cuanto a tiempo, costes y montos. En efecto, a veces adquieren obligaciones financieras en épocas que no existen mucha demanda o en cantidades superiores a las que necesita en montos de cuotas que no se pueden pagar por que no están sincronizados al flujo de caja o sin considerar que al interior de la empresa habría otra forma de financiamiento.
- d. Involucrar el recurso humano en la consecución de los objetivos y el desarrollo de las empresas.
- e. Encontrar a los trabajadores adecuados, en términos de calificaciones y perfiles, en el rubro que se desempeñan también ocurre, a pesar que se conoce lo que se busca, no se logra encontrar lo que se busca debido a la falta de capacitación de las personas involucradas en el ramo de la procura o evaluación
- f. Dar solución a las quejas formuladas por los clientes que, muchas veces por no hacerlo, determinan la crisis de la empresa; y, llevar un control y seguimiento de las cuentas en función a los resultados.

La Gestión por Resultados tiene que ver con el logro de esos objetivos, y por ello se convierte en un instrumento necesario y eficiente para el desarrollo de la pequeña empresa.

## **2.2 Formulación del problema**

### **2.2.1 Problema general**

¿Cómo la gestión por resultados influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro y Macusani de la Región Puno-

Año 2017?

### **2.2.2 Problemas específicos**

1. ¿Cómo la gestión por resultados, según el planeamiento estratégico, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017?

2. ¿Cómo la gestión por resultados, según el desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017?

3. ¿Cómo la gestión por resultados, según la administración de recursos, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017?

4. ¿Cómo la gestión por resultados, según el monitoreo y la evaluación, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017?

5. ¿Cómo la gestión por resultados, según el control y desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Determinar cómo la gestión por resultados influye en los pequeños empresarios de

artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

### **3.2 Objetivos específicos**

1. Evaluar cómo la gestión por resultados, según el planeamiento estratégico, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.
2. Determinar cómo la gestión por resultados, según el desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.
3. Evaluar cómo la gestión por resultados, según la administración de recursos, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.
4. Determinar cómo la gestión por resultados, según el monitoreo y la evaluación, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.
5. Evaluar cómo la gestión por resultados, según el control y desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

## **4. Justificación e Importancia**

### **4.1 Justificación**

La presente investigación tiene el propósito de construir la teoría de Gestión Por Resultados, para ser aplicados en la pequeña empresa, toda vez que este sector que dinamiza la economía Nacional, pueda tener mayor éxito teniendo en cuenta su accionar desde la perspectiva de los resultados. Se espera en que la presente investigación sirva de modelo para realizar nuevas tesis, siguiendo el camino metodológico usado en esta tesis.

## **4.2 Importancia**

Implementar la Gestión Por Resultados en la pequeña empresa, hará que estas tengan un mayor éxito, repercutiendo significativamente en el crecimiento de las familias y de la economía nacional.

## **5. Limitaciones**

a.- El tiempo disponible de los micros empresarios de “Artesanías y Diseños”, debido a su agenda de trabajo saturada.

b.- Existe poco conocimiento acerca del mercado interno y externo.

c.- La información financiera del caso práctico, carecerá de datos reales, por desconfianza del propietario del negocio y situación delincencial actual en el país.

## **6. Identificación de variables**

6.1 Variable Independiente:

Gestión por Resultados

6.2 Variable Dependiente:

Pequeños Empresarios de Artesanías

## CAPITULO II. MARCO TEORICO

### 2.1 Bases Teóricas: Gestión por Resultados

#### 2.1.1 Definición de Gestión por Resultados

El término gestión para resultados aparece, por primera vez, en el título del libro de Peter Drucker *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. Cabe poner en evidencia, en primer lugar, que la traducción correcta correspondería con Gestión para Resultados. También que el propio Drucker utiliza *Management by Objectives* para definir la Dirección por Objetivos, lo cual elimina cualquier duda acerca de la

Intención del autor al utilizar la preposición *for*. Probablemente, aunque es conocido que la cosa hace al nombre y no al revés, sería más propio, como parece que están pensando en proponer algunos autores, que de lo que realmente se trate es de gestionar para conseguir los mejores resultados.

(Drucker, 2007, p. 71)

Ayala et al, presenta una definición sobre Gestión por resultados. Para ello, “considera primero el resolver los problemas semánticos que se derivan de los términos como “management”, administración, gestión

n y dirección, manifestando que son vocablos que se utilizan de manera diferente para referirse a tareas y funciones, en distintos tipos de organizaciones. Traduce “management”, como gobierno, dirección, gerencia o administración; y a la vez, traduce “administration”, como administración, gobierno o dirección. Y define gestión como la acción y efecto de administrar” (2011, p. 95).

Otra definición para Gestión por Resultados, señala: Es un Modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (Makón, 2007, p.71)

Esto significa que la definición de gestión por resultados, explica que en toda empresa se toman decisiones, proceso complejo de carácter intuitivo o sistemático, definiendo gestión por resultados como la información procesada para informar, tomar decisiones, que generen competitividad en la organización micro y pequeñas empresas (Ayala et al, 2011, 116).

Ospina define que “El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la organización. Por lo tanto el desempeño es una magnitud de los logros de una organización”. (2007, p. 72)

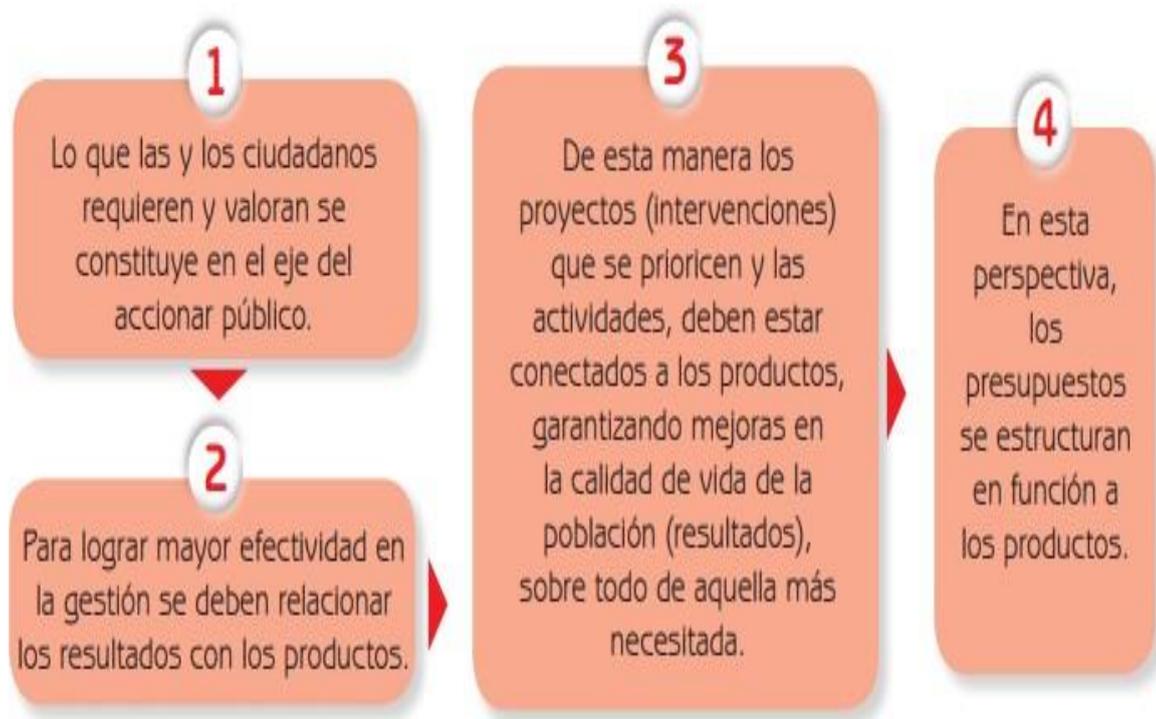
Para Ossorio *et al*,

“La gestión por resultados es una orientación gerencial que promueve e incentiva el interés de un grupo de trabajo para que su labor se oriente a generar resultados concretos”. (2005, p.23)

La gestión por Resultados, según su marco conceptual, utiliza un enfoque y una lógica causal, que implica que se logre una organización adecuada, capaz de armonizar planes de largo plazo, mediano y corto plazos, contando con indicadores de insumos utilizados, actividades, productos generados y resultados obtenidos.

Según el BID/CLAD,

Gestionar para obtener resultados constituye un cambio de paradigmas, un cambio en la forma de pensar y actuar en la Administración Pública, cuya función es facilitar a las organizaciones la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad en su desempeño (2007, p. 21).



Fuente. Gestión basada en Resultados. POP- 2015, p. 17.

Figura 1. Efectividad de los Resultados con los Productos

En el Perú,

“la artesanía es una actividad económica y cultural que involucra a numerosas personas que viven de ella, a través de la cual se trasmite la historia e identidad de los pueblos (...) Es además una actividad económica que involucra alrededor de 100,000 talleres que ocupan directamente a 500,000 personas aproximadamente (...) La gran mayoría de estos talleres son micro y pequeñas empresas que enfrentan los mismos problemas de formalización, acceso a la información y acceso a mercados que las empresas de otros sectores” (PENDAR, 2011, p. 2)

Para lograr la competitividad del sector artesanal con Ministerios,

gobiernos regionales, gobiernos locales y con la sociedad civil, elaboraron un diagnóstico estratégico FODA, que les permitió la identificación de la problemática del sector, y convocar a talleres macro regionales donde los artesanos expresaron sus problemas

y se elaboró el Plan Estratégico Nacional de Artesanía PENDAR, que presentó 3 objetivos. (...) . Objetivo I, crear valor económico en el sector artesanía (...) Objetivo II, crear valor social en el sector artesanía y, Objetivo III, incrementar la competitividad de la artesanía en el mercado (PENDAR, 2011, p. 16-17)

#### Objetivos Estratégicos y Mapa Estratégico del Sector Artesanía

Los objetivos estratégicos del PENDAR, responden a “qué necesita el sector para resolver su problemática, cubrir sus necesidades y lograr ser competitivo en el mercado y cumplir con la visión propuesta”. (2011, p. 18)

El PENDAR incluye 3 objetivos de impacto y 9 objetivos estratégicos para que el sector pueda desarrollarse, como se muestra en el Gráfico 1 – Mapa Estratégico del PENDAR.

Los objetivos de impacto o de resultado, se alcanzarán como consecuencia de haber logrado los 9 objetivos estratégicos previos son: Es por esta razón que estos objetivos no cuentan con planes de acción, ya que todos los

planes de acción de los 9 objetivos estratégicos contribuyen a que los 3 objetivos de impacto se cumplan.

1. Objetivo 1. Lograr el posicionamiento de la artesanía en el mercado.
2. Objetivo 2. Fortalecer las empresas de artesanía y la asociatividad en el sector.
3. Objetivo 3. Preservar el valor cultural de la artesanía, para su puesta en valor.
4. Objetivo 4. Impulsar la innovación, la calidad y la productividad de la oferta de artesanía de acuerdo a los requerimientos del mercado.
5. Objetivo 5. Contribuir a la tecnificación y profesionalización del artesano y otros actores del sector.
6. Objetivo 6. Desarrollar la articulación multisectorial y el alineamiento de estrategias entre los diferentes actores.
7. Objetivo 7. Fortalecer las capacidades y las competencias de los entes rectores del sector artesanía, a nivel nacional, regional y local.
8. Objetivo 8. Gestionar la información del sector artesanía en forma integrada y descentralizada.
9. Objetivo 9. Propiciar y fortalecer la inversión en el sector, el financiamiento a las unidades artesanales y la cobertura social. (PENdAR, 2011, p. 19-20).

El Plan Estratégico Nacional de Artesanía PNDAR, constituye un gran esfuerzo de concertación entre el sector público y privado, para la definición de las acciones necesarias que permitan lograr el desarrollo de la artesanía, entendida como una actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, ya sea totalmente a mano o con ayuda de herramientas manuales e incluso medios mecánicos siempre y cuando el valor agregado principal sea compuesto por la mano de obra directa y ésta continúe siendo el componente más importante acabado.



Fuente: PNDAR, 2011. p. 19

Figura 2. - Visión del Sector Artesanía / Misión del PNDAR

El proceso de elaboración del PENDAR, se realizó con el apoyo del equipo de profesionales de la empresa consultora Gerens Escuela de Gestión y Economía S.A., liderados por el PhD. Armando Gallegos. Demandó un trabajo de 10 meses de coordinación de trabajo de campo, en cinco macro regiones a nivel nacional (Lima, Lambayeque, Ucayali, Junín y Cusco), a través de talleres con artesanos, proveedores, autoridades locales, regionales y líderes de opinión, de más de 25 ciudades de todo el país. En una primera fase se recopiló y analizó la información primaria y secundaria disponible para conocer a fondo el sector, llevándose a cabo entrevistas con expertos y referentes de artesanía y se revisaron el marco legal y los principales documentos existentes.

El documento de trabajo del PENDAR, contempla el análisis del macro y micro ambiente del sector, el diagnóstico estratégico FODA, la misión, visión, objetivos estratégicos y planes de acción generales y específicos, así como los Programas de Implementación que permitirán desarrollar acciones concretas para el logro de los objetivos estratégicos y alcanzar eficientes niveles de articulación entre las instituciones públicas y privadas involucradas en la promoción del sector, para contribuir al fortalecimiento de la descentralización, la generación de empleo y la lucha contra la pobreza.

Son estas dos últimas expresiones del arte tradicional ayacuchano, las que nos ocuparán en este plan operativo, siguiendo el enfoque planteado por Michael Porter en su Teoría de la Competitividad.

**GOBIERNO:**

- + Gobierno central comprometido con el sector artesanal.
- + Estabilidad política.
- + Relativa estabilidad económica.
- + Vigencia de APTDEA y SGP
- + Próxima firma de Tratados de Libre Comercio
- + Acuerdos comerciales internacionales vigentes Can, ALADI, Unión Europea.
- Autoridades con visión cortoplacista.
- Autoridades poco capacitadas.
- Mala coordinación interinstitucional.
- Gobierno Regional cuenta con limitados recursos económicos.

- + Población con actitud positiva al cambio.
- + Algunos productores tienen experiencia en comercio internacional.
- +/- Artesanos con buenos productos, pero poca rentabilidad.
- Muchos pequeños productores. Talleres familiares.
- Cadenas productivas desarticuladas.
- Desconfianza entre los artesanos.
- Artesano administra negocio sin preparación empresarial y con poca visión de futuro
- Informalidad.
- Escaso desarrollo industrial.
- Competencia poco exigente.
- Visión cortoplacista de los empresarios.

- No hay una cultura exportadora
- Falta de articulación comercial.

**B  
A  
J  
O**

**CONDICIONES DE LOS FACTORES:**

**Básicos**

- + Ubicación geográfica.
- + Abundancia de materia prima.
- + Costumbres y tradicionales se han mantenido.
- + Abundante mano de obra no calificada.
- + Utilización de colorantes naturales.
- +/- Calidad de la materia prima regular.

**ALTO**

**Avanzados**

- + Carretera hacia la costa en excelentes condiciones.
- + Costos bajos en equipos y herramientas.
- Deficiente Infraestructura vial hacia y desde el interior de la región.
- Deficiente desarrollo tecnológico. Uso de tecnología inadecuada.
- Escasa formación del artesano.
- Limitado acceso a financiamiento.
- Escasa investigación e innovación.
- Incipiente industrialización del sector.
- + Costos bajos en equipos y herramientas.

**INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO:**

- + Potencial turístico que apoya ventas estacionales de artesanías.
- + Incipiente desarrollo de cadenas productivas.
- Servicio de transporte medianamente desarrollado e informal.
- Presencia de ONGs con actitud paternalista.
- Falta de objetivo común entre ONGs. Apoyo desordenado.
- Proveedores de insumos poco competitivos.
- Servicios de capacitación escasos y sin visión de mercado.
- Escasa participación en ferias internacionales.
- Inexistencia de CITE.

**BAJO**

**CONDICIONES DE LA DEMANDA:**

- + Productos artesanales reconocidos a nivel internacional
- + Demanda externa exigente
- + Crecimiento constante de la demanda
- + Presencia en mercados externos
- + Existencia de empresas exportadoras (directa o indirectamente)
  - + Crecimiento de exportaciones peruanas
- + Mercado aprecia productos artesanales
- Demanda nacional poco exigente.

**A  
L  
T  
O**

**CASUALIDAD:**

- + Incremento de la demanda.
- Fluctuaciones climatológicas.
- Utilización de mayor cantidad de insumos sintéticos.

