



EDITORIAL
NAVEGANTE



GESTIÓN POR RESULTADOS Y SU INFLUENCIA EN PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE ARTESANÍAS

Hernán Larico Vera
Juan Larico Vera
Orquídea Milagros Zúñiga Larico



Hernán Larico Vera

Correo: hernanlaricovera@gmail.com

Perfil: Doctor en Administración.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5065-959X>

Afiliación: Universidad Nacional de Juliaca.

Juan Larico Vera

Correo: juanlarico@unap.edu.pe

Perfil: Magister en Ciencias.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9463-6178>

Afiliación: Universidad Nacional del Altiplano.

Orquídea Milagros Zúñiga Larico

Correo: orquidea.zuniga.larico@gmail.com

Perfil: Ingeniero Industrial.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3820-4913>

Afiliación: Universidad Católica San Pablo.

GESTIÓN POR RESULTADOS Y SU INFLUENCIA EN PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE ARTESANÍAS

Hernán Larico Vera

Juan Larico Vera

Orquídea Milagros Zúñiga Larico



EDITORIAL
NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares externo (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-628-7736-05-4

© Hernán Larico Vera

© Juan Larico Vera

© Orquídea Milagros Zúñiga Larico

2024

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13737220>

©Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

GESTIÓN POR RESULTADOS Y SU INFLUENCIA EN PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE ARTESANÍAS

Hernán Larico Vera

Juan Larico Vera

Orquídea Milagros Zúñiga Larico



EDITORIAL
NAVEGANTE

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS	13
INTRODUCCIÓN	15

CAPÍTULO I

UN PANORAMA GENERAL DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS	17
---	----

1.1. Conceptos generales de la Gestión por Resultados	19
1.2. Gestión por Resultados: ciclos	25
1.3. Medición del desempeño en la Gestión por Resultados (GpR).....	29
1.4. Instrumentos y sistemas de gestión para resultados	31

CAPÍTULO II

UN REPASO DE LA ARTESANÍA EN EL COMERCIO	33
--	----

2.1. Concepciones sobre artesanía.....	34
2.2. La artesanía y sus líneas de producción	38
2.3. El mercado global de artesanías	40
2.4. La artesanía nacional y su trascendencia	42

CAPÍTULO III

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.....	45
---	----

3.1. Pequeñas empresas: conceptos generales	47
3.2. Administración de las pequeñas empresas	54
3.3. Las pequeñas empresas y sus sectores	57
3.4. Relevancia de las pequeñas empresas en la economía	59

CAPÍTULO IV

GESTIÓN POR RESULTADOS Y SU INFLUENCIA EN PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE ARTESANÍAS DE LA REGIÓN PUNO	62
--	----

4.1. Objetivos	62
4.1.1. Objetivo general	62
4.1.2. Objetivos específicos.....	63
4.2. Hipótesis	63
4.2.1. Hipótesis general	63
4.2.2. Hipótesis específicas.....	64
4.3. Características de la investigación.....	64
4.3.1. Tipo de investigación	64
4.3.2. Diseño de investigación.....	66
4.3.3. Sistema de variables	66
4.3.4. Población.....	66
4.3.5. Muestra	66

4.4. Técnicas de investigación.....	66
4.4.1. Análisis e interpretación de datos.....	67
4.4.2. Confiabilidad	68
4.5. Análisis e interpretación de resultados	68
4.5.1. Aspectos descriptivos de la encuesta	68
4.6. Contrastación de hipótesis.....	88
4.6.1. Contrastación de hipótesis general.....	88
4.6.2. Contrastación de hipótesis específica 1.....	90
4.6.3. Contrastación de hipótesis específica 2.....	91
4.6.4. Contrastación de hipótesis específica 3.....	92
4.6.5. Contrastación de hipótesis específica 4.....	93
4.6.6. Contrastación de hipótesis específica 5.....	95
4.7. Discusión de resultados	96
4.7.1. Modelo de regresión y correlación.....	96
4.7.2. La distribución beta en la variable independiente	96
4.7.3. La distribución beta en la variable dependiente.....	97
4.8. Tabla de intervalos de correlaciones	98
4.9 Conclusiones	102
4.9.1. Del objetivo general.....	102
4.9.2. De las hipótesis específicas	102
4.10. Recomendaciones	103
4.10.1. Recomendación general	103
4.10.2. Recomendaciones específicas.....	103

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES105

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
<i>Modelos de administración pública en América Latina</i>	<i>20</i>
Tabla 2	
<i>Clasificación de las micro, pequeña y mediana empresa.....</i>	<i>51</i>
Tabla 3	
<i>Operacionalización de variables</i>	<i>65</i>
Tabla 4	
<i>Confiabilidad.....</i>	<i>68</i>
Tabla 5	
<i>Capacidad de emprendimiento.....</i>	<i>68</i>
Tabla 6	
<i>Formalizar los negocios.....</i>	<i>69</i>
Tabla 7	
<i>Derechos de la libre empresas.....</i>	<i>70</i>
Tabla 8	
<i>Autonomía empresarial.....</i>	<i>71</i>
Tabla 9	
<i>Reforzamiento de instituciones</i>	<i>72</i>
Tabla 10	
<i>Derechos de la libre empresas.....</i>	<i>73</i>
Tabla 11	
<i>Expresión popular de las artesanías</i>	<i>74</i>

Tabla 12	
<i>Funcionamiento de las MYPES.....</i>	<i>75</i>
Tabla 13	
<i>Institucionalidad para crecer de manera sostenible.....</i>	<i>76</i>
Tabla 14	
<i>Doctrina para crecer y desarrollarse.....</i>	<i>77</i>
Tabla 15	
<i>Establecimientos de mecanismos eficaces.....</i>	<i>78</i>
Tabla 16	
<i>MYPES como Unidades productivas</i>	<i>79</i>
Tabla 17	
<i>Establecer mecanismos de prevención</i>	<i>80</i>
Tabla 18	
<i>MYPES como generador de crecimiento.....</i>	<i>81</i>
Tabla 19	
<i>Empleo en MYPES.....</i>	<i>82</i>
Tabla 20	
<i>Apoyo estatal con medidas tributarias.....</i>	<i>83</i>
Tabla 21	
<i>Disponer programas estatales para crear MYPES artesanales.....</i>	<i>84</i>
Tabla 22	
<i>Percepción de apoyo de parte del Estado</i>	<i>85</i>
Tabla 23	
<i>Poco apoyo de promoción estatal para exportación</i>	<i>86</i>
Tabla 24	
<i>Poco apoyo estatal para microempresarios exportadores.....</i>	<i>87</i>
Tabla 25	
<i>Correlación de Gestión por Resultados y Pequeños Empresarios de Puno</i>	<i>89</i>
Tabla 26	
<i>Correlación de Planeamiento estratégico y Pequeños Empresarios de Puno</i>	<i>90</i>

Tabla 27	
<i>Correlación de Desempeño y Pequeños Empresarios de Puno.....</i>	<i>92</i>
Tabla 28	
<i>Correlación de Administración y Pequeños Empresarios de Puno</i>	<i>93</i>
Tabla 29	
<i>Correlación de Monitoreo y evaluación y Pequeños Empresarios de Puno</i>	<i>94</i>
Tabla 30	
<i>Correlación de Control y Desempeño y Pequeños Empresarios de Puno</i>	<i>95</i>
Tabla 31	
<i>Modelo de regresión y correlación</i>	<i>96</i>
Tabla 32	
<i>Distribución beta de la variable independiente</i>	<i>97</i>
Tabla 33	
<i>Distribución beta de la variable independiente</i>	<i>98</i>
Tabla 34	
<i>Consolidado relación Gestión por Resultados y Pequeños Empresarios artesanos</i>	<i>99</i>
Tabla 35	
<i>Matriz FODA Gestión por Resultados y Pequeños Empresarios artesanos</i>	<i>101</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
<i>Ciclo de la Gestión por Resultados.....</i>	<i>25</i>
Figura 2	
<i>La informalidad laboral en Latinoamérica</i>	<i>52</i>
Figura 3	
<i>Capacidad de emprendimiento.....</i>	<i>69</i>
Figura 4	
<i>Formalizar los negocios.....</i>	<i>70</i>
Figura 5	
<i>Derechos de la libre empresa</i>	<i>71</i>
Figura 6	
<i>Autonomía empresarial.....</i>	<i>72</i>
Figura 7	
<i>Reforzamiento de instituciones</i>	<i>73</i>
Figura 8	
<i>Participación en actividades turísticas.....</i>	<i>74</i>
Figura 9	
<i>Expresión popular de las artesanías</i>	<i>75</i>
Figura 10	
<i>Funcionamiento de las MYPES.....</i>	<i>76</i>
Figura 11	
<i>Institucionalidad para crecer de manera sostenible.....</i>	<i>77</i>