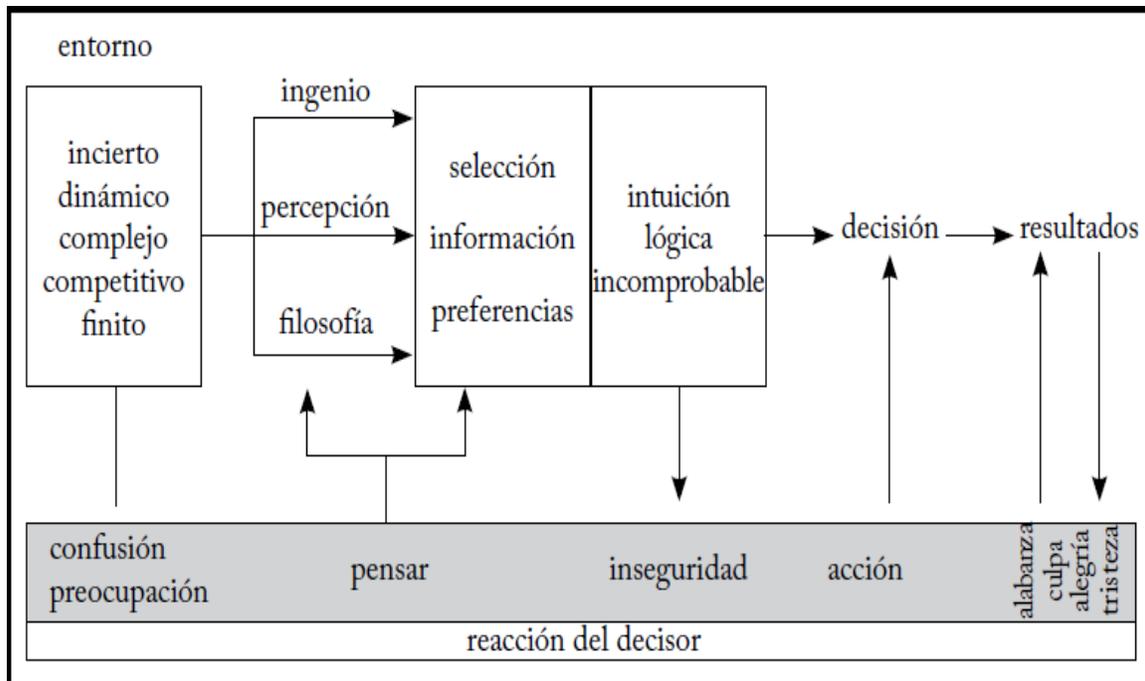
Figura 3. - Visión del Sector Artesanía / Misión del PENDAR

## 2.1.2 Promoción de las Pequeñas Empresas

### 2.1.2.1 Primera etapa

Para Villarán, lo que ha funcionado bien para las Pequeñas Empresas, ha sido el sistema de microfinanzas peruano, que aseguraba una oferta constante de crédito a un número creciente de micro y pequeñas empresas, requeridos para lograr el auto sostenimiento de las instituciones de promoción (...), las tasas de interés se fijaban libremente de acuerdo con el mercado y los costos (...), y la especialización de los servicios financieros (...). Antes de los 80, muchas ONG que se dedicaban a apoyar a las Pequeñas Empresas brindaban toda clase de servicios, como capacitación, asistencia técnica, mercados, junto con los créditos, pero sin eficiencia en prácticamente ninguno. Por el lado de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), las lecciones tienen que ver con la orientación al mercado: los proyectos empresariales y el apoyo a las micro y pequeñas empresas de parte de la Banca Estatal de Fomento del sector, ante el reconocimiento de cuál es la demanda específica del servicio o el bien que producen o que quieren producir. (2007, pp. 17-19).

En muchos casos, los pequeños empresarios se valen de un proceso *intuitivo* a la luz de la información acumulada y en base a sus preferencias. Ciertamente, en algunos casos el pequeño empresario no será capaz de explicar las razones por las que escogió un curso de acción en particular. (Salinas 2009, p. 358)



Fuente. Salinas, 2009

Figura 4. El proceso de toma de decisiones en pequeñas empresas, usando la intuición

#### 2.1.2.2 Segunda etapa

En esta etapa, según Villarán, se observa

“que la Banca Estatal de Fomento no apoyaba financieramente a la micro y pequeña empresa artesanal específicamente a través del Banco Industrial del Perú (BIP), y su División de Pequeña Empresa y Artesanía que otorgaba créditos y servicios de desarrollo empresarial, como capacitación”, (2007, p. 17).

Villarán agrega que los créditos eran no subvencionados, pues la tasa de interés se encontraba por lo general debajo de la inflación, y los montos de créditos aprobados fluctuaban alrededor de los 50 millones de dólares anuales, con un promedio de tres años de

duración, para una cartera activa que promediaban un total de 30 mil empresas MYPEs, y pequeñas empresas con un saldo de colocaciones de 150 millones de dólares para el sector. (...). Estas cifras, según el sistema de microfinanzas, debería ser de 900 mil clientes activos y cerca de 2 mil millones de dólares en colocaciones en el sector, y las cifras del BIP solo representaban el 3.3% y el 7.5%, respectivamente. (Villarán, 2007, pp. 20-21).

### 2.1.2.3 Tercera etapa: Gestión por Resultados

Dado el fracaso de las Bancas de Fomento, el gobierno implementa un modelo de gestión por objetivos y resultados, que presenta como paradigma el implementar una política para las organizaciones públicas, en base a compromisos y responsabilidades por resultados, que se complementa con la gestión actual de normas y procedimientos propia de la administración burocrática. Se asigna una relación, Sector Público- MYPEs por **impactos- resultados productos- recursos**, que requiere de la toma de decisiones por cada uno de los niveles de dirección, en el establecimiento de mejores relaciones de autoridad y responsabilidad por resultados.

Para Osorio, este modelo de gestión por objetivos y resultados está constituido por, “dos subsistemas principales: *el de responsabilidad y el de gestión estratégica*. El *subsistema de responsabilidad* expresa los compromisos que deben asumir los distintos niveles de decisión y operación de las reparticiones públicas por la producción institucional”. (2007, p. 6)

Este cambio de responsabilidades, por un lado de los funcionarios públicos, que deben supervisar el cumplimiento de normas y procedimientos, debe reorientarse en el logro de productos de artesanías verificables. (...).Este sistema de gestión estratégica implementa un conjunto de herramientas de Alta Dirección que se destina a sistematizar el proceso de conducción y gerenciamiento de las Pequeñas Empresas, implementando herramientas como el Planeamiento Estratégico y Operativo; la Programación Presupuestaria; la Estructuración Organizativa; la Petición y Rendición de Cuentas; la Evaluación y Monitoreo y el sistema de estímulos e incentivos que incorpora al factor humano en el modelo. (Osorio, 2007, p. 7)

Iacoviello y Pulido, a su vez, consideran que el esquemas de gestión orientada a resultados se basan, en líneas muy generales, en tres principios:

*“a) el otorgamiento de mayor flexibilidad a los responsables de las agencias de la administración pública en su gestión; b) la evaluación del desempeño de dichas agencias a la luz de indicadores de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios a los ciudadanos;*

*c) el establecimiento de un esquema de incentivos que, de alguna forma, premie o castigue a la alta gerencia de la administración en base a la evaluación de los resultados” (2000, p. 1- 2).*

Para Iacoviello y Pulido, la combinación de los puntos, deberían generar una mayor identificación entre la gerencia y la organización que supervisa y, simultáneamente,

orientar su capacidad administrativa de una manera más profunda al mejoramiento de los efectos de su gestión sobre los destinatarios últimos de la misma: la ciudadanía (2000, p. 2).

### 2.1.2.3 Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. Sin embargo permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguir la organización para alcanzar las metas que se ha propuesto y ello posibilita concentrar los esfuerzos y la creatividad de los miembros de la organización en alcanzar dichas metas.

En principio esta visión de futuro, según Steiner contemplan dos aspectos:

“1. Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años, con alternativas de simulación. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.;

2. Proporciona una guía para toma de decisiones afines con las metas y estrategias de la Dirección para que las MYPEs alcancen ese futuro deseado” (2005, p. 45).

Interpretando a Villajuana (2013), el planeamiento estratégico genera fuerzas de

cambio que evitan que, por el contrario, las organizaciones y las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los productos y servicios, lo que provoca en muchos casos, que éstas actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión.

La planeación estratégica ayuda a las pequeñas empresass a tomar el control sobre sí mismas y facilita también el entendimiento entre las personas de la organización, pues clarificar objetivos, prioridades y cursos de acción, así como precisar áreas de resultados e indicadores de desempeño; finalmente, el contar con un plan estratégico permite que las comunicaciones entre los miembros de una organización sean más fluidas y efectivas, precisamente debido a que las voluntades están orientadas a objetivos y resultados bien definidos, de acuerdo con sus propios intereses, como también con los de las micro y pequeñas empresas (Steiner, 2005, p. 45)

Para Steiner, el proceso del planeamiento estratégico comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

1) La Fase Filosófica: expresada en la declaración de los valores estratégicos, la visión y la misión.

2) La Fase Analítica: que consiste en el análisis del entorno general y del sector industrial, denominado ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas; y el análisis de la

realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades, comprendiendo el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

3) La Fase Operativa: que consiste en la determinación de los objetivos estratégicos y la determinación de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

4) La Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación: que básicamente consiste en la implementación del plan, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables. (2005, pp. 20-21).

Estas cuatro fases interactúan estática y dinámicamente. Así, el análisis de las fortalezas y debilidades se realizan respecto de las oportunidades y amenazas externas, y ambos componentes de la fase analítica adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización (Tabla 1).

Tabla 1. Definiciones en la planeación estratégica

N°	Objetivos de Gerencia	Definiciones
1	<b>El porvenir de las decisiones actuales</b>	La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente y explorar las oportunidades para diseñar el futuro deseado.
2	<b>Proceso</b>	La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, y la definición de estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
3	<b>Filosofía</b>	La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
4	<b>Estructura</b>	La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Fuente: Steiner (2005, p. 20 y 21).

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Una organización, según Hodge et al, se define,

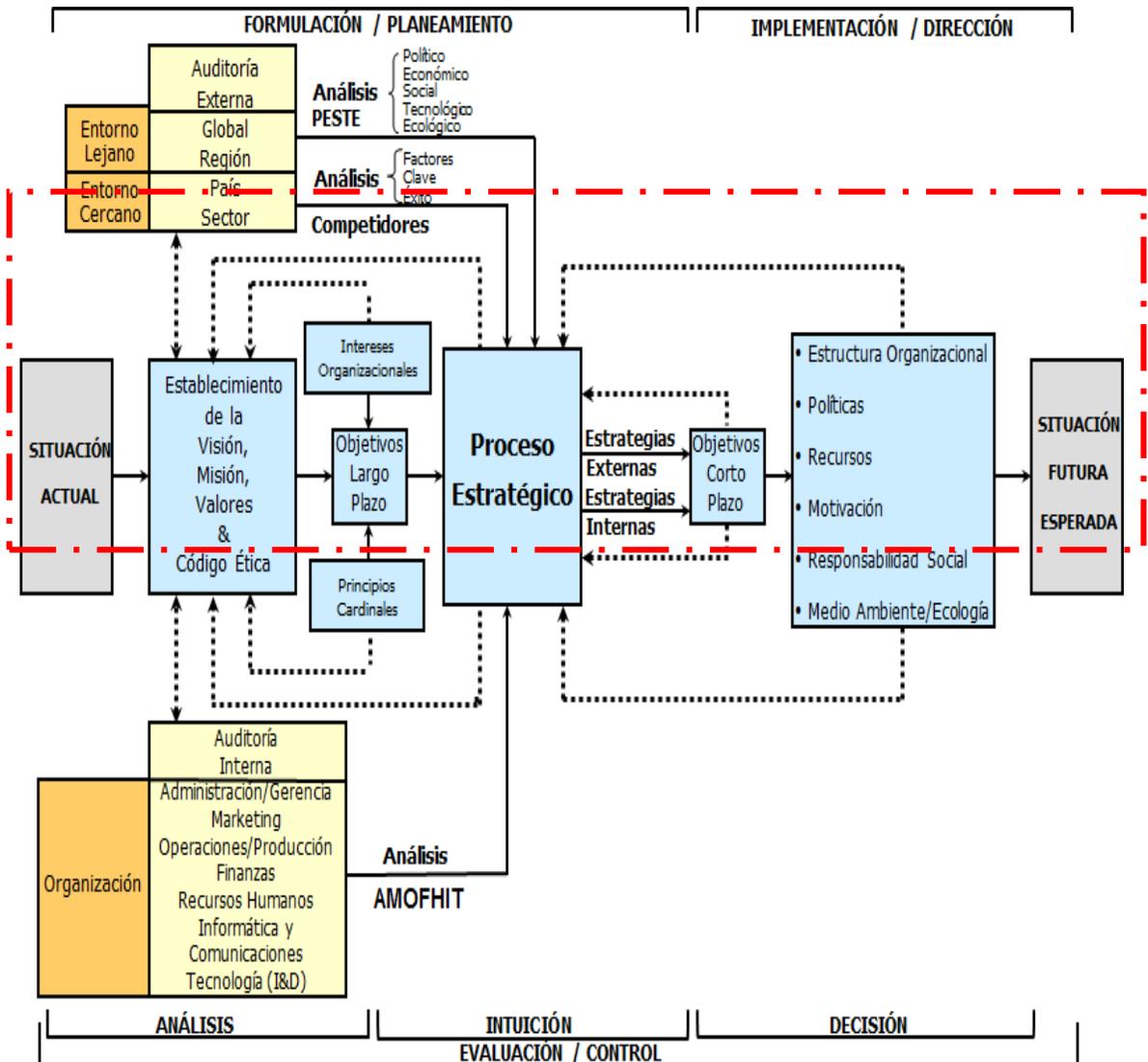
“como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de

unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común” (2003, p. 11)

A su vez, cuando se tiene un claro sentido que la misión permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar, el plan estratégico que desarrolle la Gerencia de las MYPEs, normalmente aplican el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico formulado por D’Alessio, 2008 (Figura 5). El plan estratégico se define como un conjunto de planes de organización de recursos humanos, materiales y financieros con el objeto de asegurar la continuidad de una entidad en el mercado.

Aquí Hodge et al, considera que,

“Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos. (2003, p. 13)



Fuente: D'Alessio, 2008. México D.F. Pearson.

Figura 5. Modelo secuencial del proceso estratégico

Un efectivo plan estratégico contiene objetivos muy relacionados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarias para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

## 2.2 Pequeños Empresarios de Artesanías

### 2.2.1 Las Micro y Pequeñas Empresas en el mercado globalizado

Las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú se han originado en la informalidad, principalmente. En los países desarrollados este surgimiento obedece más a las nuevas estrategias de los conglomerados o transnacionales por ampliar sus economías de escala. Según Sánchez Barajas, el apoyo estatal y privado a la micro y pequeñas empresas, constituyen alternativas para combatir el desempleo, aprovechar la planta productiva existente y sin uso, y, para incorporarlas a las cadenas productivas, que se encuentran en crisis.

Dado que las empresas requieren de una constante provisión de materias primas y de servicios públicos y no públicos, y dado, además, que para ellos el crédito no es un problema, proceden a estimular, vía el Estado, la creación de microempresas, “para apoyar la producción flexible que favoreció la incorporación de la pequeña industria a las cadenas productivas, comerciales y de servicios de las grandes escalas de producción y de exportación” (Sánchez Barajas, 2009).

El apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú, desde el Estado se orientó en el periodo 1997-2008, a través de PROMYPE y sus 22 programas estatales, en la creación de un vice ministerio en el Ministerio de Trabajo y el Empleo, el aumento de capital a

COFIDE, y la incorporación del financiamiento privado, etc. En la actualidad, se ha dejado todo el apoyo a la iniciativa privada. Esta situación es percibida por los microempresarios consultados, donde sus respuestas son contundentes: El 57% considera que la nueva ley de las Micro y Pequeñas Empresas no facilita la creación y desarrollo de su negocio y un 34% obvió responder la pregunta por no sentirse involucrado en los supuestos beneficios que la ley otorga. El 77% no recibe crédito de entidades financieras y los que solicitaron crédito recurren a la banca privada o a las cajas municipales en 23%. “El caso de las Pyme en el Perú, demuestra, que siempre han sido consideradas como un asunto de quinta categoría, no solo por el Estado sino por la sociedad misma y, cual paria, las Pyme han venido desarrollándose hasta alcanzar la trascendencia en la vida nacional que hoy tiene gracias a la capacidad y talento de millones de pequeños y microempresarios peruanos anónimos”. (OIT, 1998).

Ante esta dramática situación, es que los microempresarios artesanales dedicadas a la exportación consideran que es muy poco o nulo lo que reciben como apoyo promoción por parte del Estado. Si bien están funcionando por más de 5 años (57%), empezaron informalmente (63%, y lo hicieron porque los altos impuestos (34%), el desconocimiento de la Ley (15%) y los trámites tediosos, largos y costosos (7%), limitaron su capacidad personal para iniciarse como cualquier otra empresa legalmente establecida.

La principal desventaja de esta informalidad radicó en la falta de crédito y en el

decomiso de su mercadería (23% en ambos casos) así como en la imposibilidad de acceder al crédito (17%). Una vez conseguida la formalización de su empresa, el 23% pudo acceder a dicho crédito, pero además de ello, pudo superar los problemas municipales, conseguir otros clientes y poder exportar (14%). De hecho la formalización, con todo lo que acarrea consigo, trae muchos beneficios cuando se trata de crecer y consolidarse.

### **Definición de microempresarios artesanales.**

Las Pequeñas y Micro Empresas han sido definidas de varias maneras, pues no hay unidad de criterio con respecto a su conceptualización y las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque. La discusión sobre definiciones teóricas y operativas de micro y pequeña empresa ha estado asociada a la discusión de la década de los setenta sobre el sector informal.

Aunque sin consenso al respecto, las diversas definiciones operativas han estado referidas principalmente a la actividad económica, volumen de ventas, valor de capital, número de trabajadores o valor del producto. Otros toman como referencia el criterio económico– tecnológico (Pequeña Empresa precaria de subsistencia, pequeña empresa productiva más consolidada y orientada hacia el mercado formal o la pequeña unidad productiva con alta tecnología).

Por otro lado, también existe el criterio de utilizar la densidad de capital para definir los diferentes tamaños de la pequeña y microempresa. La densidad de

capital relaciona el valor de los activos fijos con el número de trabajadores del establecimiento. Mucho se recurre a este indicador para calcular la inversión necesaria para crear puestos de trabajo en la pequeña empresa.

La Organización Internacional del Trabajo para definir a los microempresarios artesanales, considera necesario conocer el concepto general de empresa:

a. Empresa

Es toda unidad económica, productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos cualquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital.

b. Pequeña Empresa

Es definida como una entidad, que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancias independientes, dirigidas y administradas por su propietario.

c. Criterios de clasificación de la pequeña empresa.

La creación de microempresas, presenta como objetivo el apoyar la producción que favorece la incorporación de la pequeña industria a las cadenas productivas, comerciales y de servicios de las grandes escalas de producción y de exportación.

Entre las características que tipifican a las microempresas en artesanía en la economía nacional se pueden enunciar las siguientes:

a. La producción está orientada básicamente al mercado interno, como resultado de la calidad de productos que fabrican y la poca capacidad de organizarse para exportar hacia otros mercados.

b. Centralización absoluta de las funciones administrativas en el propietario, quien se desempeña como gerente general, gerente de ventas y ejecutor también de las labores operativas, como por ejemplo, efectuar cobros.

c. Utilización de procesos productivos intensivos, tecnología escasa y obsoleta, lo cual ocasiona que no pueda competir con empresas mayores y que sus costos de producción sean elevados.

d. Sus propietarios tienen un bajo nivel de educación, de conocimientos técnicos y de información sobre mercados.

e. Escaso capital de trabajo, originado en parte por el insuficiente capital aportado inicialmente y por otro lado por la falta de financiamiento para el sector, lo que reduce su crecimiento y limita su productividad y competitividad en el mercado interno y externo.