Figura 12	
<i>Doctrina para crecer y desarrollarse.....</i>	<i>78</i>
Figura 13	
<i>Establecimientos de mecanismos eficaces.....</i>	<i>79</i>
Figura 14	
<i>MYPES como Unidades productivas</i>	<i>80</i>
Figura 15	
<i>Establecer mecanismos de prevención</i>	<i>81</i>
Figura 16	
<i>MYPES como generador de crecimiento.....</i>	<i>82</i>
Figura 17	
<i>Empleo en MYPES.....</i>	<i>83</i>
Figura 18	
<i>Apoyo estatal con medidas tributarias.....</i>	<i>84</i>
Figura 19	
<i>Disponer programas estatales para crear MYPES artesanales.....</i>	<i>85</i>
Figura 20	
<i>Percepción de apoyo de parte del Estado</i>	<i>86</i>
Figura 21	
<i>Poco apoyo de promoción estatal para exportación</i>	<i>87</i>
Figura 22	
<i>Poco apoyo estatal para microempresarios exportadores.....</i>	<i>88</i>
Figura 23	
<i>Consolidado relación Gestión por Resultados y Pequeños</i>	
<i>Empresarios artesanos</i>	<i>100</i>

INTRODUCCIÓN

El Perú se caracteriza por ser un país con un notable desarrollo empresarial. Las empresas están orientadas a distintas áreas, y en cada una los alcances son diferentes. Se pueden encontrar desde pequeños negocios hasta empresas en crecimiento, así como aquellas que ya están totalmente establecidas y operan bajo un reglamento establecido. Por su parte, la micro y pequeña empresa se define como aquella que no supera las 150 unidades impositivas tributarias (UIT); además, se estima que estas representan el 95 % de todas las empresas y son responsables de proporcionar empleo para aproximadamente el 50 % de la población ocupada (Alva, 2017). El crecimiento observado a nivel nacional e internacional refleja la capacidad emprendedora de aquellos que deciden iniciar una carrera empresarial.

Cabe resaltar que las empresas no solo se enfocan en actividades productivas, sino también en servicios relacionados con el mercado turístico. Las empresas de este rubro fortalecen indirectamente la identidad cultural del país. Un ejemplo de ello es la producción de artesanías, que expresan cultural y artísticamente los pensamientos de una comunidad. Esta particularidad le confiere a la artesanía un carácter multicultural (Cruz, 2012).

Todos los datos anteriores corresponden a un punto de vista estadístico y general. En cambio, en cuanto al aspecto operativo, las pequeñas y microempresas están muy asociadas con el sector informal. Por un lado, el factor que determina dicha percepción es la regulación. Esta, al ser abundante, se vuelve limitante y confusa debido a sus constantes modificaciones. Ello provoca que muchas personas con espíritu emprendedor

prescindan de las reglas de formalización; incluso, algunos pueden tener la voluntad de seguir las normas, pero desconocen el engorroso procedimiento que implica obedecerlas. Es así como los empresarios terminan alejados de la posibilidad de desarrollo. Por otro lado, el Estado no apoya a los microempresarios en actividades de difusión o asistencia crediticia. Esto genera en ellos un aislamiento; por lo tanto, no pueden cumplir su objetivo.

Aquí radica la importancia de esta investigación. Se centra en las pequeñas empresas y el sector empresarial de artesanía; además, relaciona ambos temas con la Gestión por Resultados, un enfoque de gestión del sector público que facilita a las organizaciones públicas la dirección de su proceso de creación de valor público. Su objetivo es asegurar eficacia, eficiencia y efectividad en su desempeño, así como el logro de los objetivos de gobierno y la mejora continua de las instituciones (OSCE, s.f.).

Entonces, el objetivo de este trabajo es determinar cómo 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 durante el año 2017. La investigación adopta un enfoque básico, con diseños no experimentales y transversales. Además, emplea el método estadístico descriptivo correlacional.

Para alcanzar este objetivo, el trabajo se divide en cinco capítulos. En el primero se presentan los conceptos relacionados con la gestión por resultados, incluyendo sus sistemas y su planeamiento estratégico. En la segunda parte, se examina el mercado de la artesanía y se considera su situación a nivel nacional y su trascendencia. En el tercer capítulo se definen los diferentes aspectos de las pequeñas empresas. En el cuarto apartado, se analiza el caso de la gestión por resultados en pequeños empresarios de artesanía de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la región Puno durante el año 2017. Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones del estudio; y, posteriormente, se incluyen las referencias bibliográficas empleadas para la realización del trabajo.

CAPÍTULO I

UN PANORAMA GENERAL DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

La administración pública en América Latina ha enfrentado históricamente desafíos significativos en términos de capacidades y una cierta resistencia al cambio (Vargas & Zavaleta, 2020; Cañari-Otero & Hanco-Bustinza, 2021). Estas deficiencias han generado un debate constante sobre la necesidad de reformar el sector público y el sistema estatal para lograr resultados más eficaces. En este contexto, la implementación de la *Gestión por Resultados* (GpR), también conocida como *Gestión para los Resultados*, *Gestión basada en los Resultados* o *Gestión orientada a los Resultados*, ha surgido como una tendencia prominente para medir y cuantificar todo el proceso de gestión pública en búsqueda de resultados, así como para establecer parámetros e indicadores para medir el éxito (Milanesi, 2018).

¿Qué se comprende por GpR? En general, es una estrategia de gestión pública que se centra en tomar decisiones basadas en información confiable sobre los efectos de la acción gubernamental en la sociedad, con el objetivo de mejorar la gobernanza y eficacia de las políticas públicas (García & García, 2010). Esta estrategia se ha adoptado progresivamente a nivel

mundial y en América Latina, siendo promovida por entidades internacionales como las Naciones Unidas (ONU), el Centro Latinoamericano para la Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otras (Cañari-Otero & Hancoco-Bustanza, 2021). Estas organizaciones han investigado y difundido los beneficios de este enfoque en áreas clave como la salud, la educación y la economía.¹

En este capítulo, se profundiza en la definición de la *Gestión por Resultados* como expresión de un proceso de cambios de la gestión administrativa del sector público.

1. Se explora las transformaciones en el tiempo histórico de la administración pública, comenzando con una discusión sobre los cambios impulsados por la globalización y su impacto en la creación de nuevos paradigmas en la gestión administrativa. Este contexto llevará al lector a reconocer el *modelo metaburocrático*, que introduce la *Nueva Gestión Pública* (NGP) y sienta las bases para la implementación de la GpR.
2. Se examina los ciclos específicos de la GpR. Se explora la Gestión por Resultados como un enfoque administrativo que se distingue por su estructura cíclica, involucrando diversos procesos clave. Se han presentado y analizado dos modelos de ciclo propuestos por Dussauge (2016) y Milanesi (2018), resaltando sus particularidades y enfoques específicos.
3. Se aborda la medición del rendimiento, un aspecto central de la GpR. Es fundamental entender cómo se cuantifican y miden los resultados para determinar el éxito de esta gestión. Se ha abordado a fondo la medición del desempeño en el contexto de la Gestión por Resultados (GpR), destacando su esencia como una evaluación sistemática y controlada de los resultados en comparación con los objetivos predefinidos. Se ha subrayado la distinción significativa de la GpR al priorizar los resultados sobre los procesos, según el enfoque de Dussauge (2016).