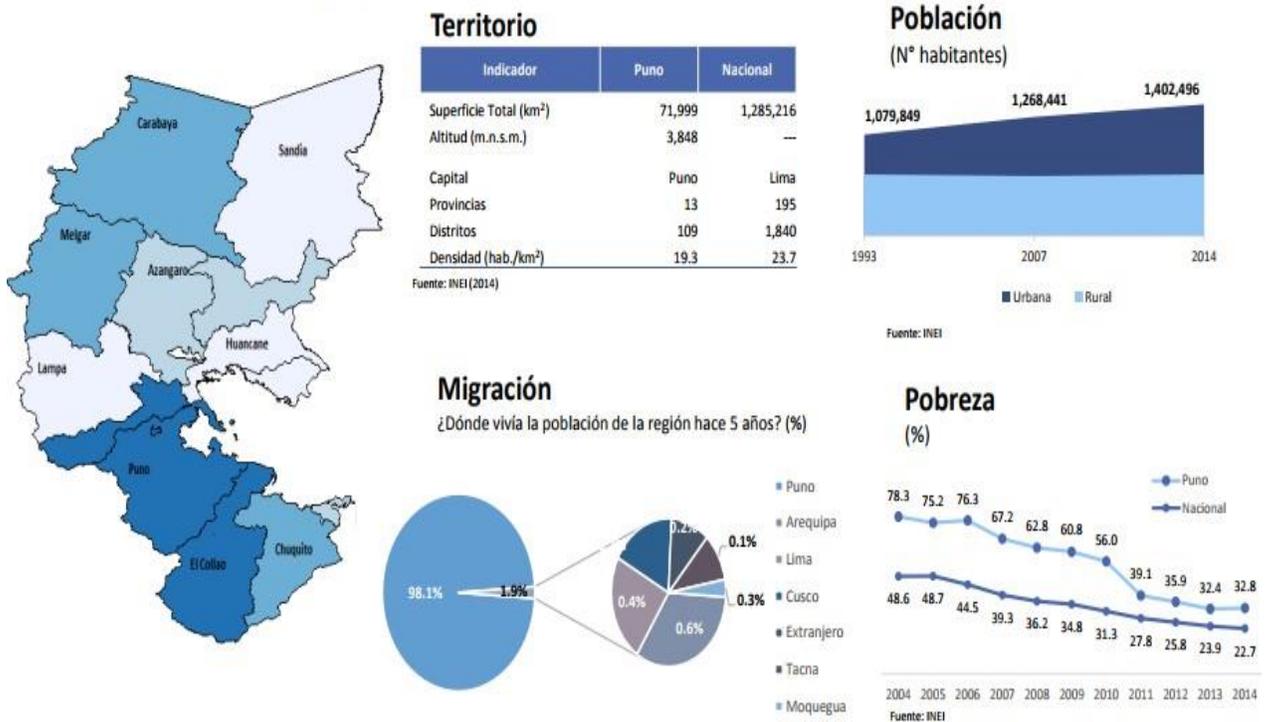
f La carencia de una educación adecuada es un factor determinante en la productividad de las empresas, la falta de conocimiento básico de administración, contabilidad y mercadeo amenazan los activos de esta empresa y significan una generación de ingresos marginales, que por lo general solo les permite mantenerse en niveles de subsistencia, presentándose diferencias entre los ingresos generados en el sector formal o moderno de la economía. Usualmente, la falta de capacitación no permite que el pequeño empresario maximice sus ingresos y utilidades.

### 2.2.2 Capital humano

De acuerdo al Censo Nacional del 2007, la población censada de Puno es de 1 402 496, habitantes y una población estimada al 2017 de 1 364 752, que significa el 4,6% de la población nacional; según su ubicación, se distribuye casi en partes iguales, entre rural (50,3%) y urbana (49,7%), que se muestra en la Figura 6.

La Región Puno desarrolla principalmente las actividades de agricultura, comercio, construcción y manufactura (Figura 7).

# Territorio y población



Fuente: INEI (Censo Nacional 2007- Población y Vivienda)

Figura 6 .Población y Territorio

# Producción sectorial

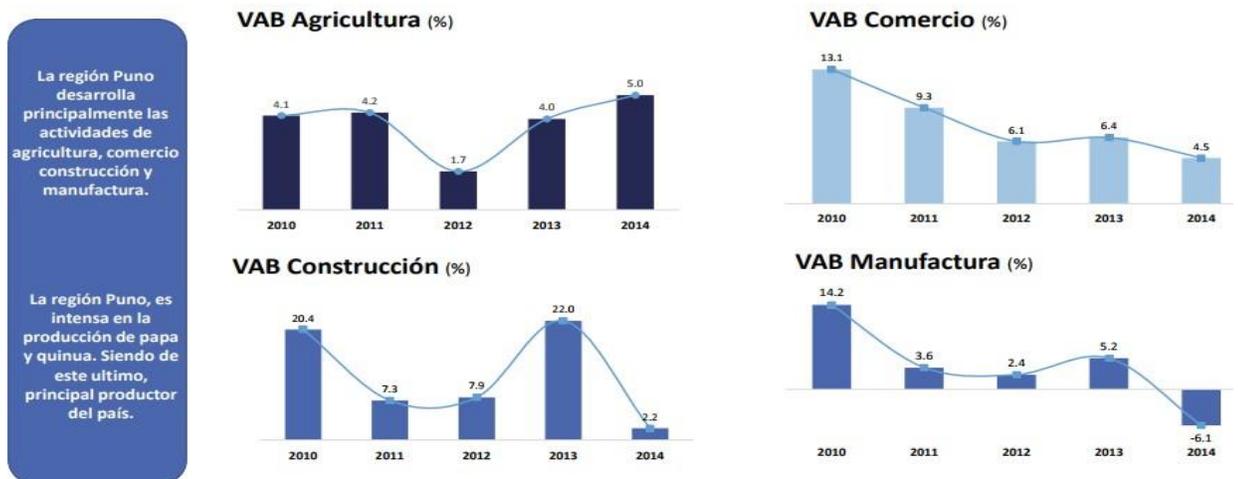


Figura 7. – Puno. Producción Sectorial

La Figura 8 muestra la estructura productiva de las empresas. Puno tiene el 2% de las MYPEs formales del Perú (33,286) y tiene por cada 3 MIPYMEs, 100 personas de la PEA ocupada.

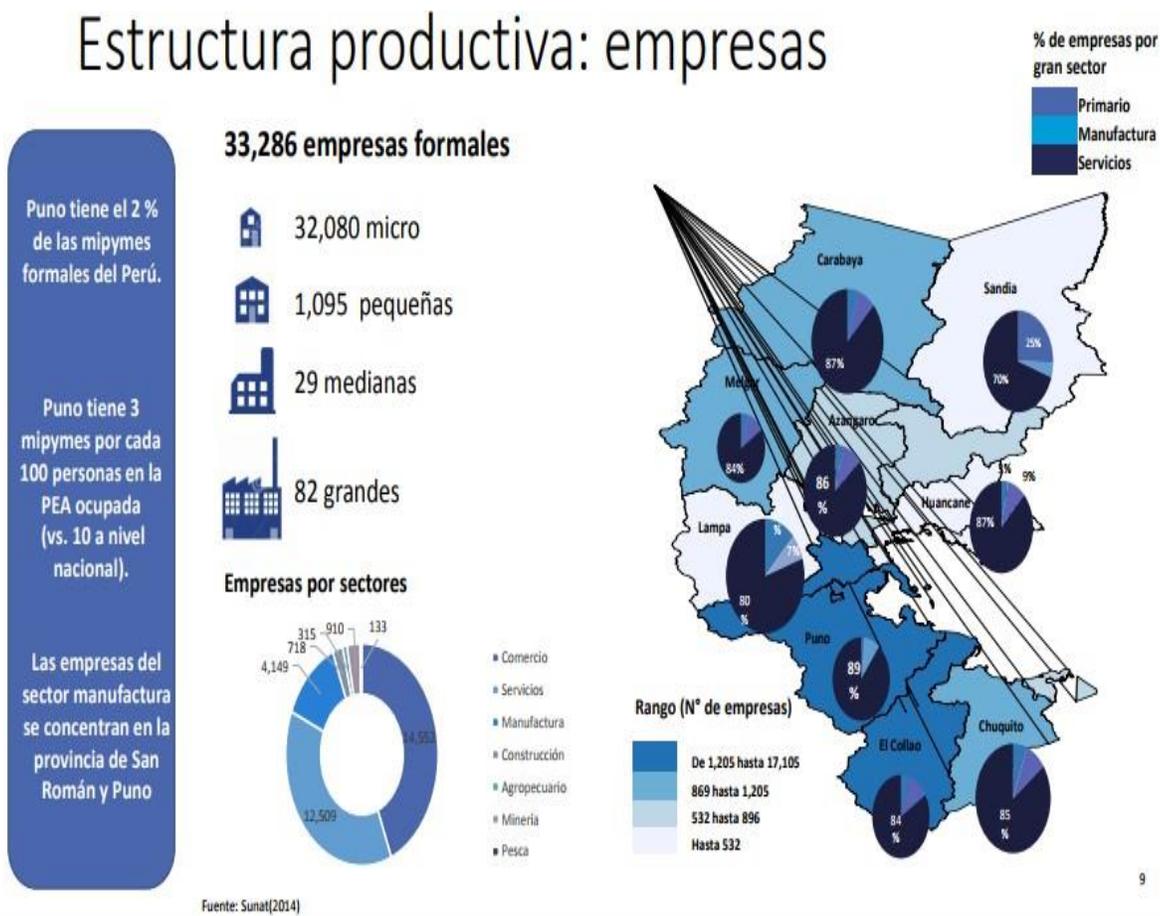


Figura 8. Estructura Productiva: Empresas.

En la Figura 9, se muestra la evolución de las empresas nacidas en Puno, el 2007, desde el 2008-2014, que dan lugar a las siguientes relaciones.

El 5.3% de las microempresas que iniciaron el 2007, ahora son Pequeñas Empresas. Entre los años 2014 y 2015, el número de empresas exportadoras se mantuvo sin variación.

5.3% de las microempresas que iniciaron el 2007, ahora son pequeñas empresas (vs. 6.8% a nivel nacional).

Entre 2014 y 2015, el número de empresas exportadoras se mantuvo sin variación.

71% de las empresas exportadoras de la región Puno son mípymes (vs. 72.9% a nivel nacional).

### Evolución de empresas nacidas en 2007, desde 2008-2014

(número de empresas)

		2014				
		Total	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
2008	Micro	734	693	39	1	1
	Pequeñas	32	11	19	0	2
	Medianas	2	0	2	0	0

 Cantidad de empresas que crecieron en tamaño según rango de ventas

Fuente: SUNAT (Registro de Contribuyentes 2007-2014)

### Empresas exportadoras regional (benchmark)

(número de empresas)



### Tamaño empresarial de las exportadoras

(número de empresas)



Fuente: SUNAT (2014)

Figura 9. – Evolución de empresas nacidas en 2007

El 71% de las empresas exportadoras de la Región Puno son MIPYMEs, versus 72.9% a nivel nacional.

En la Figura 10, se muestran cifras con relación a la creación del Empleo. En la región Puno, el 11% del empleo es formal, y un 89% es informal. Y, el 71% de las empresas exportadoras de la Región Puno, son MYPIMES (versus 72.9% a nivel nacional).

# Empleo

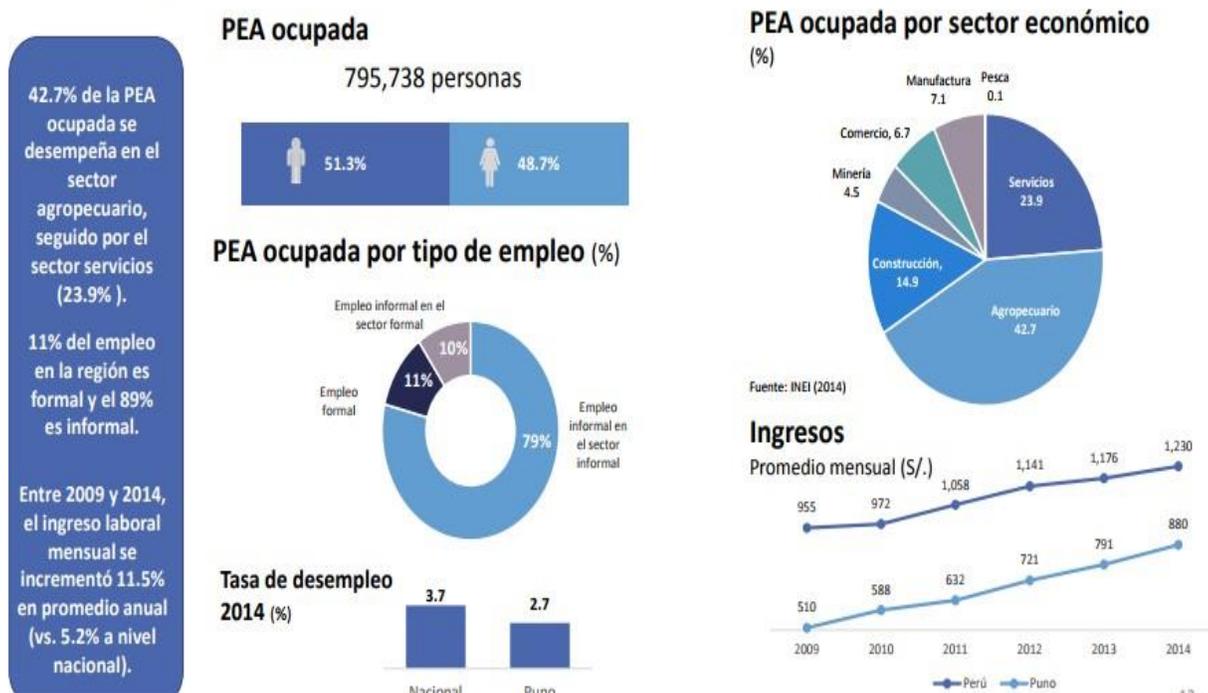


Figura 10. – PEA Ocupada por tipo de empleo.

En la Tabla 2, se muestran las Intervenciones Programadas de la MYPE e Industria, entre las que destacan los Servicios de Capacitación y/o Asistencia Técnica para el fortalecimiento de aspectos técnicos productivos, en habilidades gerenciales, gestión empresarial, y en formulación y actividad institucional empresarial.

El bono demográfico de la población regional entre 15 y 65 es del 61% del total; este bono o ventaja, significa que existe mayor disponibilidad de mano de obra para el crecimiento de la economía.

Tabla 2. Intervenciones Programadas de MYPE e INDUSTRIA

## Produce en la región (3)

Intervenciones programadas de **Mype e Industria** para el 2016

Intervención	Responsable	Zona	Período	Nº Beneficiarios	Monto (S/.)	Detalle
Capacitación técnico productivo a Mipyme *	DIGITSE	Puno, Lima, Cusco, Arequipa, entre otros (total de 21 regiones)	2016	4,200	2'918,804	Servicios de capacitación y/o asistencia técnica que responden a demandas identificadas a nivel nacional, de MIPYME que requieren fortalecerse en aspectos técnico productivos.
Capacitación en habilidades gerenciales *	DIGITSE	Puno, Lima, Cusco, Arequipa, entre otras (total de 24 regiones)	2016	4,180	622,997	Talleres de capacitación en competencias conductuales que permiten al emprendedor fortalecer sus habilidades gerenciales; además del modelamiento de negocios de creación y gestión empresarial.
Capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial	DIGITSE	Puno, Lima, Cusco, Arequipa, entre otras (total de 24 regiones)	2016	1,930	557,994	Talleres de asistencia técnica en gestión empresarial como el servicio al cliente, técnicas de venta, prospección de mercado, marketing, herramientas financieras, logística, distribución, entre otros. Así también se brinda capacitación sobre el consumidor y sus decisiones de compra.
Capacitación en formalización y actividad institucional empresarial *	DIGITSE	Puno, Lima, Cusco, Arequipa, entre otras (total de 24 regiones)	2016	2,065	223,318	Talleres de sensibilización sobre procesos de formalización, así también sobre aspectos laborales, legales, tributarios y contable.

\* Nota: Tanto el monto del programa como la cantidad de beneficiarios se refiere al conjunto de regiones especificadas donde se realiza dicha intervención.

25

La Población Económicamente Activa estimada por el INEI al año 2011, es de 785 145 personas, que significa el 83,4% que se concentra principalmente en las ciudades de Juliaca y Puno; siendo la actividad agropecuaria, la que absorbe el 50,6%, seguido por el sector comercio con el 15% y la manufactura, con el 7,2%. El porcentaje de la

población alfabetizada mayor de 15 años es del 88,9%; según género el mayor porcentaje corresponde al sexo masculino con el 96,4%.

Existe un gran potencial minero y perspectivas muy promisorias en reservas mineras metálicas como son: estaño, cobre, oro, plata, zinc, plomo y hierro, los mismos que en un 42,4% se encuentran probadas y un 67,6% probables. Según la información de INGEMMET, existen 3 387 concesiones y 941 petitorios.



Figura 11. Pequeña empresaria de Artesanías de Puno

A nivel nacional, Puno es el único productor de estaño, noveno productor de oro y décimo quinto en la producción de plata. Según el Instituto Peruano de Energía Nuclear – IPEN, son cinco los principales prospectos evaluados en Corani – Carabaya, con recursos asegurados de uranio que asciende a 10 808,80 t., establecidos en 500 hectáreas.



Figura 12. Artesanías diseñadas por Pequeños Artesanos de Puno

### 2.2.3 Factores de la Competitividad

“Se entiende por Competitividad Artesanal a la capacidad que tiene cada empresa y cada cadena productiva del sector para competir de igual a igual con las principales empresas del mundo en precio, calidad y servicio. Viene a ser la capacidad de producir y vender los productos más demandados por el mercado mundial, con las características y condiciones más exigidas (preferencias del consumidor), la mejor calidad y precios suficientemente baratos respecto a la competencia.