1 Véase la siguiente investigación: CLAD. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39), 149-210. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>

4. Finalmente, se discute los instrumentos y sistemas de gestión, prestando especial atención a la planificación estratégica. Se expone a fondo la Gestión por Resultados como un proceso intrínseco en el ámbito empresarial y en grupos de investigación, enfocándose en la necesidad de alinear las acciones de cada miembro del personal con los principios fundamentales de la entidad. Se destaca la importancia de mantener un estado de salud y bienestar óptimo para contribuir al entorno laboral saludable y aumentar la productividad.

1.1. Conceptos generales de la Gestión por Resultados

En el siglo XXI, la globalización y otros procesos políticos, económicos y sociales han tenido un impacto significativo en la administración pública. La globalización ha llevado a una mayor interconexión e interdependencia entre países, creando nuevos desafíos y oportunidades para la administración pública. Por ejemplo, ha provocado una mayor competencia entre las naciones para atraer la inversión y el talento, lo que requiere una mayor eficiencia y eficacia en la administración pública para conservar y atraer estos recursos.

Además, la globalización también ha aumentado la demanda de transparencia y rendición de cuentas en la administración pública. Los ciudadanos y las empresas esperan que los gobiernos sean más responsables y eficientes en su uso de los recursos públicos. Esto ha provocado una mayor complejidad en la gestión pública, con problemas y desafíos cada vez más interconectados y transnacionales. En respuesta a estos desafíos, la administración pública ha evolucionado y adoptado nuevos enfoques teóricos y prácticos. Como se verá a continuación, en la tabla 1, la administración pública ha presentado varios enfoques teóricos y prácticos a lo largo del tiempo, con cada modelo tratando de mejorar la administración y resolver los problemas generados por el modelo anterior (Dussauge, 2016).

Tabla 1
Modelos de administración pública en América Latina

	Modelo		
	burocrático	posburocrático	metaburocrático
Época	1920- 1980 aprox.	1980-2010 aprox.	2010- actualidad
Influencia	Las revoluciones sociales y los principios neokeynesianos Las políticas estadounidenses planteadas en el Nuevo Trato (o New Deal)	Modelo neoliberal ortodoxo impulsado Ronald Reagan y Margareth Thatcher Globalización Predominio del mercado	Consenso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
Estado	Ente rector y promotor del desarrollo económico	Estado mínimo (neoliberal ortodoxo)	Estado gerencial
Administración	Mayor prevalencia de políticas públicas sociales que administración	Mayor prevalencia de la administración que la política	Prevalencia de una administración racional, eficaz, con valores que busque la calidad del servicio

Nota: Elaboración propia en base a datos de Valdez (2019).

El análisis de los modelos de administración pública, tal como se presenta en la Tabla 1, proporciona una visión detallada de la evolución histórica de estos enfoques, destacando su contexto, influencias y características distintivas. Es notable que han experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, influenciados por factores políticos, económicos y sociales. Cada modelo ha reflejado distintas concepciones sobre el papel

del Estado y la gestión de los recursos públicos, y su análisis proporciona insights valiosos para comprender los desafíos y oportunidades en el ámbito de la administración pública. Según Valdez (2019), se pueden identificar tres modelos principales: el burocrático, el posburocrático y el metaburocrático².

- **Modelo burocrático.** El primer modelo, tuvo su origen a mediados de los años veinte y estuvo marcado por la influencia de dos grandes corrientes: las revoluciones sociales y los principios neokeynesianos, con orientación socialista, y las políticas estadounidenses del *New Deal* (*Nuevo Trato*) propuestas por Franklin D. Roosevelt para combatir la *Gran Depresión*. En este modelo, el Estado asumió un papel predominante como ente rector y promotor del desarrollo económico, adquiriendo numerosas empresas para garantizar el acceso a bienes y servicios básicos. Sin embargo, este modelo se caracterizó por un excesivo gasto público en programas sociales y una gestión poco eficiente, lo que llevó a su declive a principios de la década de 1980 debido a una serie de crisis económicas (la baja del precio internacional del petróleo, la deuda externa) y problemas estructurales como la corrupción y el sobrecargo de personal público (Aguilar, 2016).³
- **Modelo posburocrático.** El segundo modelo, se vio fuertemente influenciado por el modelo neoliberal ortodoxo promovido desde Inglaterra por líderes como Ronald Reagan y Margaret Thatcher. Esta corriente de pensamiento tuvo un impacto significativo en los diversos estados de las naciones latinoamericanas, llevándolos a adoptar los lineamientos de este nuevo paradigma. En contraste con el modelo anterior, caracterizado por consignas revolucionarias, el posburocrático se caracterizó por un enfoque más orientado al mercado y a la eficiencia.

2 Valdez, J. (2019). La gestión pública por resultados: una revisión crítica. *Revista de Administración Pública*, 53(3), 7-22.

3 Aguilar, J. (2016). *Gestión pública: un enfoque integral*. Editorial: McGraw-Hill.

En consonancia con este cambio económico y social, los Estados latinoamericanos llevaron a cabo procesos de privatización de empresas públicas, priorizando el libre mercado y la productividad. Se produjo una reducción significativa del gasto presupuestal, buscando alinear las finanzas públicas con los principios de la economía neoliberal (Aguilar, 2016). En el ámbito de la administración, se implementaron reformas que simplificaron el sistema, fomentando la colaboración con el sector privado. El papel del administrador experimentó una transformación sustancial, alejándose del enfoque revolucionario del modelo anterior para adoptar un rol más gerencial. Este nuevo rol tenía como objetivo principal la reducción de la burocracia, enfocándose en la eficiencia y la agilidad en la toma de decisiones.

La transición hacia el modelo posburocrático representó un cambio significativo en la concepción y gestión del Estado en América Latina, marcando un giro hacia políticas económicas más orientadas al mercado y a la eficiencia administrativa. Estos cambios, impulsados por la influencia de las corrientes neoliberales, generaron tanto oportunidades como desafíos en la búsqueda de un equilibrio entre la eficiencia económica y la equidad social en la región.

- **Modelo metaburocrático.** En el tercer modelo, denominado metaburocrático, se destaca la importancia otorgada al desempeño como finalidad última. Este enfoque implica una redefinición fundamental de la estructura y el funcionamiento del Estado, adoptando elementos propios del modelo empresarial. En este contexto, se concibe al ciudadano como un cliente cuyas demandas deben ser satisfechas de manera eficiente (Aguilar, 2016). A diferencia de los modelos anteriores, se observa un alejamiento de posturas políticas extremas, ya sean de izquierda o de derecha, priorizando en su lugar la eficiencia y la calidad del servicio. En el modelo metaburocrático, se evita la adopción de posturas extremistas que caracterizaron a los modelos anteriores. No se lleva a cabo una expansión indiscriminada del rol estatal adquiriendo empresas (como en el modelo burocrático) ni se privatizan de manera

masiva todos los bienes y servicios públicos (como en el modelo pos-burocrático) (Valdez, 2019).

Este enfoque busca encontrar un equilibrio entre la intervención estatal y la participación del sector privado. Un concepto clave en el marco del modelo metaburocrático es la *Nueva Gestión Pública* (NGP) o New Public Management, que representa una tendencia gerencial en la administración pública. Esta perspectiva se caracteriza por su enfoque orientado a resultados y eficiencia, alejándose de la rigidez burocrática del pasado. Es dentro de este contexto que surge la Gestión por Resultados (GpR) como una herramienta para medir y cuantificar el desempeño de las entidades gubernamentales. Para comprender la concepción de la GpR, es esencial explorar el marco teórico en el que se enmarca, es decir, la Nueva Gestión Pública. Este enfoque representa una evolución en la forma en que se concibe y gestiona el Estado, buscando adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad y lograr una administración más eficiente y centrada en los resultados. La introducción de la GpR dentro de la NGP refleja la creciente importancia otorgada a la medición y evaluación del desempeño como herramienta fundamental para mejorar la eficacia de la administración pública en América Latina.