El resultado natural de aumentar la competitividad de las empresas y cadenas productivas del sector es expandir sus exportaciones, por encima de sus importaciones”.(Mincetur, 2005)

Se entiende como artesanía a “la producción de bienes elaborados a mano, o con la ayuda de herramientas o medios mecánicos siempre y cuando la participación del trabajo manual siga siendo el componente más importante del producto final. En su producción se utilizan materias primas procedentes de recursos sostenibles.

Según el Plan Operativo del Sector Artesanía, publicado por el MINCETUR, en el marco del Plan Estratégico Nacional Exportador, la oferta de estos productos está orientada a tres mercados:

- Mercado local,
- Mercado turístico,
- Mercado de exportación

Cada uno de ellos posee características muy diferentes. El mercado local se caracteriza por tener poca demanda y ser muy reducido, mostrando falta de conciencia por el trabajo artesanal. El mercado turístico, básicamente con representaciones autóctonas deja al visitante un recuerdo de nuestro país. El mercado de exportación, que es el que nos interesa desarrollar, es completamente diferente, sobre el que se debe acondicionar la producción a las exigencias del consumidor.

Es evidente que la artesanía ayacuchana es muy rica y variada, con gran demanda en el mercado internacional. La existencia cada vez mayor de exportadores peruanos que ofrecen artesanías de la región a mercados en

Estados Unidos, Asia y Europa son una muestra de la aceptación que tienen estos productos en el exterior.

Huamanga es conocida como la Capital de la Artesanía Peruana. Ayacucho es una región artesana por excelencia. Su cerámica, su prodigiosa y fina textilería, sus objetos en piedra de Huamanga, su fina platería, entre otras expresiones populares, son el reflejo de una peculiar y ancestral técnica y estilo. A través de ello el artesano ayacuchano expresa su mundo, convirtiéndose en embajadores de su región por los mercados internacionales.

Esta actividad ha servido para configurar la identidad ayacuchana en muchas líneas de producción artesanal, así como para dar trabajo a cientos de familias de la región ya que esta labor es intensiva en mano de obra.

Además de ser una actividad generadora de trabajo que mejora la calidad de vida de los artesanos ayacuchanos, también evita la migración de la gente joven, quienes reciben la tradición y conocimientos ancestrales y son los llamados a mantener viva esta actividad.

Más del 35% del valor de los productos pertenecientes al sector artesanal, corresponde a mano de obra directa. Además se considera que cerca del 80% de los insumos utilizados en la producción de los artículos artesanales son nacionales. Esto puede explicar el impacto de este sector sobre la población dado que representa un ingreso directo sobre sus trabajadores y además sobre las industrias colaterales.

La artesanía ayacuchana cuenta con los atractivos necesarios para llegar a ser una línea de productos exportables: cuenta con abundancia de formas, colores, materiales y tradición que representan un gran potencial para la preparación de productos de exportación de gran calidad.

Para alcanzar este objetivo es importante superar todas las limitaciones en cuanto a su producción, presentando artículos competitivos para los mercados internacionales.

La artesanía ayacuchana tiene varias líneas de producción:

- Tallados en piedra de Huamanga: cofres, ceniceros, pantallas, tarjeteros, jaboneras, pisapapeles, juegos de ajedrez, diversos adornos navideños, entre otros.
- Retablos: muy cotizados en el mercado nacional y extranjero. Cuentan con diferentes representaciones de escenas de la vida cotidiana ayacuchana, nacimientos, el Yawar Fiesta, distintas fiestas religiosas, entre otros.
- Mates burilados: representan pasajes de la vida cotidiana.
- Filigrana de plata: cuentan con grandes maestros en este tipo de productos y representaciones de excelente calidad.
- Repujado en cuero o talabartería.
- Textiles: especialmente alfombras y tapices, caracterizados por la originalidad y calidad de sus diseños, con expositores muy famosos que son reconocidos a nivel mundial.
- Cerámica: siendo Quinoa la localidad ceramista por excelencia,

representada tradicionalmente por sus iglesias y toritos que adornan los techos de las casas de la región, como símbolo de protección y abundancia. Asimismo se diseñan platos, floreros, representaciones de músicos, campesinos, mujeres “chismosas”, entre otros. Son estas dos últimas expresiones del arte tradicional ayacuchano, las que nos ocuparán en este plan operativo, siguiendo el enfoque planteado por Michael Porter en su Teoría de la Competitividad.

#### 2.1.2.2 Competitividad de Artesanías

##### 2.1.2.2.1 Tendencias y Dinámicas

###### A. Mega tendencias

Las principales mega tendencias determinadas por los cambios a nivel mundial, que representan oportunidades para el progreso o amenazas que debemos afrontar y a las que se debe prestar especial atención en la formulación del plan para el logro de los objetivos, son las siguientes:

###### 1. Proceso de globalización.

Como consecuencia de la globalización, se produjo en la última década una expansión sin precedentes del comercio mundial, que apertura importantes oportunidades para los negocios de exportación del país, bajo diversas modalidades, desde el ATPDEA, hasta el establecimiento de áreas de libre comercio y la conformación de mercados comunes. En esta tendencia se inscriben los diversos acuerdos comerciales que el Perú promueve, como los Tratados de Libre Comercio (TLC) y convenios internacionales que abrirán

importantes oportunidades para los negocios de exportación de nuestro país. Estas iniciativas se agrupan en tres organismos multilaterales: el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

## 2. El surgimiento de nuevas potencias económicas.

Destaca en este sentido el grupo BRIC, acrónimo utilizado

internacionalmente para referirse a Brasil, Rusia, India y China, cuatro de las economías con mayor potencial

en el mediano y largo plazo. Al Perú, esta tendencia mundial le plantea el reto de aprovechar la vecindad con Brasil y su acelerada expansión económica para desarrollar nuevas oportunidades económicas y de negocios. Para ello se requiere acercar nuestros mercados mediante la interconexión vial y comercial, y buscar una alianza estratégica con dicho país y ganar poder de negociación y mejores oportunidades para diversificar y transformar nuestros recursos productivos, a través de las micro y pequeñas empresas

## 3. La democracia global.

En la actualidad, la democracia se ha universalizado como parte de la globalización, sobre todo desde la fundación de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Asimismo, los sucesivos pactos y convenios sobre derechos civiles, políticos, económicos, sociales y ambientales han forjado una legislación supranacional que cuenta con

instancias sancionadoras de alcance internacional. Sin embargo, a pesar de estos avances en la mayoría de países latinoamericanos, todavía falta mucho por hacer a nivel mundial; Esta situación incidirá en la consolidación del Estado de derecho y la mayor participación de la sociedad civil.

#### 4. La cuenca del pacífico, nuevo eje del comercio mundial.

El comercio internacional se ha desplazado hacia los países de la Cuenca del Pacífico, que favoreció el renacimiento del Japón como potencia y la aparición de los “tigres asiáticos“, Taiwán, Corea del Sur,

#### Tendencias Nacionales

Singapur y Hong Kong seguido en auge con la poderosa presencia de China, India, Rusia, Canadá y Australia. Esto ha llevado a la conformación de la APEC, asociación de países de la Cuenca del Pacífico a la que se han incorporado países latinoamericanos como México, Chile, Perú y Colombia. El Perú, como socio de la APEC, se ha puesto a la vanguardia de los países de la región sumándose a una mega tendencia clave en la globalización.

### **1. Estabilidad macroeconómica**

El fortalecimiento de la economía peruana, se demuestra por una serie de indicadores como el incremento de su Producto Bruto Interno per cápita en 2.1% durante las últimas década (2001-2017), la reducción del ratio de pobreza por debajo del 40%, por primera vez en los últimos 30 años, niveles de inflación bajas del mundo, incremento de los índices de competitividad

situándose en el segundo lugar en la región de América Latina, reducción del riesgo país y, como consecuencia, atracción de inversión extranjera, solidez del sistema financiero, reducción de la deuda pública al 15% del PBI, incremento sostenido de las reservas internacionales, entre otros.

## **2. Inserción de la agricultura en los mercados internacionales.**

La tendencia al incremento de las exportaciones de los productos agropecuarios no tradicionales en el marco de los procesos de integración económica continuará siendo parte del escenario de los próximos años.

## **3. Las Pequeñas Empresas Artesanales de Exportación.**

La producción de artesanías en un país pluricultural y biodiverso como el Perú, y con atractivos turísticos tan diversos en sus contextos locales y regionales y con trascendencia histórico- cultural, ha hecho de esta actividad, un renglón productivo extraordinario, en que se concretizan las diversas expresiones culturales, vinculadas a la cerámica, orfebrería, tejidos, gastronomía, confecciones diversas, adornos, bisutería, joyería, artesanía de madera, pinturas, esculturas, miniaturas, música, danzas , estampas folklóricas, etc.

La producción artesanal está muy vinculada a la actividad turística, desde que sus manifestaciones se muestran en creaciones artísticas que se llevan los turistas (Souvenirs) o que se convierten en potenciales clientes cuando se

hallan en sus respectivos países y desean comprar, coleccionar y regalar estas expresiones de la creatividad e imaginación popular.

Pero, en la condición de exportador, hay que distinguir la que efectúa el productor directo, a través de sus asociaciones (cooperativas de venta y similares) y las que efectúa el empresario, que acopia, compra y vende directamente, beneficiándose con el intercambio. Y sin intervenir en la producción de las mismas. Aquí se pierde el sentido de la identidad cultural, porque este tipo de empresario- exportador, orienta su exportación a los gustos modernos de sus clientes, sin tener en cuenta el mensaje cultural de quienes los producen, convirtiendo su actividad comercial como cualquier otro rubro.

De cualquier forma, se requiere una decisiva política de promoción de este sector, habida cuenta de sus aportes a la balanza de pagos, a la generación de empleo y a la valoración continua de nuestro patrimonio cultural e identidad nacional.

Para ello se requiere de, según Villarán “medidas e instrumentos específicos que van desde la dinamización de los mercados de salida de sus productos, hasta la consolidación de los mercados para alcanzar las condiciones de competitividad en los mercados en los que hoy se actúa y así enfrentar los retos de la globalización” (2000, p. 54).

Los micro y pequeños empresarios exportadores, perciben que se encuentran aislados, por no decir abandonados, de apoyo estatal. Si se tiene en cuenta que básicamente sus productos son elaborados en provincias (63%), que principalmente sus exportaciones son de tejidos y similares (29%) de cerámicas (17%) y de artículos tradicionales como los retablos ayacuchanos, o bordados de Huancayo, etc. (29%), opinan que la demanda de sus productos en el extranjero no son permanentes, ya que en un 37% trabajan por pedidos y en un 12% por campañas, lo que demuestra una relativa inestabilidad de su capacidad exportadora.

Otro aspecto a considerar es la relación de los microempresarios dedicados a la exportación respecto a ADEX. Los exportadores peruanos están nucleados en la Asociación de Exportadores (ADEX) y sus relaciones con los artesanos que se vinculan con la exportación de sus productos, es a través de programas específicos en los que se apoya, asesora y promueve la mejor venta de sus productos.

Pero, si bien existen algunas asociaciones de tiendas comerciales de productos artesanales, no existe a nivel nacional ninguna entidad representativa y aglutinante de los exportadores artesanales que pudieran actuar como una plataforma comercial, para encontrar nuevos clientes, revalorar los productos con mayor valor agregado y, sobretodo, mejorar los

ingresos económicos de los artesanos, quienes ven en el mercado nacional e internacional una potencialidad enorme para expandir sus negocios y revalorar sus expresiones artísticas, a través de mejores precios, mejores ingresos y mayor calidad de vida.

#### **4. Apoyo Crediticio y Técnico**

Pasar de una actividad micro y de pequeña empresa orientada al consumo nacional hacia una economía de exportación, es un salto que exige grandes esfuerzos, principalmente institucionales, debido al volumen de la demanda, a la calidad de los productos y al valor agregado en cada uno de ellos. Pero, además, se requiere de estrategias promocionales y de publicidad o marketing para las artesanías en las grandes ferias mundiales.

##### a. Percepción de tendencias y dinámicas

regionales Eje: Desarrollo social y cultural

Crecimiento de la clase media por actividades económicas informales en zonas urbanas.

- Crecimiento de las zonas urbanas con costumbres del ámbito rural.
- Creciente atención de necesidades de saneamiento básico en el área rural.
- Expansión de la educación superior universitaria y técnica sin calidad.
- Surgimiento de reafirmación de patrones culturales regionales frente a la alienación de culturas.

Eje: Gobernabilidad e institucionalidad

- Mayor participación y protagonismo de la mujer en la vida política regional.
- Informatización de la gestión pública.
- Creciente participación ciudadana en la toma de decisiones de políticas públicas.

Eje: Desarrollo económico y competitividad

- Crecimiento y formación de microempresas rurales y urbanas, en industria comercio y servicios con base en la informalidad.
- Gradual relativización de la producción agropecuaria regional frente a los mercados nacional e internacional.
- Creciente demanda nacional e internacional por productos orgánicos agropecuarios de la región.
- Incremento de la actividad minera respecto a las otras actividades económicas
- Crecimiento de la actividad turística.
- Desplazamiento gradual de productos locales por productos importados.
- Emigración de la fuerza laboral rural a centros de atracción extra regional.

## 2.3 Hipótesis

### 2.3.1 Hipótesis general

La gestión por resultados influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

### 2.4.2 Hipótesis específicas

1. La gestión por resultados, según el planeamiento estratégico, influye en

los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

2. La gestión por resultados, según el desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

3. La gestión por resultados, según la administración de recursos, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

4. La gestión por resultados, según el monitoreo y la evaluación, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

5. La gestión por resultados, según el control y desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

### 2.4.3 Operacionalización de variables

#### 2.4.3.1. Variable Independiente: Gestión por

Resultados X1: Plan estratégico

X2: Desempeño

X3: Administración de

Recursos X4:

Monitoreo y

evaluación

X5: Control

#### Definición Conceptual: Gestión por Resultados

La Gestión por Resultados se define conceptualmente como la introducción y desarrollo gradual de procesos productivos que desarrolla cada pequeño empresario para reflejar con eficiencia y eficacia su funcionamiento (Shack, 2008, p. 1).

#### Definición operativa: Gestión por Resultados

La Gestión por Resultados se define operativamente según las dimensiones Plan estratégico, Desempeño, Administración de Recursos, Monitoreo y evaluación, y el Control.

#### 2.4.3.2 Variable Dependiente: Pequeños Empresarios de

Artesanías Y1: Calidad de Artesanías.

Y2: Productividad.

Y3: Ventaja competitiva.

Y4: Habilidades empresariales

Definición conceptual: Pequeños Empresarios de Artesanías

Los Pequeños Empresarios de Artesanías se definen de manera conceptual como organizaciones formadas por miembros de una familia dedicados a la transformación de productos con la finalidad de un beneficio, que cuentan con un sistema de gestión de la empresa hacia el cliente, teniendo en cuenta la competitividad y el entorno. El trabajo que realiza el dueño (gerente) del negocio, es ser conocedor del proceso artesanal, y recurre a terceros, por asesorías externas, manejo contable y financiero, aspectos legales, personal, finanzas y tributos

2.4.3.3. Definición Operacional: Gestión por Resultados

La Gestión por Resultados se define operativamente según las dimensiones del Plan estratégico, Desempeño, Administración de Recursos, Monitoreo y evaluación, y el Control.

Variable Independiente	Dimensiones
X: Gestión por Resultados	X1: Plan estratégico X2: Desempeño X3: Administración de Recursos X4: Monitoreo y Evaluación X5: Control

2.4.3.4 Variable Dependiente: Pequeños empresarios de

Artesanías Y1: Calidad de Artesanías.

Y2: Productividad.

Y3: Ventaja competitiva.

Y4: Habilidades empresariales

2.4.3.5. Definición Conceptual: Pequeños empresarios de Artesanías

Se define a los Pequeños empresarios de Artesanías, como todas las unidades productivas, formales e informales que se dedican a la producción, elaboración y distribución de productos elaborados artesanales por los propios productores (Shack, 2012, p. 68).

2.3.4. Definición Operacional: Pequeños empresarios de Artesanías

Los Pequeños empresarios de Artesanías se definen operativamente según las dimensiones: Calidad de Artesanías, Productividad, Ventaja competitiva y las Habilidades empresariales.

Variable Independiente	Dimensiones
Y: Pequeños empresarios de Artesanías	Y1: Calidad de Artesanías Y2: Productividad, Y3: Ventaja competitiva Y 4: Habilidades empresariales

## CAPITULO III. METODO

### 3.1 Tipo de investigación

Ante la existencia de dos enfoques de investigación, como son el cuantitativo y el cualitativo, en la presente investigación se asume que es muy importante la articulación y convergencia de las diversas estrategias de investigación en el análisis de una misma realidad.

Mejía considera que el método científico es,

“es el proceso de producción de conocimientos científicos que se realizando aplicando un conocimiento científico (...), denominado hipotético deductivo, que constituye un proceso lógico de conocimientos previos, plantear problemas, formular hipótesis, contrastar hipótesis y adoptar decisiones” (2008, p. 15)

La investigación, según Mejía,

“es Teórica ó investigación básica, orientada a proporcionar, al problema planteado, los fundamentos teóricos y conceptuales, orientada a descubrir, explicar, predecir o retroceder la realidad”. (2008, p.34).

Mejía al referirse al nivel de la investigación, lo considera en el nivel de descriptivo Explicativo, orientada al descubrimiento de los factores causales que han podido incidir o afectar la ocurrencia de un fenómeno, como es el caso

de las pequeñas empresas artesanales (2008, p.34).

### 3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación que utiliza Mejía, considera dos aspectos:

El primero por ser de tipo Básico, presenta el diseño No Experimental. En segundo lugar, la realización de un estudio transversal, mediante la encuesta y lectura de los resultados estadísticos, según causa-efecto, de los diversos aspectos, características, causas, factores, etc. del hecho, la funcionalidad y aplicación de la gestión por resultados, en la realidad social del mercado, de micros y pequeñas empresas artesanales (2008, p. 49)

### 3.3 Población y Muestra

#### 3.3.1 Población

El universo o población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares.(Artesanos-Instituciones Públicas-Empresas Privadas), y según el Registro Nacional de la Micro y pequeña empresa - MEMYPE 2016, que se estima en 52,114 empresas.

#### 3.3.2 Población y Muestra

La muestra es la parte del universo o población que se selecciona y de la que se obtiene información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Para la Región Puno, existen 3,000 micro empresas registradas.

Para la selección de la muestra se utiliza el siguiente procedimiento estadístico:

a) Muestreo por Conveniencia

Se utilizó el muestreo por conveniencia, por ser una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados por la accesibilidad y proximidad de los sujetos (artesanos), para el investigador.(Mejía, 2008, p. 192)

El muestreo por conveniencia, es una técnica comúnmente usada, y consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los Pequeños Artesanos, empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, y no, porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costos de muestreo, tiene como consecuencia el hacer afirmaciones cualitativas generales, con rigor estadístico no paramétrico, sobre la población.

En consecuencia la muestra de micro y pequeñas empresas llega a 50, la que sirve como muestra de análisis, según distritos.

### **3.4 Técnicas de Recolección de Datos**

**a) La Revisión Bibliográfica y Documental.**

Se procedió a seleccionar la información existente en los diversos instrumentos jurídicos existentes en los últimos 15 años, (Leyes. Decretos

Legislativos y Reglamentaciones). Igualmente se procedió a revisar textos sobre la doctrina, legislación, derecho comparado y jurisprudencia respecto a las micro y pequeñas empresas artesanales dedicadas a la producción y exportación tradicional. Finalmente, se revisaron trabajos de investigación (Tesis) vinculados al tema, así como revistas y artículos seleccionados pertinentes a la problemática de estudio.

#### **b) La Encuesta.**

Se elaboró un cuestionario de preguntas, destinadas a captar información relevante sobre la problemática legal de los micros y pequeños empresarios, para identificar sus dificultades y limitaciones que enmarca legalmente la estructura y funcionamiento de sus empresas y de sus actividades de exportación.

### **3.5. Análisis e interpretación de datos**

El análisis e interpretación de la información se realizó mediante la utilización del Programa Estadístico SPSS Versión 24, en español. Este programa facilita la tabulación de la información y su procesamiento y exposición en cuadros, tablas y gráficos y la correspondiente presentación de los resultados. Los datos se analizaron en función de las preguntas, objetivos e hipótesis expuestas.

Se desarrolló el siguiente proceso:

a) Obtención de la información de la muestra objeto de investigación.

- b) Definición de las variables o criterios para ordenar los datos obtenidos en el trabajo de campo.
- c) Definición de las herramientas estadísticas y el programa de computador que se va a utilizar en el procesamiento de datos. Introducción de los datos al computador y activación del Programa SPSS 22 para que procese la información.
- d) Impresión del resultado.

### 3.6 Confiabilidad

La Confiabilidad del instrumento, alcanzó, según el Alpha de Cronbach, un 0. 749 de Confiabilidad, con un nivel de Bueno.

Confiabilidad

Alpha de Cronbach's	Alpha de Cronbach's Basado en Ítems estandarizados	N de Ítems
,749	,759	20

## CAPITULO IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

### 4.1 Aspectos descriptivos de la encuesta

1. Considera usted que el crecimiento de las pequeñas empresas de artesanías a nivel nacional constituye uno de los signos distintivos de la capacidad emprendedora

Tabla 3. Capacidad de emprendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	14	28,0	28,0	28,0
De Acuerdo	26	52,0	52,0	80,0
No Opina	7	14,0	14,0	94,0
En Desacuerdo	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

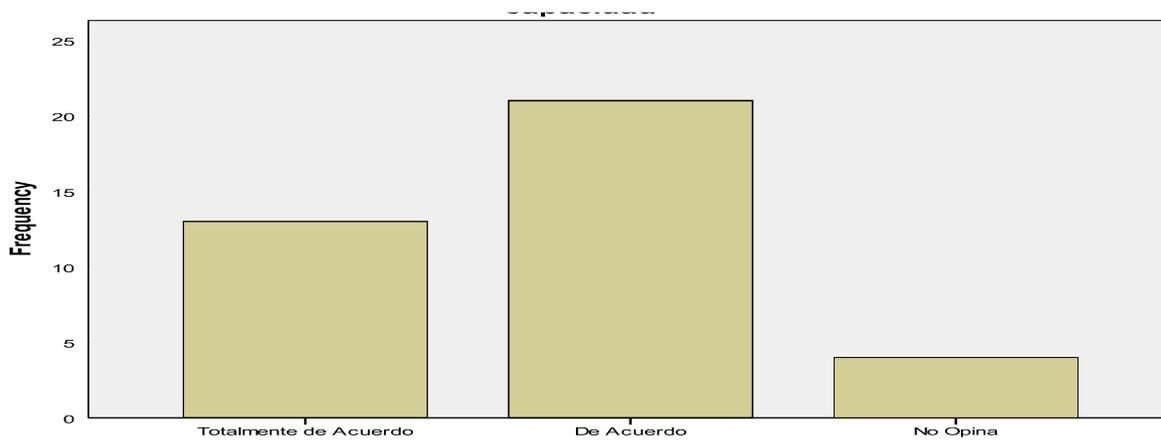


Figura 12. Capacidad de emprendimiento

El 52% de pequeñas empresas están de acuerdo, en considerar que el crecimiento de las pequeñas empresas de artesanías a nivel nacional, constituye uno de los signos distintivos de la capacidad emprendedora.

2. Considera usted que otros signos distintivos de la capacidad emprendedora, es quienes presentan actitud de planeación estratégica, el formalizar y desarrollar sus negocios, incorporando mano de obra.

Tabla 4. Formalizar los negocios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	11	22,0	22,0	22,0
De Acuerdo	30	60,0	60,0	82,0
No Opina	6	12,0	12,0	94,0
En Desacuerdo	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

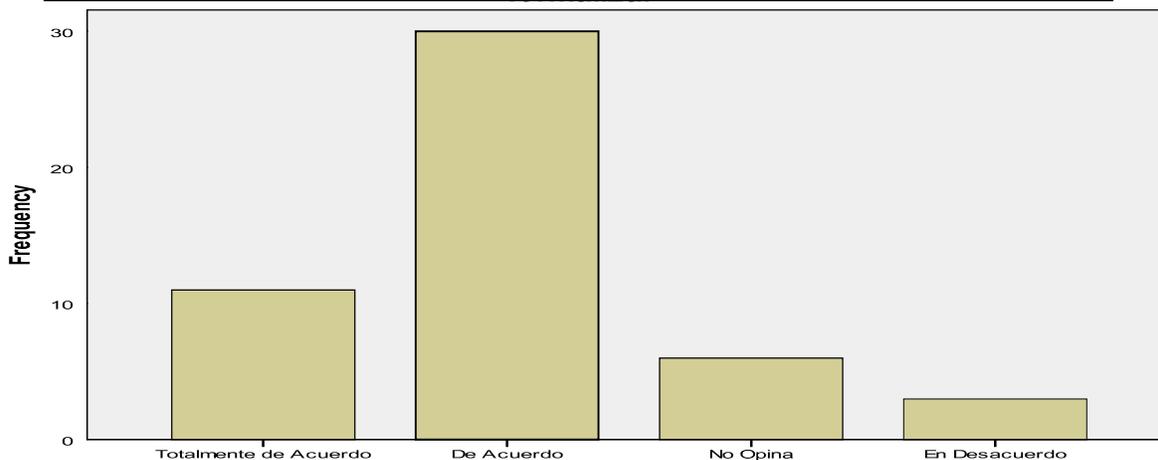


Figura 13. Formalizar los negocios

El 60% de pequeñas empresas consideran estar de acuerdo, que otros signos distintivos de la capacidad emprendedora, son los empresarios que presentan actitud de planeación estratégica, el formalizar y desarrollar sus negocios, incorporando mano de obra.

3. Considera usted que las pequeñas empresas de artesanías tienen derecho a la libre empresa para ser parte del desarrollo económico, social y cultural.

Tabla 5. Derechos de la Libre empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	33	66,0	66,0	66,0
De Acuerdo	8	16,0	16,0	82,0
No Opina	6	12,0	12,0	94,0
En Desacuerdo	2	4,0	4,0	98,0
Totalmente en Desacuerdo	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

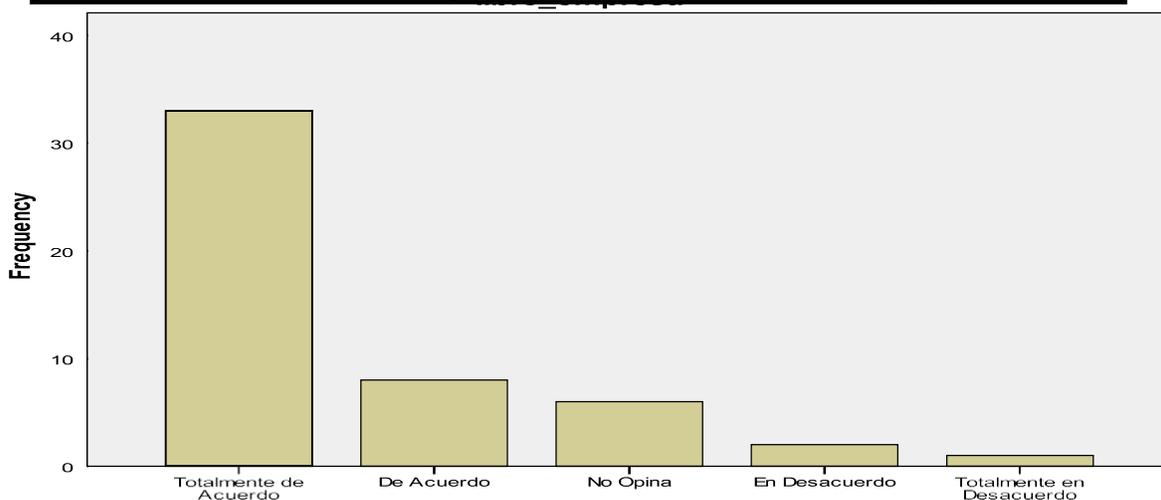


Figura 14. Derechos de la Libre empresa

El 66% de pequeñas empresas consideran estar totalmente de acuerdo, que las pequeñas empresas de artesanías tienen derecho a la libre empresa para ser parte del desarrollo económico, social y cultural.

4. Considera usted que las pequeñas empresas artesanales, tienen derecho a la autonomía empresarial.

Tabla 6. Autonomía Empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	12	24,0	24,0	24,0
De Acuerdo	28	56,0	56,0	80,0
No Opina	6	12,0	12,0	92,0
Totalmente en Desacuerdo	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

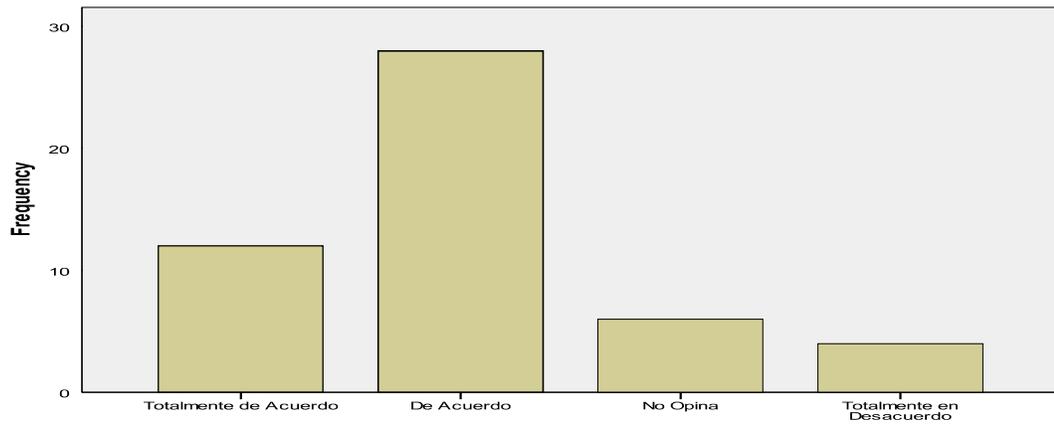


Figura 15. Autonomía Empresarial

El 56% de pequeñas empresas consideran estar de acuerdo, en considerar que las pequeñas empresas artesanales, tienen derecho a la autonomía empresarial

5. Considera usted que las pequeñas empresas artesanales tienen derecho a conservar y reforzar sus propios enfoques de planificación formal, sus decisiones en aspectos de políticas, jurídicas, económicas, sociales y culturales, manteniendo a la vez su derecho a participar plenamente, si lo desean, en la vida política, económica, social y cultural del Estado.

Tabla 7. Reforzamiento de Instituciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	29	58,0	58,0	58,0
	De Acuerdo	18	36,0	36,0	94,0
	No Opina	2	4,0	4,0	98,0
	En Desacuerdo	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

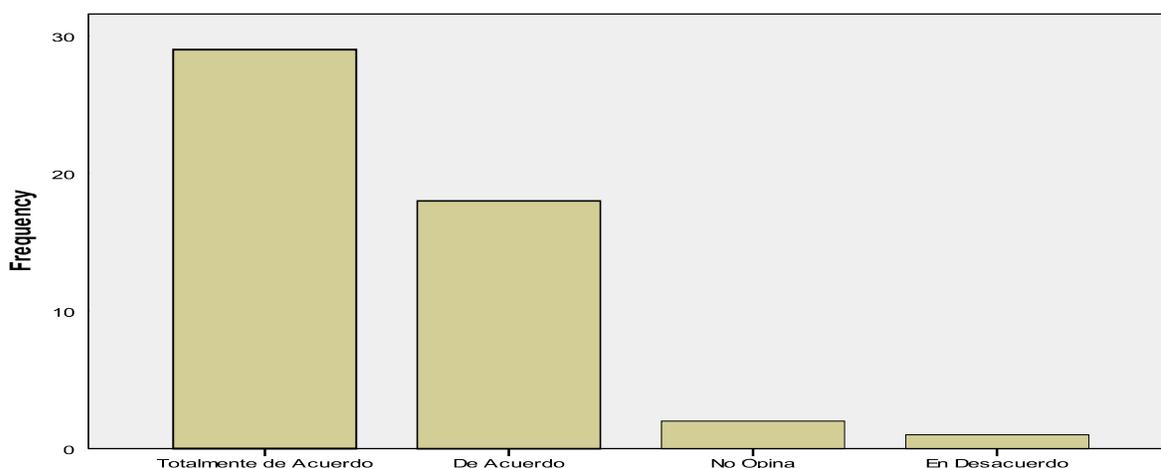


Figura 17. Reforzamiento de Instituciones

El 58% de micro y pequeñas empresas consideran estar de totalmente de acuerdo en considerar que las pequeñas empresas artesanales tienen derecho a conservar y reforzar sus propios enfoques de planificación formal, sus decisiones en aspectos de políticas, jurídicas, económicas, sociales y culturales, manteniendo a la vez su derecho a participar plenamente, si lo desean, en la vida política, económica, social y cultural del Estado.

6. Considera usted que todas las pequeñas empresas artesanales tienen derecho a servicios vinculados al desarrollo de la actividad turística y al fortalecimiento de nuestra identidad cultural.

Tabla 8. Participación en Actividades Turísticas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	7	14,0	14,0	14,0
De Acuerdo	26	52,0	52,0	66,0
No Opina	8	16,0	16,0	82,0
En Desacuerdo	8	16,0	16,0	98,0
Totalmente en Desacuerdo	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

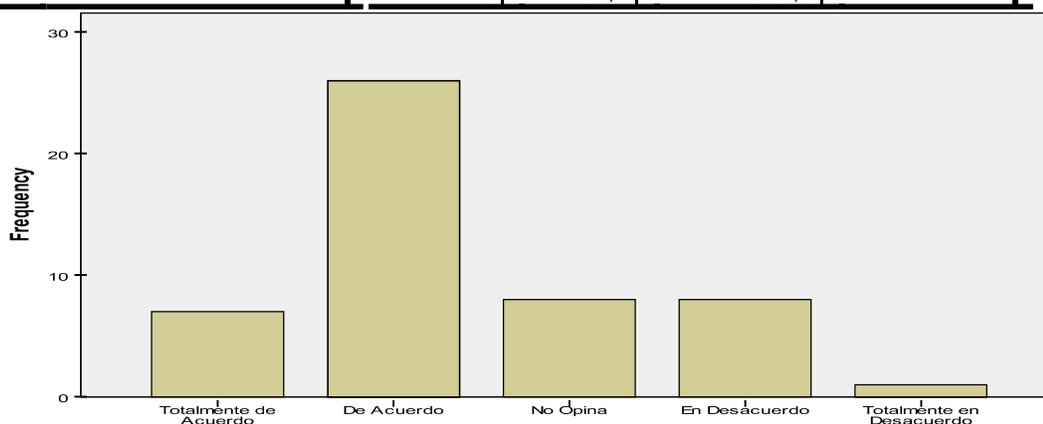


Figura 18. Participación en Actividades Turísticas

El 52% de micro y pequeñas empresas consideran estar de acuerdo en considerar que todas las pequeñas empresas artesanales tienen derecho a servicios vinculados al desarrollo de la actividad turística y al fortalecimiento de nuestra identidad cultural.

7. Considera usted que la producción de artesanías expresan cultural y artísticamente muchas de las expresiones populares, dado el carácter multicultural de la sociedad peruana.

Tabla 9. Expresión popular de las artesanías

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	29	58,0	58,0	58,0
De Acuerdo	17	34,0	34,0	92,0
No Opina	2	4,0	4,0	96,0
En Desacuerdo	1	2,0	2,0	98,0
Totalmente en Desacuerdo	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

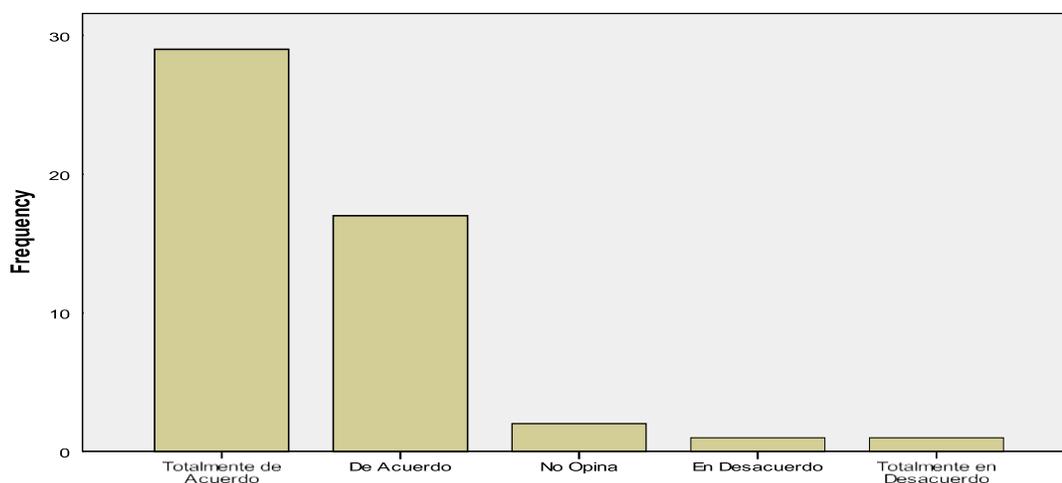


Figura 19. Participación en Actividades Turísticas

El 52% pequeñas empresas consideran estar totalmente de acuerdo en considerar que la producción de artesanías expresan cultural y artísticamente muchas de las expresiones populares, dado el carácter multicultural de la sociedad peruana.