El fundamento teórico de la Nueva Gestión Pública (NGP) surge inicialmente en países de habla inglesa, como el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia y Estados Unidos. Este enfoque implica un cambio fundamental en la concepción de la administración gubernamental, moviéndose desde un modelo tradicional basado en la organización y planificación bajo una estructura burocrática hacia un enfoque gerencial que busca la eficiencia y eficacia en la gestión (Arana, 2020). Este cambio de perspectiva implica abandonar las teorías de Max Weber, que conceptualizaban la organización como una estructura formal y rígida, con una dirección de mando de arriba hacia abajo y funciones simples asignadas a las personas.

En este nuevo marco teórico, conocido como Nueva Gestión Pública, se origina la *Gestión por Resultados* (GpR) (Pliscoff-Varas, 2018; Enabel,

2019). El término *resultado* se define como el efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación, lo que implica que el resultado es el producto de una serie de acciones y decisiones (Diccionario de la lengua española). La GpR se centra en la búsqueda y medición de los efectos y consecuencias de un conjunto de hechos.

Milanesi (2018) aporta una perspectiva adicional al definir la GpR como el establecimiento de estándares de éxito y su medición correspondiente. Este enfoque permite a la organización analizar de manera cuantificable el grado de consecución de sus metas y tomar decisiones y acciones basadas en esos resultados. La GpR, por lo tanto, aboga tanto por la medición de los objetivos como por la cuantificación de los logros.

La GpR se considera una estrategia integral que incorpora diversos elementos del ciclo de gestión, como la planificación, el presupuesto, la gestión financiera, la gestión de proyectos, el monitoreo y la evaluación. Todos estos componentes son cruciales para la creación de valor público (Shack y Rivera, 2017).

Desde una perspectiva legal, en Perú, se promulgó la Ley N.° 27658 en el 2002, denominada Marco de Modernización de la Gestión del Estado, siendo el primer intento de modernizar el Estado. Sin embargo, los esfuerzos para reformar los organismos públicos se intensificaron con la publicación de decretos supremos, especialmente a través de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública aprobada por Decreto Supremo N.° 004-2013-PCM. Este documento establece objetivos para transformar al Estado en una entidad gubernamental que garantice servicios públicos al ciudadano, adoptando un enfoque de gestión orientada a resultados (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019). Estos lineamientos definen la modernización del Estado peruano y marcan un cambio significativo en la gestión pública.

En el marco de la NGP y la GpR, se observa un cambio paradigmático en la gestión pública, alejándose de las estructuras burocráticas tradicionales

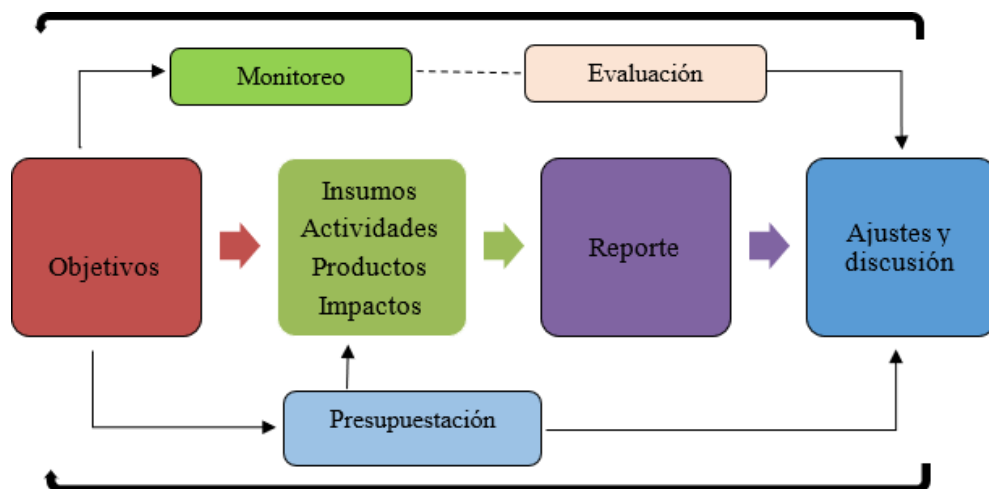
hacia un enfoque más eficiente y orientado a resultados. Este cambio, fundamentado en la literatura científica revisada, representa una respuesta a las demandas cambiantes de la sociedad y a la necesidad de una administración pública más efectiva en América Latina.

1.2. Gestión por Resultados: ciclos

La Gestión por Resultados, como cualquier enfoque administrativo, se distingue por exhibir un ciclo que involucra varios procesos. En este contexto, se han presentado diversas propuestas por parte de investigadores destacados en el campo. A continuación, se exponen dos modelos de ciclo, específicamente los enfoques particulares propuestos por Dussauge (2016) y Milanesi (2018) en relación con la Gestión por Resultados.

Figura 1

Ciclo de la Gestión por Resultados



Nota: Adaptado de Dussauge (2016).

Por un lado, Dussauge (2016) en su Introducción a la Gestión para Resultados propone un esquema en el que se presentan los pasos del ciclo de la Gestión por Resultados en la Figura 1.

Tal como se observa en la Figura 1, la Gestión por Resultados comprende una serie de procesos y un grupo de recursos. Este modelo estructurado se compone de distintas fases y recursos esenciales para llevar a cabo la gestión de resultados de manera efectiva.

1. **Planteamiento de objetivos** En primer lugar, durante la etapa de planteamiento de objetivos, se establecen los insumos necesarios, se definen las actividades a realizar, se determinan los productos buscados y se identifica el impacto que se espera lograr. Dado que la GpR se caracteriza por su enfoque en la medición y cuantificación, se lleva a cabo una evaluación de todos estos elementos.
2. **Verificación** La segunda fase del ciclo implica la verificación de si se han alcanzado los resultados propuestos. En esta etapa, se realiza una evaluación cuantitativa para determinar el rendimiento en relación con los objetivos establecidos.
3. **Interpretación** Posteriormente, en la tercera fase, se aborda la interpretación, reporte y compartición de los resultados obtenidos. Se reconoce que las medidas recopiladas no son simplemente cifras o estadísticas; tienen un correlato cualitativo que debe ser analizado e interpretado. Además, se destaca la importancia de comunicar estos resultados a diversas instancias dentro de la organización.
4. **Ajustes y Discusión** Finalmente, en la cuarta fase, basándose en la información obtenida en las etapas anteriores, las personas responsables deben determinar si se lograron los resultados esperados. Independientemente de los resultados obtenidos, se requiere la planificación de acciones futuras, que pueden incluir modificaciones, ajustes o cambios en el enfoque estratégico.

Es esencial destacar un aspecto distintivo de este modelo propuesto por Dussauge: el ciclo no concluye en *Ajustes y Discusión*, sino que retorna al inicio, a *Objetivos*. Esto implica un proceso de retroalimentación constante, donde la búsqueda de un mejor desempeño se convierte en un ciclo continuo de mejora.

Asimismo, se resalta la importancia de procesos clave que abarcan prácticamente todo el ciclo, como el monitoreo, la evaluación y la presupuestación. Estos elementos son cruciales, ya que, como señalan Vargas y Zavaleta (2020), garantizan que el proceso sea transparente y limpio. Además, subrayan la necesidad de un uso consciente de los recursos económicos, siempre orientado al logro de resultados.

En síntesis, el modelo propuesto por Dussauge ofrece una estructura integral para la Gestión por Resultados, enfatizando la importancia de la medición, la evaluación continua y la retroalimentación para lograr un desempeño óptimo en la gestión organizacional.