8. Considera usted que la estructura y funcionamiento de las pequeñas empresas, provocan efectos negativos y hasta de desconocimiento de sus ventajas y posibilidades de desarrollo.

Tabla 10. Funcionamiento de las MYPES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	2	4,0	4,0	4,0
	De Acuerdo	2	4,0	4,0	8,0
	No Opina	20	40,0	40,0	48,0
	En Desacuerdo	14	28,0	28,0	76,0
	Totalmente en Desacuerdo	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

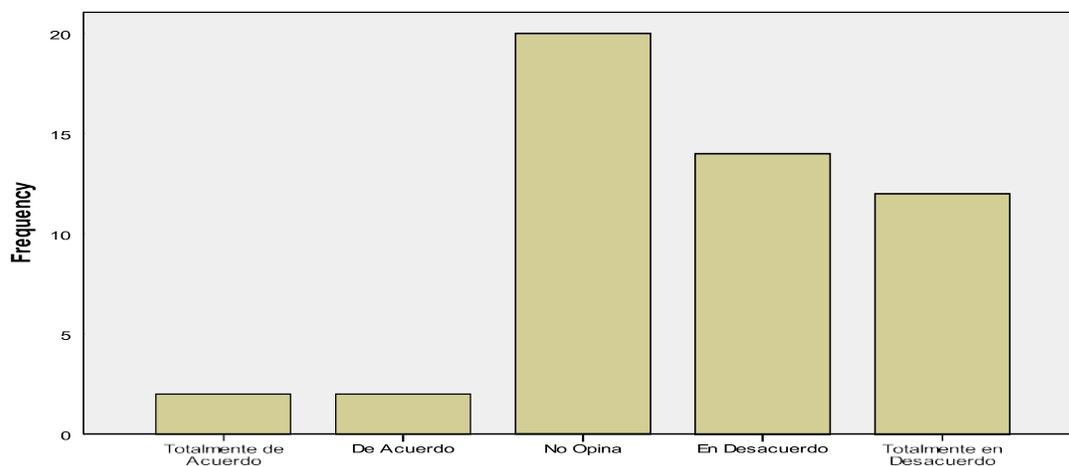


Figura 20. Funcionamiento de las MYPES

El 40% de pequeñas empresas no opinan que la estructura y funcionamiento de la micro y pequeñas empresas, provocan efectos negativos y hasta de desconocimiento de sus ventajas y posibilidades de desarrollo.

9. Considera usted que el Estado está dejando de intervenir en las actividades promocionales (difusión, publicidad, asistencia crediticia, apoyo técnico, etc.), por lo que los pequeños empresarios artesanales se sienten aislados y sin la institucionalidad necesaria para crecer sostenidamente

Tabla 11. Institucionalidad para crecer de manera sostenible

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	14	28,0	28,0	28,0
	De Acuerdo	25	50,0	50,0	78,0
	No Opina	5	10,0	10,0	88,0
	En Desacuerdo	4	8,0	8,0	96,0
	Totalmente en Desacuerdo	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

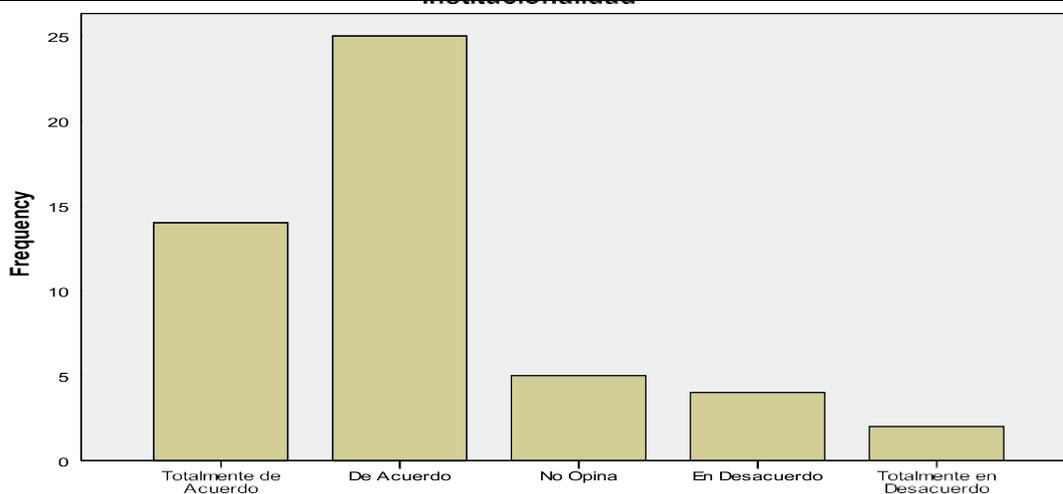


Figura 21. Institucionalidad para crecer de manera sostenible

El 50% de pequeñas empresas artesanales consideran estar de acuerdo en considerar que el Estado está dejando de intervenir en las actividades promocionales (difusión, publicidad, asistencia crediticia, apoyo técnico, etc.), por lo que los empresarios artesanales se sienten aislados y sin la institucionalidad necesaria para crecer sostenidamente

10. Considera usted que toda la normatividad (doctrina, legislación y jurisprudencia) vigente sobre las pequeñas empresas artesanales en el Perú tienen por objeto su crecimiento y desarrollo.

Tabla 11. Doctrina para crecer y desarrollarse

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	4	8,0	8,0	8,0
De Acuerdo	31	62,0	62,0	70,0
No Opina	12	24,0	24,0	94,0
En Desacuerdo	2	4,0	4,0	98,0
Totalmente en Desacuerdo	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

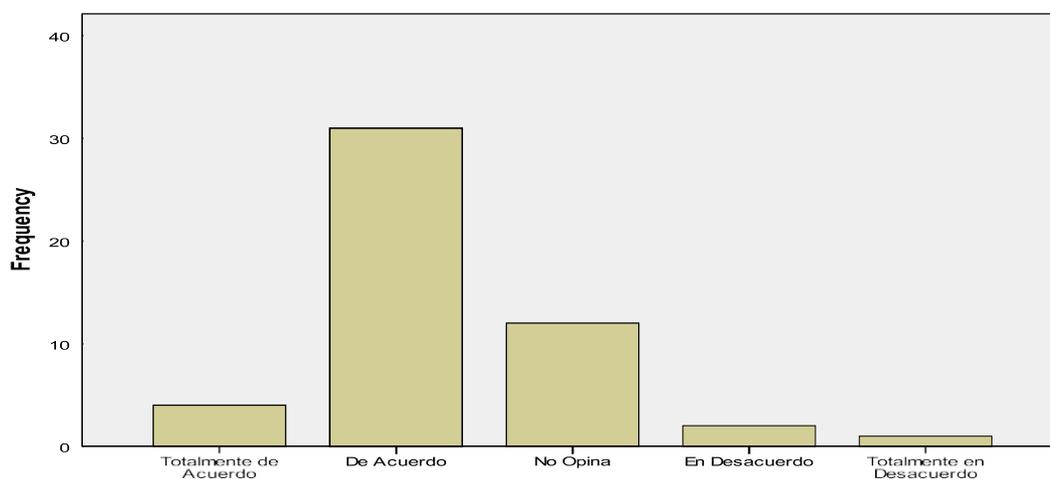


Figura 21. Doctrina para crecer y desarrollarse

El 62% de micro y pequeñas empresas consideran estar de acuerdo y consideran que toda la normatividad (doctrina, legislación y jurisprudencia) vigente sobre las pequeñas empresas artesanales en el Perú tienen por objeto su crecimiento y desarrollo

11. Considera usted que el Estado debe establecer mecanismos eficaces de planificación intuitiva para pequeñas empresas artesanales para resolver el crecimiento y desarrollo a corto y mediano plazo.

Tabla 12. Establecimientos de Mecanismos eficaces

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	23	46,0	46,0	46,0
De Acuerdo	16	32,0	32,0	78,0
No Opina	9	18,0	18,0	96,0
En Desacuerdo	1	2,0	2,0	98,0
Totalmente en Desacuerdo	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

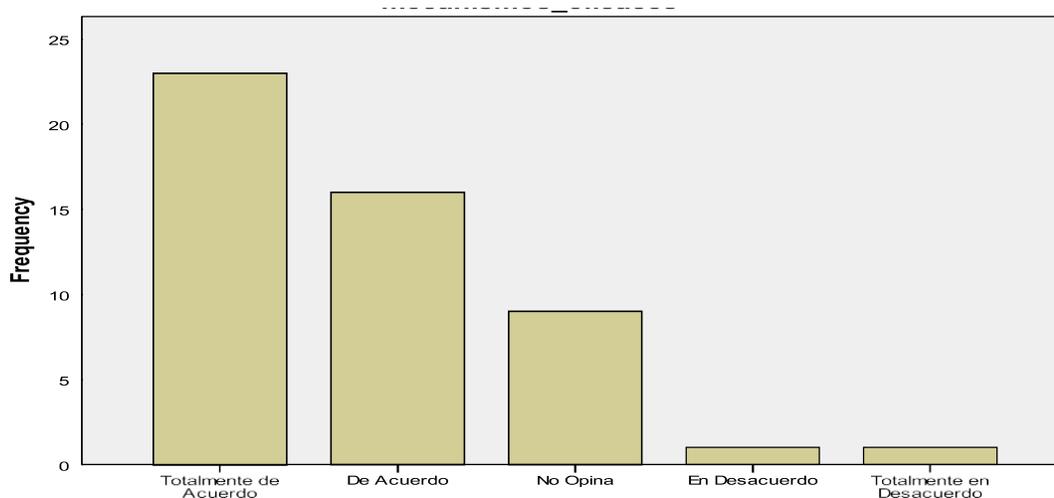


Figura 22. Establecimientos de Mecanismos eficaces

El 46% de micro y pequeñas empresas consideran estar totalmente de acuerdo que el Estado debe establecer mecanismos eficaces de planificación intuitiva para pequeñas empresas artesanales para resolver el crecimiento y desarrollo a corto y mediano plazo.

12. Considera usted que las pequeñas empresas artesanales son todas las unidades productivas, formales e informales que se dedican a la producción, elaboración y distribución de artesanías.

Tabla 13. MYPES como Unidades productivas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	5	10,0	10,0	10,0
De Acuerdo	17	34,0	34,0	44,0
No Opina	25	50,0	50,0	94,0
En Desacuerdo	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

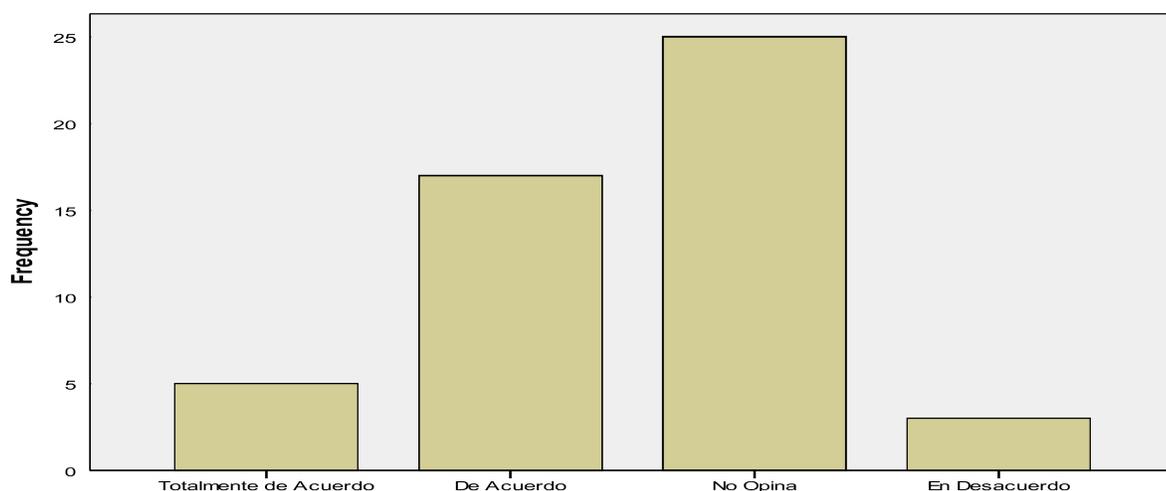


Figura 23. MYPES como Unidades productivas

El 34% de pequeñas empresas consideran estar de acuerdo que las micro y pequeñas empresas artesanales son todas las unidades productivas, formales e informales que se dedican a la producción, elaboración y distribución de artesanías.

13. Considera usted que las pequeñas empresas artesanales deben establecer mecanismos eficaces para la prevención y el resarcimiento de toda forma integración forzada.

Tabla 14. Establecer mecanismos de prevención

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	2	4,0	4,0	4,0
De Acuerdo	21	42,0	42,0	46,0
No Opina	22	44,0	44,0	90,0
En Desacuerdo	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

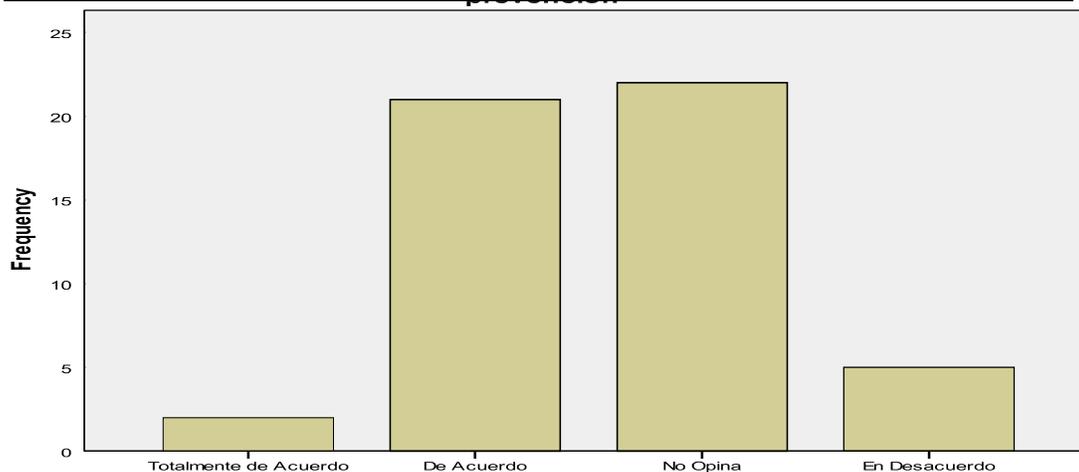


Figura 24. MYPES como Unidades productivas

El 42% de pequeñas empresas consideran estar de acuerdo que las pequeñas empresas artesanales deben establecer mecanismos eficaces para la prevención y el resarcimiento de toda forma integración forzada.

14. Considera usted que la gestión de las MYPES generan en el Perú más del 45% del PBI, y representa el 99% de todas las empresas, da empleo al 75% de la población económicamente activa y genera, aproximadamente, el 40% del Producto Bruto Interno.

Tabla 15. MYPES como generador de crecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	4	8,0	8,0	8,0
De Acuerdo	26	52,0	52,0	60,0
No Opina	13	26,0	26,0	86,0
En Desacuerdo	3	6,0	6,0	92,0
Totalmente en Desacuerdo	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

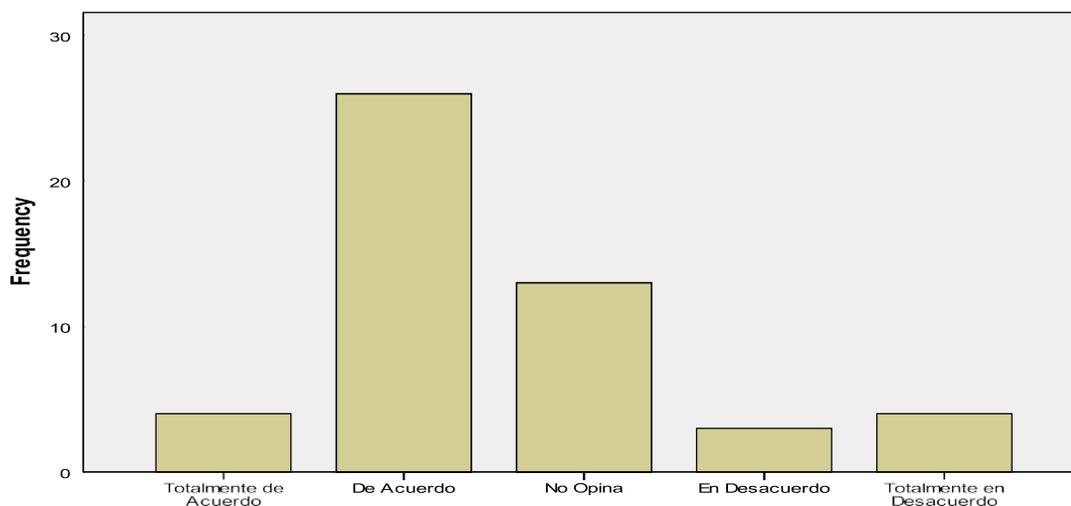


Figura 25. MYPES como generador de crecimiento

El 52% de pequeñas empresas consideran estar de acuerdo que la gestión de las MYPES generan en el Perú más del 45% del PBI, y representan el 99% de todas las empresas, da empleo al 75% de la población económicamente activa y genera, aproximadamente, el 40% del Producto Bruto Interno.

15. Considera usted que en la gestión de las pequeñas empresas artesanales que funcionan en todo el país, no emplean más de 5 personas.

Tabla 16. Empleo en MYPES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	3	6,0	6,0	6,0
De Acuerdo	13	26,0	26,0	32,0
No Opina	24	48,0	48,0	80,0
En Desacuerdo	6	12,0	12,0	92,0
Totalmente en Desacuerdo	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

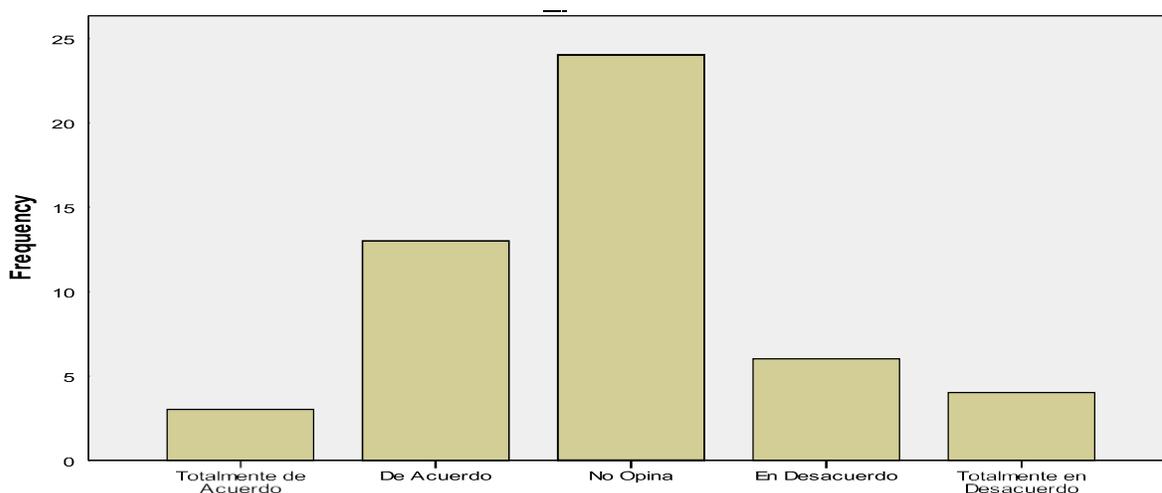


Figura 26. MYPES como generador de crecimiento

El 48% de pequeñas empresas no opinan estar de acuerdo que la gestión de las micro y pequeñas empresas artesanales que funcionan en todo el país, no emplean más de 5 personas.

16. Considera usted que en la gestión de las pequeñas empresas artesanales gran parte de este crecimiento se explica por el apoyo del Estado a partir del desarrollo de políticas públicas que alientan la creación de empresas, principalmente en el sector de artesanías y como parte de medidas tributarias que alientan este crecimiento sostenido

Tabla 17. Apoyo estado con medidas tributarias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	3	6,0	6,0	6,0
De Acuerdo	18	36,0	36,0	42,0
No Opina	9	18,0	18,0	60,0
En Desacuerdo	15	30,0	30,0	90,0
Totalmente en Desacuerdo	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

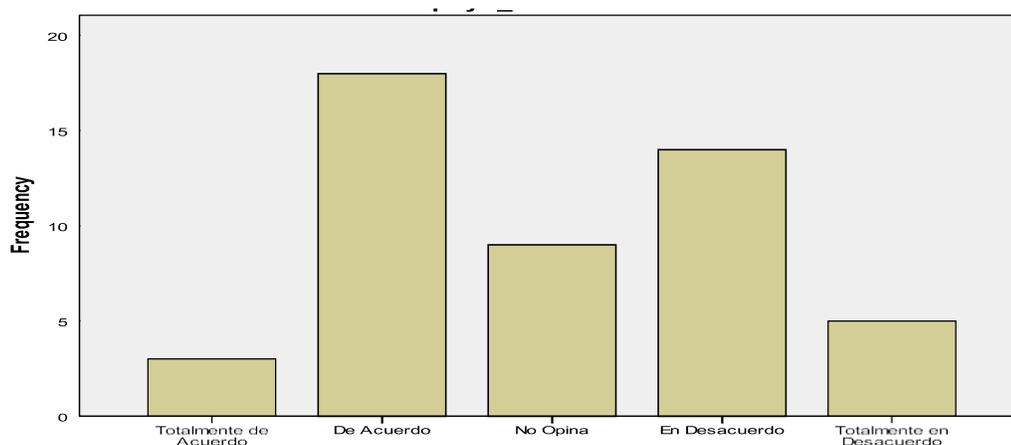


Figura 27. Apoyo estado con medidas tributarias

El 36% de pequeñas empresas están de acuerdo que en la gestión de las micro y pequeñas empresas artesanales gran parte de este crecimiento se explica por el apoyo del Estado a partir del desarrollo de políticas públicas que alientan la creación de empresas, principalmente en el sector de artesanías y como parte de medidas tributarias que alientan este crecimiento sostenido

17. Considera usted que en la gestión de las pequeñas empresas artesanales se disponen de programas estatales que alientan la creación de estas unidades empresariales en aquellas regiones o localidades donde la inversión privada no llega

Tabla 18. Disponer programas estatales para crear MYPES artesanales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	6	12,0	12,0	12,0
De Acuerdo	11	22,0	22,0	34,0
No Opina	20	40,0	40,0	74,0
En Desacuerdo	11	22,0	22,0	96,0
Totalmente en Desacuerdo	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

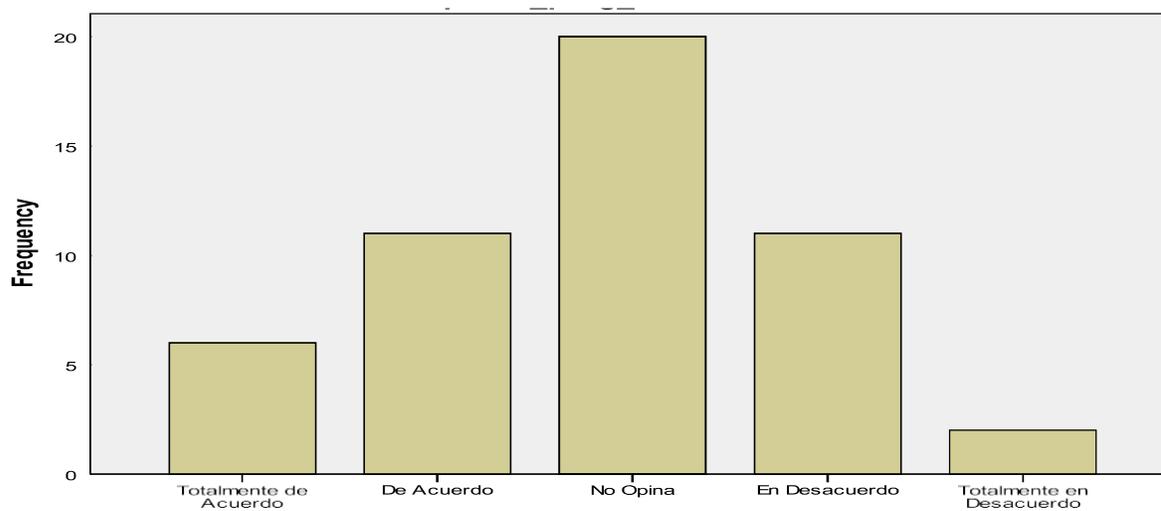


Figura 28. Disponer programas estatales para crear MYPES artesanales

El 40% de pequeñas empresas no opinan que consideran que en la gestión de las micro y pequeñas empresas artesanales se disponen de programas estatales que alientan la creación de estas unidades empresariales en aquellas regiones o localidades donde la inversión privada no llega.

18. Considera usted que por medio de mecanismos eficaces, la percepción que tienen los gobernantes, se orienta a la publicación de disposiciones legales reglamentaristas para las pequeñas empresas, pero de relativa aplicación, desde que no se incorpora recursos profesionales y económicos que sustenten o consoliden estas medidas promocionales.

Tabla 19. Percepción de apoyo de parte del estado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	3	6,0	6,0	6,0
De Acuerdo	16	32,0	32,0	38,0
No Opina	23	46,0	46,0	84,0
En Desacuerdo	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

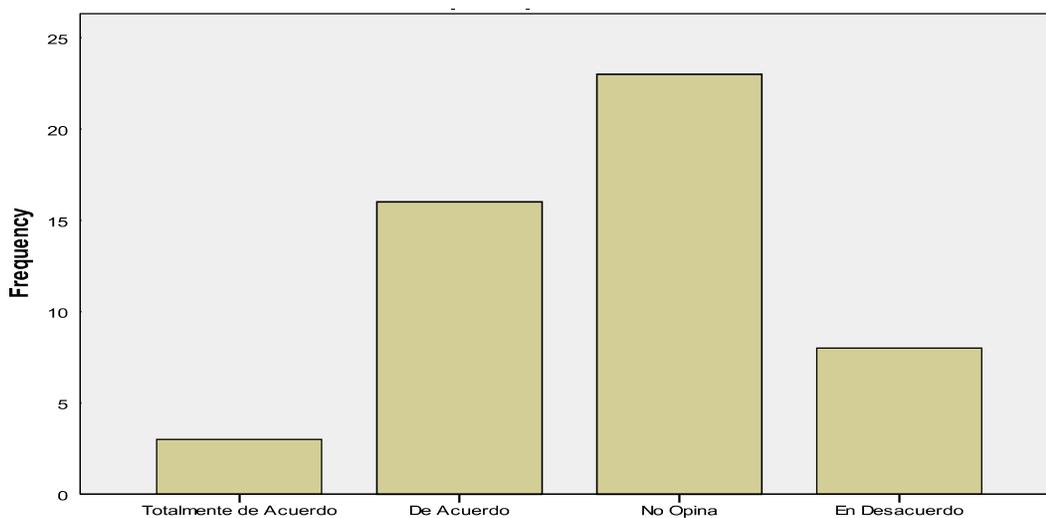


Figura 29. Percepción de apoyo de parte del estado

El 46% de pequeñas empresas no opinan que por medio de mecanismos eficaces, la percepción que tienen los gobernantes, no se orienta a la publicación de disposiciones legales reglamentaristas para las pequeñas empresas, pero de relativa aplicación, desde que no se incorpora recursos profesionales y económicos que sustenten o consoliden estas medidas promocionales.

19. Considera usted los pequeños empresarios artesanales dedicadas a la exportación consideran que es muy poco o nulo lo que reciben como apoyo promoción por parte del Estado.

Tabla 20. Poco apoyo de promoción del estado para exportación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Totalmente de Acuerdo	6	12,0	12,0	12,0
De Acuerdo	14	28,0	28,0	40,0
No Opina	15	30,0	30,0	70,0
En Desacuerdo	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

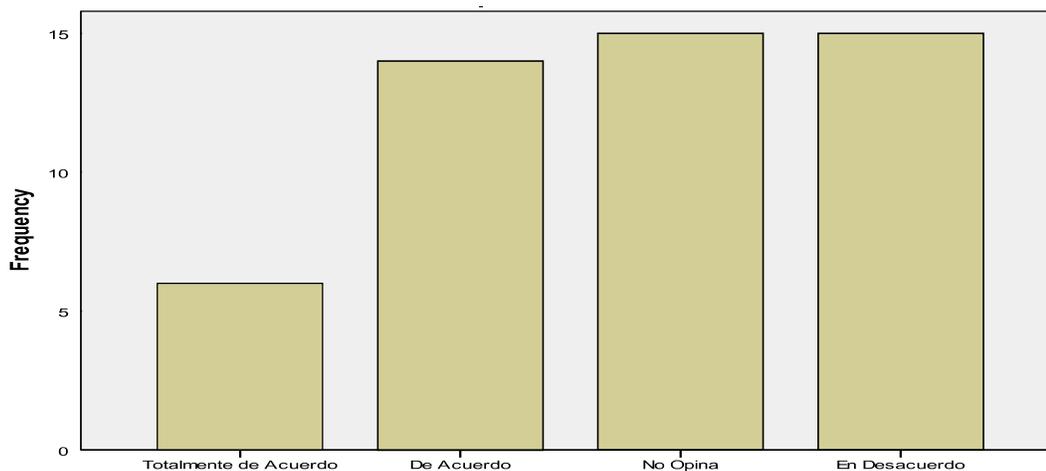


Figura 30. Poco apoyo de promoción del estado para exportación

El 30% de pequeñas empresas no opinan sobre los microempresarios artesanales dedicadas a la exportación, pero consideran que es muy poco o nulo lo que reciben como apoyo promoción por parte del Estado.

20. Considera usted los pequeños empresarios exportadores, perciben que se encuentran aislados, por no decir abandonados, de apoyo estatal.

Tabla 21. Poco apoyo estatal microempresarios exportadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	3	6,0	6,0	6,0
	De Acuerdo	18	32,0	32,0	38,0
	No Opina	21	46,0	46,0	84,0
	En Desacuerdo	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

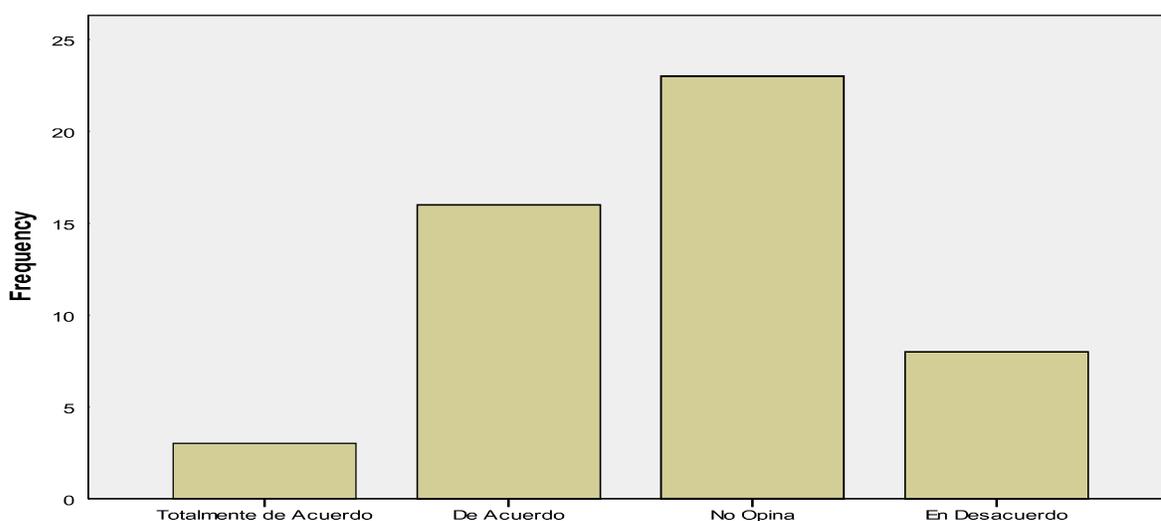


Figura 31. Poco apoyo estatal microempresarios exportadores

El 46% de pequeñas empresas no opinan sobre los microempresarios exportadores, pues ellos perciben que se encuentran aislados, y abandonados, de apoyo estatal.

## 4.2 CONTRASTACION DE HIPOTESIS

### 4.2.1 Hipótesis General:

#### 1. Planteamiento de Hipótesis

Ho: La gestión por resultados no influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

Ha: La gestión por resultados influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

#### 2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ha.

#### 3. Contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Regresión y Correlación (Sánchez, 2011) de las variables gestión por resultados y los pequeños empresarios, y se halló una correlación conjunta de ( $R = 0.538$ ), y un Valor  $p = 0.008$

Tabla 22. Correlación de Gestión por Resultados y Pequeños Empresarios de Puno

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de estimación	Valor p
1.	,538 <sup>a</sup>	,290	,209	,58318	,008

#### 4. Interpretación de resultados

El Valor  $p = 0.008 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta

que la gestión por resultados influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

#### **4.2.2.-Hipótesis específica 1**

##### **1. Planteamiento de Hipótesis**

Ho: La gestión por resultados, según el planeamiento estratégico, no influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

Ha: La gestión por resultados, según el planeamiento estratégico, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

##### **2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p**

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ha.

##### **3. Contraste de hipótesis**

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación de la dimensión Planeamiento estratégico y los Pequeños Empresarios de Artesanías, una correlación parcial “r”, de 0.482 ( $p=0.000$ ).

Tabla 23. Correlación de Plan Estratégico y Pequeños Empresarios de Puno

Gestión por Resultados		Pequeños Empresarios de Artesanías
Planeamiento estratégico	Correlación de Pearson	,407*
	Valor p (bilateral)	,002
	N	50

#### 4. - Interpretación de resultados

El Valor  $p = 0.002 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que La gestión por resultados, según el planeamiento estratégico, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

#### 4.2.3-Hipótesis específica 2

##### 1. Planteamiento de Hipótesis

Ho: La gestión por resultados, según el desempeño, no influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

Ha: La gestión por resultados, según el desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

##### 2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptará como respuesta

válida, Ha.

### 3. Contraste de hipótesis

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación de la dimensión Desempeño y los Pequeños Empresarios de Artesanías, una correlación parcial “r”, de 0.482 ( $p=0.000$ ).

Tabla 24. Correlación del Desempeño y Pequeños Empresarios de Puno

Gestión por Resultados		Pequeños Empresarios de Artesanías
Desempeño	Correlación de Pearson	,366*
	Valor p (bilateral)	,004
	N	50

### 4. - Interpretación de resultados

El Valor  $p = 0.004 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión por resultados, según el desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

#### 4.2.4. Hipótesis específica 3

##### 1. Planteamiento de Hipótesis

Ho: La gestión por resultados, según la Administración, no influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

Ha: La gestión por resultados, según la Administración, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

##### 2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ho. Pero, si de

la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptará como respuesta válida,  $H_a$ .

### 3. Contraste de hipótesis

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación de la dimensión Administración y los Pequeños Empresarios de Artesanías, una correlación parcial “r”, de 0.215 ( $p=0.067$ ).