Por otro lado, Milanesi (2018), en su enfoque de la Gestión por Resultados, se centra en aspectos cruciales como la planificación estratégica, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y el gobierno abierto, particularmente en el contexto de la reforma y modernización del Estado en América Latina. En contraste con Dussauge (2016), la propuesta de Milanesi ofrece una perspectiva detallada que describe con mayor minuciosidad los pasos clave del ciclo de la Gestión por Resultados, proporcionando así una visión complementaria a la presentada por Dussauge.

Los elementos centrales del ciclo de la Gestión por Resultados propuesto por Milanesi incluyen:

- **Establecer objetivos claros y medibles:** Milanesi resalta la importancia de definir metas específicas y cuantificables como punto de partida para el proceso de Gestión por Resultados.

- **Asignación de recursos:** Se hace énfasis en la asignación eficiente de recursos, reconociendo que la gestión efectiva de los recursos es esencial para lograr resultados satisfactorios.
- **Implementación de acciones estratégicas:** Milanesi aboga por la ejecución de acciones estratégicas alineadas con los objetivos previamente establecidos, buscando así la coherencia entre la planificación y la implementación.
- **Monitoreo continuo:** Destaca la necesidad de un monitoreo constante durante todo el proceso, subrayando la importancia de evaluar y ajustar estrategias en tiempo real para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- **Evaluación de los resultados obtenidos:** Milanesi reconoce la evaluación como un componente crucial del ciclo, permitiendo la medición de los logros alcanzados y proporcionando datos valiosos para la toma de decisiones informadas.
- **Toma de decisiones basadas en la información recopilada:** Se resalta la importancia de utilizar la información recopilada durante la evaluación para fundamentar decisiones futuras y mejorar continuamente el proceso de gestión.
- **Mejoras continuas en la gestión:** Milanesi aboga por un enfoque de mejora continua, instando a la adaptación constante a través de ajustes y refinamientos en la gestión para lograr resultados cada vez más eficaces.

Es relevante señalar que, a diferencia de Dussauge, quien aborda la Gestión por Resultados en un contexto más general, Milanesi dirige su enfoque hacia la reforma y modernización del Estado en América Latina, proporcionando así una perspectiva más específica y contextualizada. Este enfoque más detallado se traduce en una propuesta más específica y adaptada a las realidades regionales.

1.3. Medición del desempeño en la Gestión por Resultados (GpR)

La evaluación sistemática y controlada de los resultados en relación con los objetivos predefinidos constituye la esencia de la medición del desempeño en la Gestión por Resultados (GpR). Es importante destacar que la GpR, al priorizar los resultados sobre los procesos, establece una distinción significativa en su enfoque (Dussauge, 2016).

La medición del desempeño se define como el grado en que el actor u organización opera de acuerdo con las directrices establecidas o logra los resultados planteados (ONU, 2018). En este contexto, Escalante (2016) aporta perspectivas relevantes, destacando:

- Un proceso que implica la recolección, análisis y empleo de información para verificar la eficacia y eficiencia organizacional.
- La contabilización sistemática y controlada de indicadores, revelando el grado de consecución de los resultados.
- Su función como medio de comunicación hacia ciudadanos, gobiernos vecinos y organismos internacionales, democratizando así la información.
- Una fuente vital para comprender el impacto de las estrategias aplicadas.

La medición del desempeño en la GpR emerge como un componente esencial para evaluar la eficacia y eficiencia organizacional, evidenciar el impacto de las estrategias y facilitar la comunicación de resultados a diversas partes interesadas. Los indicadores, en consecuencia, se consolidan como herramientas fundamentales que contribuyen a estandarizar el desempeño, hacer tangibles los insumos intangibles y enfocarse en las dimensiones críticas de los objetivos propuestos.

Las características esenciales de la medición del desempeño en la GpR son las siguientes:

- **Proceso sistémico y controlado:** Este enfoque implica la recolección, análisis y aplicación de información de manera metódica para verificar la eficacia y eficiencia organizacional.
- **Comunicación de resultados:** Se orienta hacia la demostración explícita de cómo se han logrado los objetivos, extendiendo esta comunicación a ciudadanos, gobiernos vecinos y organismos internacionales.
- **Impacto de estrategias:** Busca la identificación y comprensión del impacto resultante de las estrategias aplicadas a lo largo del proceso.
- **Priorización de resultados:** Enfatiza la importancia otorgada a los resultados obtenidos por encima de los procesos utilizados para su consecución.

De la misma forma Indicadores en la GpR son fundamentales. Pues, emergen como herramientas cruciales en la GpR, desempeñando un papel integral por varias razones:

- **Estandarización del desempeño:** Facilitan la comparación objetiva del rendimiento entre diversas entidades y en diferentes momentos.
- **Tangibilización de insumos intangibles:** Permiten la conversión de elementos inicialmente intangibles en valores numéricos, facilitando así su medición y comparación.
- **Focalización en dimensiones clave:** Orientan la atención hacia los aspectos críticos de los objetivos planteados, garantizando una evaluación precisa y pertinente.
- **Definición clara y objetiva de metas:** Aseguran que los planificadores cuenten con definiciones nítidas y objetivas de los objetivos propuestos.

En consonancia con la perspectiva de la GpR, el proceso de medición del desempeño se caracteriza por su énfasis en la estandarización de metas y la medición constante mediante indicadores. La premisa fundamental es que prevalezca la medición y cuantificación a lo largo de todo el proceso.

1.4. Instrumentos y sistemas de gestión para resultados

La Gestión por Resultados, un proceso intrínseco tanto en el ámbito empresarial como en grupos de investigación, impone la necesidad de que cada miembro del personal, abarcando desde empleados hasta personal administrativo, se adhiera a las acciones delineadas en los principios fundamentales de la entidad. Asimismo, esta gestión tiene como objetivo primordial asegurar que cada individuo no solo cumpla con las tareas asignadas, sino que también mantenga un estado de salud y bienestar óptimo, contribuyendo así al entorno laboral saludable y al aumento de la productividad (Piva et al., 2017).

Al explorar la gestión estratégica, según Rylková (2017), se revela como un instrumento fundamental que busca que los líderes no solo dirijan sus organizaciones hacia la consecución de metas a niveles macroorganizacionales, sino que también fomente una colaboración activa con municipios. Esta colaboración se erige como un medio para identificar no solo los factores de éxito tangibles, sino también los intangibles que, en última instancia, generan y sustentan el éxito empresarial.

En el contexto de una Gestión por Resultados efectiva, surge la importancia de establecer un mecanismo motivacional sólido en los trabajadores a lo largo de todo el proceso participativo de las labores. Este enfoque no solo tiene la finalidad de garantizar el cumplimiento de tareas, sino también de empoderar a los empleados, cultivando así un sentido de pertenencia y evidenciando su satisfacción laboral mediante compromisos continuos (Rylková, 2017).

La planificación estratégica, en este escenario, adquiere una dimensión crucial, y su efectividad se ve potenciada por la búsqueda activa de recursos humanos en las instituciones académicas. Recomendaciones específicas incluyen no solo proporcionar a las instituciones académicas los medios tecnológicos más modernos sino también establecer unidades especializadas de gestión de planificación estratégica, fomentando así una colaboración eficaz entre el ámbito académico y el empresarial (Kriisat, 2021).

Abordando el ámbito financiero desde la perspectiva de la gestión estratégica, como plantean Miringu y Namisonge (s. f.), se destaca la inclusión de variables cruciales como ingresos operativos, ganancias antes de intereses e impuestos, y valor liquidativo. La evaluación de la eficiencia en relación con el riesgo, particularmente en grandes bancos nacionales de un territorio específico, se presenta como una medida fundamental. En este contexto, es imperativo supervisar la sensibilidad de la eficiencia de los beneficios no solo al riesgo crediticio y al riesgo de insolvencia, sino también a factores como el riesgo de liquidez o la combinación de productos crediticios. Este enfoque integral mejora las prácticas financieras, fortaleciendo la supervisión y gestión del riesgo de crédito como condición sine qua non para una liberalización financiera satisfactoria.