Tabla 25. Correlación de la Administración y Pequeños Empresarios de Puno

Gestión por Resultados		Pequeños Empresarios de Artesanías
Administración	Correlación de Pearson	,215*
	Valor p (bilateral)	,067
	N	50

### 4. - Interpretación de resultados

El Valor  $p = 0.067 > 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión por resultados, según la Administración, no influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

#### 4.2.5. Hipótesis específica 4

##### 1. Planteamiento de Hipótesis

Ho: La gestión por resultados, según el Monitoreo y evaluación, no influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

Ha: La gestión por resultados, según el Monitoreo y evaluación, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

##### 2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ha.

##### 3. Contraste de hipótesis

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación de la dimensión Monitoreo y evaluación, y los Pequeños Empresarios de Artesanías, una correlación parcial “r”, de 0.197 ( $p=0.086$ ).

Tabla 26. Correlación de Monitoreo y Evaluación de Pequeños Empresarios de Puno

Gestión por Resultados		Pequeños Empresarios de Artesanías
Monitoreo y evaluación,	Correlación de Pearson	,197
	Valor p (bilateral)	,086
	N	50

##### 4. - Interpretación de resultados

El Valor  $p = 0.086 > 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión por resultados, según el Monitoreo, no influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

#### 4.2.6. Hipótesis específica 5

##### 1. Planteamiento de Hipótesis

Ho: La gestión por resultados, según el Control y desempeño, no influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

Ha: La gestión por resultados, según el Control y desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

##### 2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ha.

##### 3. Contraste de hipótesis

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación de la dimensión Control y desempeño de los Pequeños Empresarios de Artesanías, una correlación parcial “r”, de 0.370 ( $p=0.004$ ).

Tabla 27. Correlación de Control y Desempeño de Pequeños Empresarios de Puno

Gestión por Resultados		Pequeños Empresarios de Artesanías
Control y desempeño	Correlación de Pearson	,370
	Valor p (bilateral)	,004
	N	50

##### 4. - Interpretación de resultados

El Valor  $p = 0.004 > 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico, se acepta que la gestión por resultados, según Control y desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

## CAPITULO V. DISCUSION

### 5.1 DISCUSIÓN

#### 5.1.1 MODELO DE REGRESIÓN Y CORRELACIÓN.

Para evaluar los resultados de la investigación, en el contraste de hipótesis, se utilizó el método del Modelo de Regresión, y se halló una relación significativa de estas variables ( $p < 0.05$ ), y permitió determinar la influencia de las dimensiones sobre la variable dependiente, apoyándonos en el análisis de la distribución Beta. Se halló una correlación conjunta de 0.538.

Tabla 28. Modelo de Regresión y Correlación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de estimación	Valor p
1.	,538 <sup>a</sup>	,290	,209	,58318	,008

#### 5.1.2 LA DISTRIBUCIÓN BETA EN LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Aparte de calcular la correlación conjunta y las correlaciones parciales, se identifican las variables o dimensiones que influyen más o menos a la variable criterio o variable dependiente.

Tabla 29. Distribución Beta de la Variable Independiente

Gestión de Resultados	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	Valor p	Correlación
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	1,869	,441			
Plan estratégico	,195	,147	,298	,002	,407
Desempeño	,166	,105	,252	,004	,366
Administración	,039	,099	,158	,067	,215
Monitoreo y evaluación	,018	,103	,125	,086	,197
Control y Administración	,215	,091	,264	,004	,370

Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta, que la dimensión que más influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno, es el Plan Estratégico (Beta = 0.298), seguido del Control y la Administración (Beta = 0.264), y el Desempeño (Beta = 0.252).

### 5.1.2.2 LA DISTRIBUCIÓN BETA EN LA VARIABLE DEPENDIENTE

Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta, que la dimensión que más influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno, es la Ventaja Competitiva (Beta = 0.325), seguido de la Calidad de las Artesanías (Beta = 0.290), y la Productividad (Beta = 0.244).

Tabla 30. Distribución Beta de la Variable dependiente

Pequeños Empresarios de Artesanías		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Valor p	Correlación parcial.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,515	,438			
	Calidad de artesanías	,144	,095	,290	.009	,335
	Productividad	,027	,096	,244	,017	,300
	Ventaja competitiva	,207	,087	,325	.003	,389
	Habilidades	,092	,092	,142	,039	,252

### 5.1.2.3 TABLA DE INTERVALOS DE CORRELACIONES

Para la evaluación de los resultados, se elaboró la matriz de intervalos según las correlaciones por deciles, lo que ha permitido, indicar de manera aproximada, su posición, en la recta de la distribución S (Simply distribution). Sánchez, (2011), ubica estas zonas de intervalos en la base de

la distribución S, determinado para muestras grandes, de 354 datos, una  $r = \pm 0.125$ . Con este procedimiento, se infiere, para un tipo de investigación básica, si las correlaciones se acercan cada vez más a la variable dependiente (Ho), la influencia en los efectos de la variable dependiente, es menor.

### 5.1.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

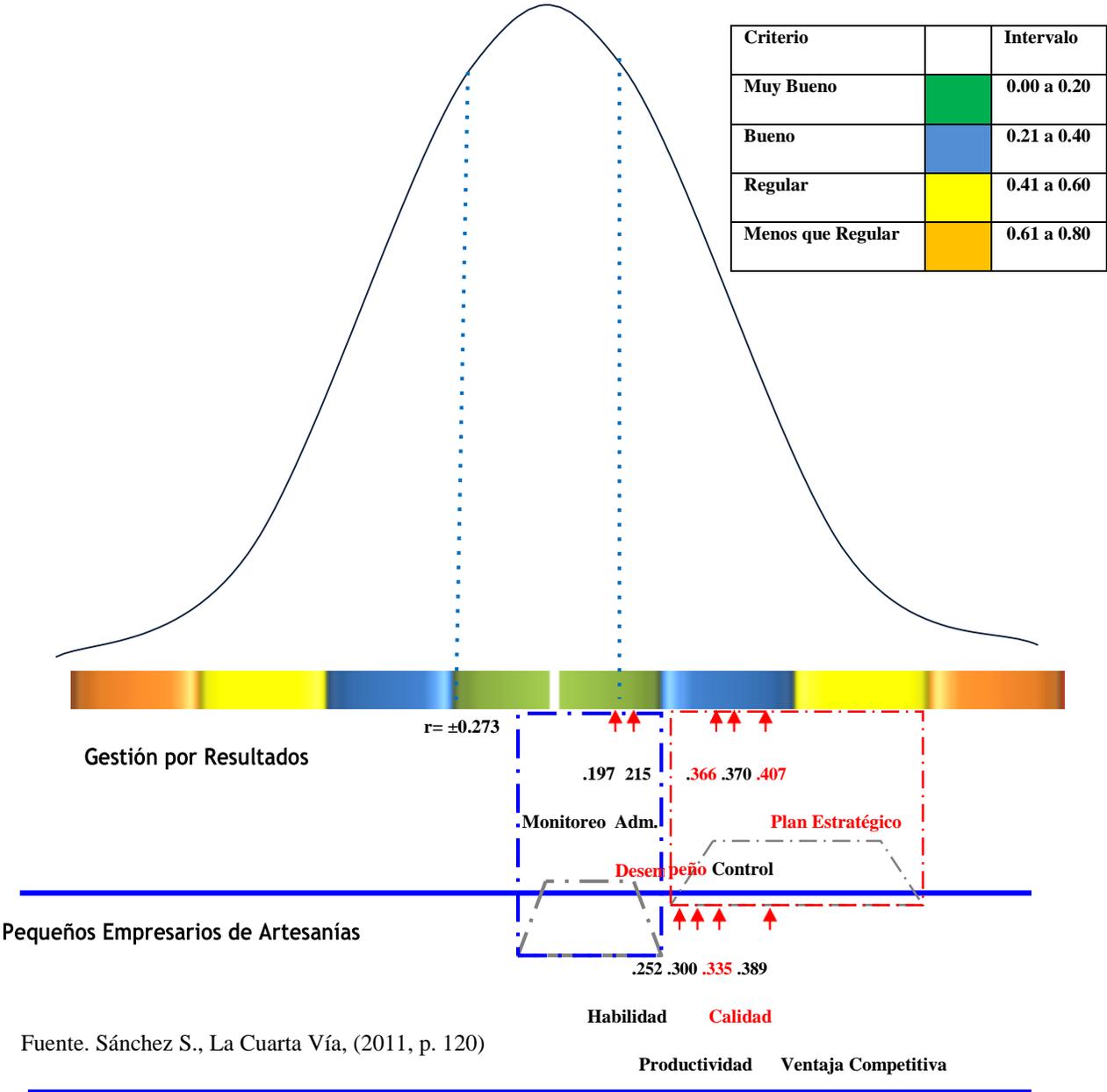
Los resultados de la contrastación de hipótesis, se muestran en el Tabla N° 30, y en la Figura 31.

Tabla 31. Influencia de la Gestión por Resultados de Pequeños Empresarios de Artesanías- Distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno

Intervalos de Correlaciones	CONSOLIDADO		
	Nivel	Variables	
		Gestión por Resultados	Pequeños Empresarios de Artesanías
De 0.01 a 0.250	Muy Bueno	<b>Monitoreo = 0.197</b>	
De 0.251 a 0.500	Bueno	Administración = .215 Desempeño = ,366 Control = 0.370	Habilidades = 0.252 Productividad = 0.300 Calidad =0.335 Ventaja Competitiva =0.389
De 0.501 a 0.750	Regular	<b>Plan Estratégico = 0.407</b>	
De 0.751 a 1.0	Menos que regular		
		<b>R= 0.538</b>	

Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

Figura 32. Influencia de la Gestión por Resultados de Pequeños Empresarios de Artesanías- Distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno



Fuente. Sánchez S., La Cuarta Vía, (2011, p. 120)

Del análisis de la Figura 32, se aprecia que:

1. Con relación a las dimensiones de Monitoreo y Administración estos presentan un Nivel de

Muy Bueno, que refuerzan sus Habilidades y posterior Productividad.

2. Con relación a las dimensiones Desempeño y Control, estos presentan un Nivel de Bueno, y refuerzan a los Pequeños Empresarios de Artesanías en las dimensiones de Calidad y Productividad.

3. Con relación a la Dimensión Plan Estratégico, los Pequeños Empresarios de Artesanías lo utilizan como instrumento de reforzar su Ventaja Competitiva, es decir de sus habilidades, calidad y productividad, no solo para el mercado interno local, sino para las demás provincias circundantes.

De estos resultados, podemos inferir que la influencia de la Gestión por Resultados de los Pequeños Empresarios de Artesanías, dado su manejo del Plan Estratégico, va mejorando su formación como microempresario, en el mercado de artesanías, están logrando un conjunto necesario de conocimientos en el logro de ventajas competitivas.

4. La evaluación de impactos en la investigación se fundamenta principalmente en el análisis y evaluación de la interrelación entre Gestión por Resultados con los Pequeños Empresarios de Artesanías.

A esta interrelación se le asignan valores, que se califican de acuerdo a una escala FODA (de 0 a 100 puntos) que expresa la Fortaleza o la Amenaza de la gestión por Resultados en un enfoque cuali- cuantitativo y expresada en una Matriz de Impactos (Tabla 31).

Tabla 32. Matriz de Impactos de la Gestión por Resultados de Pequeños Empresarios de Artesanías- Distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno

Intervalos de Correlaciones	CONSOLIDADO		
	Nivel	Variables	
		Gestión por Resultados	Pequeños Empresarios de Artesanías
De 0.01 a 0.250	<b>FORTALEZAS</b>	<b>Monitoreo = 0.197</b>	
De 0.251 a 0.500	<b>OPORTUNIDADES</b>	Administración = .215 n Desempeño = ,366 Control = 0.370	Habilidades = 0.252 Productividad = 0.300 Calidad =0.335 Ventaja Competitiva =0.389
De 0.501 a 0.750	<b>DEBILIDADES</b>	<b>Plan Estratégico = 0.407</b>	
De 0.751 a 1.0	<b>AMENAZAS</b>		
		<b>R= 0.538</b>	

De los resultados de la investigación, podemos definir que el impacto directo de la Matriz de Impactos de la Gestión por Resultados de Pequeños Empresarios de Artesanías, a nivel teórico, debe apreciarse por la metodología empleada en la investigación, tales como las encuestas, la tabla de correlaciones, la Distribución Simple, el Uso del semáforo, y finalmente, el logro de la Matriz de Impactos y que permite finalmente evaluar la Matriz de Impactos de la Gestión por Resultados de Pequeños Empresarios de Artesanías en la Región de Puno.

## **Conclusiones**

### **A. Del Objetivo General**

Se halló un Valor  $p < 0.05$ , y se concluye que la gestión por resultados influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azangaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

### **B. De las Hipótesis Específicas**

1. Se halló un Valor  $p < 0.05$ , y se concluye que la gestión por resultados, según el planeamiento estratégico, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

2. Se halló un Valor  $p < 0.05$ , y se concluye que la gestión por resultados, según el desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

3. Se halló un Valor  $p < 0.05$ , y se concluye que la gestión por resultados, según la administración de recursos, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

4. Se halló un Valor  $p < 0.05$ , y se concluye que la gestión por resultados, según el monitoreo y la evaluación, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la

Región Puno- Año 2017. Se halló un Valor  $p < 0.05$ , y se concluye que la gestión por resultados, según el control y desempeño, influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

## **RECOMENDACIONES**

### **I. RECOMENDACIÓN GENERAL**

En la investigación se ha desarrollado un método para hallar los impactos de acumulación, de gestión económica y administrativas, denominada la Matriz de Impactos de la Gestión por Resultados de Pequeños Empresarios de Artesanías, que a nivel teórico, es similar al enfoque de planeación intuitiva, bajo las modalidades de planeación estratégica formal o de planeación estratégica informal en el Perú.

### **II. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS**

1. La gestión por resultados, según el planeamiento estratégico, debe responder a su lógica de planificación intuitiva, que le permite desarrollar una lógica de Obtención de Ingresos.
2. La gestión por resultados, según el desempeño, permite reconocer a las Pequeñas Empresas que responde normalmente a resultados anuales deficitarios, y que caracterizan a las Pequeñas Empresas, a ser permanentemente empresas de sobrevivencia
3. La gestión por resultados, según la administración de recursos, permite reconocer a las Pequeñas Empresas que logran equiparar ingresos con egresos, y se denominan empresas de subsistencia.

4. La gestión por resultados, según el monitoreo y la evaluación, permite reconocer a las Pequeñas Empresas que responden a una lógica de obtención de ganancias, y que se caracterizan por ser empresas de acumulación, o de Desarrollo.

5. La gestión por resultados, según el control y desempeño, que permitiría reconocer a las Pequeñas Empresas ser objeto de políticas sociales y a las de acumulación, deberían promoverse en políticas de gestión regional, relacionadas por la creación de nuevos puestos de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala, L. & Pantoja, G. & Revelo, L. 2011. *Una Visión en el proceso de la toma de decisiones en las empresas del siglo XXI desde la gestión de la información. Tendencias, Revista de la facultad de ciencias económicas y administrativas*. Universidad de Nariño. vol. XII. no. 1. 1er. semestre 2011, páginas 92-118
- Banco Interamericano de Desarrollo/CLAD (2015). *Gestión basada en Resultados*. POP, p. 17.
- Baza Pérez, E. (2012) *Aplicación de Administración por objetivos como técnica de cambio Organizacional en una empresa* (Tesis de Maestría). México.
- Baza, E. (2012). *Aplicación de Administración por Objetivos como técnica de cambio organizacional en una empresa mueblera*. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Caballero, S. & Canchucaja, P. & Miguel, E. & Paitamala, O. (2012). *Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Crespin, P. (2016). *Caracterización del financiamiento y capacitación de las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro compra/venta de ropa-Chimbote, 2015*. (Tesis de pregrado), en la Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. 1ª Edición. México. D.F. Pearson.
- Drucker, Peter (2007). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. HarperCollins Publishers Inc: United States
- Hodge, B. & Anthony, W. & Chávez, J. & Gales, L. (2003). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. 6ta. Edición. Pearson Educación, S.A., Madrid. 480 páginas.
- Iacoviello, M. y Pulido, N. (2000). *Gestión y gestores de resultados: cara y contracara*. Revista del CLAD "Reforma y Democracia", Nro. 41, junio, pp. 81-110
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Censo Nacional 2007- Población y Vivienda*. Perú
- Isairias, J. & Lozano, C. (2011). *Descripción y análisis de la aplicación de la teoría general de las organizaciones en el modelo de gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA*. Universidad del Rosario. Bogotá.

- Makón, M. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional*. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana.
- Mejía, Elías. 2008. *La investigación científica en educación*. 1ª Edición. CEPREDIM-UNMSM. 252 Páginas
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011). *Lineamientos Plan Estratégico Nacional de Artesanía*. PENdAR Hacia el 2021. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Calle Uno Oeste N° 050 Urb. Corpac, San Isidro
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR (2005). *Plan Operativo Exportador del Sector Artesanía*, Puno.
- Ministerio de la Producción. Puno: Sumario Regional (2016). Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI) Abril de 2016. [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Puno.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Puno.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006). *Boletín de Economía Laboral 34*. Lima.
- Organización internacional del trabajo, OIT. (1998) Perú: el sector informal frente al reto de la modernización. Lima.
- Ossorio, et al. (2005). *La Gestión por Objetivos y Resultados: Una visión sistémica*. Pensamiento & gestión, No 26. Universidad del Norte, 25 páginas. (p.23)
- Porter, Michael. (2015): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria. Segunda Edición Reformada. México. 380 páginas.
- Sánchez, G. (2009). *Las Micro y Pequeñas Empresas Mexicanas ante la Crisis del Paradigma Económico del 2009*. F.C.E. México. D.F.
- Sánchez, S. (2010). *Metodología: El Curso*. Primera edición, CEPREDIM-Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Sánchez, S. (2014). *Tendencias contemporáneas en Metodología y Estadística*. Primera edición, Imprenta –Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú.
- Shack, N. (2012). *Qué, para qué y cómo en el presupuesto orientado a resultados*. Transparencia. 1ª edición. Lima, Perú. (pág. 28).
- Steiner, G. (2005). *Planeación Estratégica*. Compañía Editorial Continental. Impreso en México. 366 páginas.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2009). *Administración Octava Edición*. Madrid. PEARSON.

Valbuena, A & Gonzales, J. (2009). *Estudio de factibilidad para la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios típicos Vallecaucanos en la ciudad de Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Villarán, F. (2000). *Las PYME en la estructura empresarial peruana*. Servicios para el Desarrollo (SASE). Perú.