Finalmente, se puede observar que la Gestión por Resultados, al centrarse en la ejecución de acciones y el bienestar del personal, se fusiona armoniosamente con la gestión estratégica, la motivación del personal y la planificación estratégica. Este entramado integral no solo propicia un entorno laboral saludable y productivo, sino que también contribuye al éxito sostenido de la organización. Por otro lado, la gestión financiera estratégica emerge como una pieza clave al evaluar no solo la eficiencia operativa, sino también la gestión del riesgo en instituciones bancarias, ofreciendo así una perspectiva holística y equilibrada para el desarrollo empresarial sostenible.

CAPÍTULO II

UN REPASO DE LA ARTESANÍA EN EL COMERCIO

La práctica artesanal, como manifestación cultural de larga data, ha perdurado a lo largo de la historia de la humanidad, constituyendo un reflejo de la inventiva y habilidad de los individuos a lo largo del tiempo. Desde las civilizaciones antiguas hasta la contemporaneidad, la artesanía ha servido como un medio para expresar las identidades culturales, preservar tradiciones y exhibir las habilidades distintivas de cada comunidad (Sánchez & Galeano, 2018).

La importancia de la artesanía no solo radica en su valor cultural, sino también en su impacto como recurso económico, generando empleo y sustento para numerosas familias a nivel global. Este sector, al preservar técnicas tradicionales y conocimientos ancestrales, contribuye significativamente al desarrollo económico, tanto a nivel local como global, a través de la comercialización de productos artesanales (Smith & Johnson, 2020).

La diversidad de habilidades y técnicas artesanales existentes refleja la riqueza cultural y creativa de las sociedades. La artesanía no solo se aprecia

por su valor estético y tradicional, sino que también posee un potencial relevante para impulsar el turismo cultural, fortalecer identidades locales y fomentar la sostenibilidad mediante la utilización de materiales naturales y prácticas artesanales sostenibles (Brown & Lee, 2019).

En la actualidad, el mercado de la artesanía ha experimentado un notable crecimiento a nivel local y global, impulsado por la apreciación de la autenticidad, lo hecho a mano y lo culturalmente significativo. Este fenómeno ha llevado a un reconocimiento y valorización aún mayores de la artesanía como componente esencial del patrimonio cultural de las sociedades contemporáneas (Jones & Smith, 2021).

La artesanía no solo representa una forma única de expresión cultural, sino que también desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico, la preservación del patrimonio cultural y la promoción del comercio justo a escala mundial. Este fenómeno se evidencia en el reconocimiento creciente de la artesanía como un componente integral y valioso de las dinámicas culturales y económicas contemporáneas.

2.1. Concepciones sobre artesanía

A lo largo de la historia de la humanidad, las manifestaciones culturales han dejado constancia de la complejidad y riqueza de las sociedades. La transmisión de la herencia cultural, tanto de forma oral como a través de vestigios materiales, refleja las necesidades y valores arraigados en comunidades específicas en momentos particulares. Estas expresiones, sin lugar a duda, constituyen elementos fundamentales del patrimonio de cada pueblo, dotándolo de un carácter esencial que trasciende el tiempo.

En un contexto más preciso, la artesanía se erige como un fenómeno cultural definido por conocimientos que han perdurado a lo largo de generaciones y que responden a las necesidades evolutivas de las comunidades. Este fenómeno no solo se arraiga en la cosmovisión de cada pueblo, sino

que también posee un carácter simbólico que refleja sus formas de vida y las implicancias profundas en su identidad cultural (Ferro, 2017).

Desde una perspectiva más detallada, Rivas⁴ (2018) plantea la singularidad de los objetos artesanales, enfatizando que, a pesar de su producción en masa, cada uno se compone de una materia prima específica. Esta singularidad inherente a cada pieza es esencial, ya que impide la comparación directa entre ellas, a pesar de las similitudes superficiales. La individualidad de cada objeto artesanal adquiere así una importancia significativa, siendo un reflejopreciado de la creatividad del artesano manifestada en cada detalle. En consecuencia, se resalta la necesidad de reconocer la importancia intrínseca de cada obra artesanal por sí misma.

Estas consideraciones subrayan la relevancia de la artesanía no solo como una expresión cultural, sino como un testimonio tangible de la creatividad humana a lo largo del tiempo. La singularidad de cada obra, vinculada a su contexto cultural y material, contribuye a la diversidad y riqueza del patrimonio cultural global.

Conforme a las categorizaciones de Rivas (2018), la artesanía se conceptualiza en dos tipologías fundamentales, cada una con características distintivas:

- **Tradicional:** Este tipo de artesanía tiene sus raíces en tiempos ancestrales y se caracteriza por la continuidad en el empleo de diversos procedimientos y características a lo largo del tiempo. La persistencia de métodos tradicionales de producción contribuye a la autenticidad de la artesanía, y se reconoce por la preservación de la identidad del lugar de origen de los productos. La artesanía tradicional, por ende, se convierte en un vehículo crucial para la transmisión de conocimientos generacionales y la conexión con la historia cultural de una comunidad.

- **Contemporánea:** En contraste, la artesanía contemporánea mantiene en su mayoría los procesos de elaboración tradicionales, pero introduce cambios que responden a los requerimientos tanto materiales como espirituales de la sociedad actual. Esta adaptación refleja una dinámica evolutiva en la artesanía, donde se busca equilibrar la preservación de las raíces culturales con las demandas cambiantes del contexto moderno. La artesanía contemporánea, de este modo, se presenta como un puente entre la tradición y la innovación, incorporando elementos que reflejan las necesidades y valores actuales sin perder la conexión con sus raíces históricas.

La artesanía, como producto cultural, se manifiesta como un conjunto de atributos que contribuyen a la construcción de la identidad tanto individual como colectiva. Esta influencia discernible en la artesanía ha sido moldeada por diversos factores, entre los cuales se destacan el contexto social, económico, cultural y, de manera significativa, el entorno medioambiental (Álvarez, 2021).

La artesanía, en tanto que elemento cultural, exhibe características específicas que definen su naturaleza como un componente fundamental del patrimonio cultural, según lo descrito por Navarro-Hoyos (2016). En primer lugar, desde una perspectiva tangible, la artesanía se presenta como un patrimonio que tiene una existencia física y concreta, siendo en sí misma un producto material. Este aspecto incorpora dos características fundamentales: en primer lugar, la inmutabilidad, que se refiere a la preservación de procesos preindustriales en su elaboración, evidenciando una continuidad y arraigo en las prácticas tradicionales. En segundo lugar, su carácter simbólico, que la posiciona como un testimonio que encapsula la cosmovisión, las tradiciones y otros elementos culturales de la comunidad a la que pertenece. Este simbolismo trasciende los límites locales para abarcar un alcance que puede extenderse a niveles regional y nacional.

En una dimensión intangible, la artesanía constituye un patrimonio que se manifiesta a través de la creatividad, conocimientos y habilidades del

artesano, así como en la forma en que se transmite este conocimiento. Aquí, se destacan dos aspectos cruciales: en primer lugar, su dinamismo y evolución, que implica la capacidad de la artesanía para adaptarse y transformarse continuamente. Este dinamismo se manifiesta en la creación constante de nuevos productos, la incorporación de materiales innovadores y la adopción de técnicas y procesos actualizados. En segundo lugar, la artesanía refleja una dimensión evolutiva, que responde a cambios en las demandas culturales y sociales de la sociedad contemporánea. Así, la artesanía no solo se presenta como un artefacto estático, sino como un fenómeno cultural en constante evolución que sigue contribuyendo significativamente a la riqueza y diversidad del patrimonio cultural.

Según lo delineado por la Unesco, según la cita proporcionada por Sandoval (2021), la artesanía no solo se erige como una manifestación cultural, sino que desempeña un papel trascendental en los ámbitos cultural y económico de la sociedad. Su cualidad de patrimonio inmaterial radica en su arraigo en las expresiones tradicionales de los pueblos, transmitiéndose de generación en generación como parte intrínseca de la herencia cultural. Al abordar la artesanía como una industria creativa, se destaca su capacidad para evidenciar la identidad única de cada artesano y de las regiones a las que pertenecen. Además, esta expresión artística responde de manera innovadora a las nuevas demandas simbólicas de la sociedad contemporánea.

La artesanía, en su complejidad, abarca diversas características interrelacionadas, vinculadas a las perspectivas culturales, religiosas y simbólicas. Estas facetas no solo definen la esencia de la artesanía, sino que también contribuyen a forjar la identidad arraigada de cada comunidad. Este corpus artístico, como se evidencia, encapsula la cosmovisión del pueblo del cual emerge, actuando como un testimonio cultural y histórico. Por ende, resaltar la artesanía como patrimonio cultural no solo reconoce su papel como portadora de la herencia dejada por los pueblos, sino que también subraya su contribución a la trascendencia cultural e histórica de la humanidad. La artesanía, en su totalidad, emerge como un reflejo vivo de las

tradiciones arraigadas en las comunidades, destacándose como una expresión artística y cultural fundamental.

2.2. La artesanía y sus líneas de producción

La artesanía es una manifestación cultural que se ha desarrollado a lo largo de la historia de la humanidad. Según Sánchez y Galeano (2018), la artesanía es un patrimonio cultural inmaterial que refleja la cosmovisión de cada comunidad y sus tradiciones. Además, la producción artesanal implica diversas actividades culturales, productivas, técnicas, sociales y económicas que se desarrollan en un lugar determinado donde se cuenta con un elemento común o materia prima de la misma característica.

En este sentido, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019) define las líneas artesanales como los diversos procesos de producción en artesanía que se relacionan con las materias primas que se utilizan en las diferentes regiones del país, existentes y futuras, que expresan la creatividad y habilidad manual del artesano. Estas líneas de producción artesanal son diversas y abarcan una amplia gama de productos, como trabajos en cuero y pieles, productos de imaginería, trabajos en madera, productos de fibra vegetal, tapices y alfombras, textiles, cerámica, vidrio, muebles, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021).

La determinación de las líneas de producción artesanal es importante para agrupar cada una de ellas y establecer un orden que permita la mejora constante del sector artesanal. Además, la identificación de estas líneas puede ser útil para la determinación de políticas y pautas adecuadas que el gobierno de cada país debe implementar con el propósito de lograr mejoras evidentes para el rubro artesanal.

En cuanto a las líneas de producción artesanal, se pueden destacar algunas de ellas. Por ejemplo, los trabajos en cuero y pieles son una línea de producción artesanal que se ha desarrollado en diversas culturas. En este tipo de producción, se utilizan técnicas manuales para el curtido y la ela-

boración de productos como zapatos, cinturones, bolsos, entre otros. Los productos de imaginería, por su parte, son aquellos que se elaboran con materiales como la madera, el yeso, la arcilla, entre otros, y que representan figuras religiosas, animales, entre otros.

Los trabajos en madera son otra línea de producción artesanal que se ha desarrollado en diversas culturas. En este tipo de producción, se utilizan técnicas manuales para la talla y la elaboración de productos como muebles, utensilios de cocina, entre otros. Los productos de fibra vegetal, por su parte, son aquellos que se elaboran con materiales como la palma, el mimbre, entre otros, y que se utilizan para la elaboración de cestas, sombreros, entre otros.

Los tapices y alfombras son otra línea de producción artesanal que se ha desarrollado en diversas culturas. En este tipo de producción, se utilizan técnicas manuales para la elaboración de productos como tapices, alfombras, entre otros. Los textiles son otra línea de producción artesanal que se ha desarrollado en diversas culturas. En este tipo de producción, se utilizan técnicas manuales para la elaboración de productos como tejidos, bordados, entre otros.

La cerámica es otra línea de producción artesanal que se ha desarrollado en diversas culturas. En este tipo de producción, se utilizan técnicas manuales para la elaboración de productos como platos, tazas, jarrones, entre otros. El vidrio es otra línea de producción artesanal que se ha desarrollado en diversas culturas. En este tipo de producción, se utilizan técnicas manuales para la elaboración de productos como vasos, copas, entre otros.

En conclusión, la artesanía es una manifestación cultural que se ha desarrollado a lo largo de la historia de la humanidad y que refleja la cosmovisión de cada comunidad y sus tradiciones. La producción artesanal implica diversas actividades culturales, productivas, técnicas, sociales y económicas que se desarrollan en un lugar determinado donde se cuenta con un elemento común o materia prima de la misma característica. Las líneas de

producción artesanal son diversas y abarcan una amplia gama de productos, como trabajos en cuero y pieles, productos de imaginería, trabajos en madera, productos de fibra vegetal, tapices y alfombras, textiles, cerámica, vidrio, muebles, entre otros. La determinación de estas líneas es importante para agrupar cada una de ellas y establecer un orden que permita la mejora constante del sector artesanal.

2.3. El mercado global de artesanías

El mercado global de artesanías es un fenómeno multifacético que ha evolucionado a lo largo del tiempo, adquiriendo dimensiones tanto comerciales como culturales. La artesanía, como actividad productiva, genera productos artesanales que, más allá de su valor estético, encierran implicancias profundas arraigadas en la comunidad donde se originan. Aspectos simbólicos, culturales y otros elementos inherentes se entrelazan en la creación de estos productos, convirtiéndolos en portadores de identidad y tradición (Sánchez y Galeano, 2018).

La comercialización de productos artesanales se ha consolidado como un componente crucial en la actualidad. La conexión entre la artesanía y el mercado se materializa a través de diversos canales de distribución, los cuales desempeñan un papel vital en la aproximación de los productos artesanales a los potenciales consumidores (Sánchez y Galeano, 2018). Este aspecto comercial, sin embargo, ha llevado a una evolución de la artesanía, que va más allá de su función como vehículo de herencia cultural para convertirse en un componente clave en el entorno económico global.

La presencia de la artesanía en el mercado global ha experimentado una transformación significativa con la irrupción de la era digital. La mercadotecnia digital, componente esencial de la sociedad contemporánea, ha proporcionado a los artesanos y comerciantes un medio para superar las limitaciones geográficas, facilitando la búsqueda y adquisición de productos de manera más eficiente (Cruz-Ortega et al., 2018). Internet se ha vuelto una herramienta imprescindible en la comercialización de produc-

tos artesanales, contribuyendo a la competitividad y expansión del sector en el contexto de la globalización.

Un estudio de Takeyama (2017) en 2014 revela que las ventas globales de artesanías ascendieron a \$ 395.6 billones. Este informe resalta la prominencia de las Américas en este mercado, liderando con un 37.65 %. Las formas populares de artesanía en esta región incluyen joyería, cerámica, cristalería y trabajos con perlas. Europa contribuyó con un 32.16 %, mientras que Asia Pacífico, reconocida como una de las principales regiones fabricantes, alcanzó el 18.24 %. Oriente Medio y África representaron un 11.95 %, destacando por su gestión adecuada en este sector. En el contexto latinoamericano, la artesanía se practica en diversos contextos, incluyendo áreas rurales, periferias y barrios informales urbanos, lo que subrayando la complejidad y los desafíos que enfrentan los artesanos en la región (Herrera, 2016).

Latinoamérica, en particular, se destaca por la diversidad de sus contextos de producción artesanal. Desde el entorno rural hasta los barrios urbanos, los artesanos se enfrentan a condiciones desfavorables que pueden afectar la calidad de sus productos y la gestión de sus empresas. La problemática incluye aspectos económicos, sociales y culturales que plantean desafíos para la sostenibilidad y el desarrollo del sector artesanal en la región.

La investigación refleja que el mercado de artesanías a nivel global es extenso y moviliza considerables recursos económicos. Este contexto destaca la necesidad imperante de que cada país implemente medidas estratégicas que contribuyan al mantenimiento y consolidación de este mercado. Asimismo, es esencial centrarse en la obtención de productos artesanales de calidad para que el sector pueda sostenerse en un ámbito global cada vez más competitivo.

La convergencia de la artesanía en los mercados locales y globales plantea interrogantes fundamentales sobre la preservación de la autenticidad cultural y la sostenibilidad económica del sector. En este sentido, se vuel-

ve esencial explorar estrategias que fomenten la colaboración entre los artesanos, las comunidades locales y los responsables de la formulación de políticas, con el objetivo de fortalecer y preservar la riqueza cultural y económica asociada a la artesanía.

La dimensión digital del mercado de artesanías abre nuevas perspectivas y desafíos. La globalización digital no solo amplía las oportunidades de comercialización, sino que también plantea cuestiones relacionadas con la autenticidad, la propiedad intelectual y la competencia desigual. La integración de las artesanías en el mercado global requiere un enfoque equilibrado que valore tanto la tradición cultural como las dinámicas comerciales emergentes.

2.4. La artesanía nacional y su trascendencia

La artesanía, como actividad económica y cultural, persiste en la actualidad como un sector influyente en la identidad de diversas comunidades alrededor del mundo. Su impacto no solo se manifiesta en la producción de objetos estéticamente valiosos, sino que también representa una fuente de ingresos significativa para aquellos que participan en su desarrollo. En este contexto, es imperativo que los gobiernos desempeñen un papel activo en el fomento y la protección de la artesanía, adoptando políticas que faciliten su consolidación en el mercado (Velasquí, 2019).

La relación entre la artesanía y el emprendimiento emerge como un factor crucial para comprender el dinamismo de este sector. El emprendimiento, entendido como la capacidad de iniciar y gestionar proyectos comerciales, ha demostrado ser un recurso fundamental para individuos y sociedades en todo el mundo que buscan establecer empresas artesanales. La implementación de una organización eficaz es esencial para dirigir el trabajo hacia el progreso, permitiendo así la consecución de resultados favorables y la creación de oportunidades de negocio, así como su expansión y consolidación (Jiménez et al., 2016).

En el caso específico del Perú, la artesanía adquiere una dimensión única al estar intrínsecamente vinculada a su rica herencia cultural. Los productos artesanales no solo representan objetos de valor estético, sino que también son manifestaciones tangibles de la diversidad cultural que ha caracterizado a las diversas comunidades peruanas a lo largo del tiempo. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú ha reconocido la importancia de esta conexión cultural y ha desarrollado iniciativas para preservar y promover la artesanía peruana, reconociéndola como un componente esencial de la identidad nacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021).

En este contexto, es esencial explorar el vínculo entre la artesanía, el emprendimiento y la identidad cultural. El emprendimiento no solo implica la creación de negocios, sino que también está intrínsecamente relacionado con la preservación y promoción de las tradiciones culturales a través de la producción artesanal. La gestión eficiente de estos proyectos no solo contribuye al crecimiento económico, sino que también salvaguarda la autenticidad cultural que reside en cada pieza artesanal.

La internacionalización de la artesanía, facilitada por los avances tecnológicos y la globalización, ha abierto nuevas perspectivas y desafíos para este sector. La comercialización de productos artesanales a nivel global implica la adaptación a las demandas y tendencias del mercado internacional, al tiempo que se busca preservar la identidad cultural que los hace únicos. El acceso a plataformas digitales y estrategias de marketing en línea se ha vuelto crucial para llegar a audiencias más amplias y diversificadas (Cruz-Ortega et al., 2018).

El caso peruano, con su rica tradición artesanal, destaca la necesidad de encontrar un equilibrio entre la preservación cultural y la inserción en el mercado global. La promoción de la artesanía peruana a nivel internacional no solo genera oportunidades económicas, sino que también contribuye a la difusión y aprecio de la cultura peruana en el ámbito global. Sin

embargo, este proceso también conlleva el desafío de mantener la autenticidad cultural en un entorno comercial cada vez más estandarizado.

En la era digital, las plataformas en línea se han convertido en herramientas fundamentales para la comercialización de productos artesanales a nivel mundial. La investigación de mercado, la publicidad digital y las estrategias de branding en línea son elementos esenciales para la promoción efectiva de la artesanía en entornos globales altamente competitivos. La comprensión de las dinámicas del comercio electrónico y la adaptación a las tendencias emergentes son cruciales para el éxito en este nuevo paradigma comercial (Cruz-Ortega et al., 2018).

La artesanía, entendida como una expresión cultural y una actividad económica, se encuentra en una encrucijada donde la preservación de la identidad cultural y la participación en el mercado global interactúan de manera compleja. Los gobiernos desempeñan un papel crucial al establecer políticas que favorezcan el desarrollo sostenible de la artesanía, mientras que el emprendimiento y la gestión eficiente son elementos fundamentales para el éxito en este sector, sin embargo, aún hace falta que se promueva la formación de más artesanos a partir de recursos (Gonzales, 2017). La conexión entre la artesanía, el emprendimiento y la identidad cultural es intrínseca, y encontrar un equilibrio entre la tradición y la innovación es esencial para el florecimiento continuo de este sector en un entorno globalizado y digitalizado.

CAPÍTULO III

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Las empresas, ya sean públicas o privadas, constituyen entidades organizativas con objetivos centrados en la obtención de ganancias. Su estructura interna, esencial para alcanzar dichos objetivos, depende crucialmente de la colaboración y desempeño de todos sus miembros. Sin la participación decidida de estos, la empresa no solo perdería su funcionalidad interna, sino que incluso dejaría de existir como entidad. La dinámica empresarial, desde su fundación hasta su evolución en el tiempo, se ve moldeada por las experiencias acumuladas a lo largo de sus operaciones, que incluyen tanto periodos de ganancias como de pérdidas en su presupuesto. A pesar de estar siempre expuesta a riesgos inherentes al entorno empresarial, su trayectoria se configura a través de ensayos y aciertos, buscando siempre una experiencia positiva y una adaptación a las contingencias (Quirós, 2018).

La organización de una empresa, sea pública o privada, se sustenta en un plan estratégico que abarca los elementos esenciales de la planeación, la organización de funciones, la dirección y el control. Estos componentes

ofrecen un marco orientador para los miembros de la empresa, y su aplicación efectiva se pone a prueba cuando se enfrenta a la realidad de las circunstancias externas e internas. El desenvolvimiento de la empresa no solo implica la ejecución de actos formales delineados en su plan estratégico, sino también la respuesta a situaciones espontáneas e informales que surgen durante su operación. Este dinamismo implica la coexistencia de acciones planificadas y acciones emergentes, estableciendo así un sistema empresarial incipiente, capaz de incorporar y adaptarse a los elementos no planificados si estos contribuyen al logro de los objetivos (Pérez, 2018).

La singularidad de cada empresa radica en su capacidad para articular un sistema que, aunque pueda comenzar como improvisado, tiene la flexibilidad y disposición de evolucionar hacia una estructura más formal, siempre y cuando se ajuste a los parámetros previamente establecidos. Esta transición de lo informal a lo formal refleja la madurez y adaptabilidad del sistema empresarial ante los desafíos y cambios inesperados que pueda enfrentar en su entorno operativo.

El éxito o fracaso de las empresas no solo se atribuye a las decisiones y acciones individuales de sus miembros, sino también a las normativas y reglas que rigen el sistema económico del entorno en el que operan. La formalidad de una empresa, especialmente en el caso de las privadas, está intrínsecamente vinculada al cumplimiento de normas y regulaciones establecidas por el contexto económico y legal en el que se desenvuelve. Las empresas públicas, por otro lado, suelen incluir un plan o régimen estricto que regula su sistema administrativo desde su concepción.

Este entramado de formalidad e informalidad en el funcionamiento de las empresas crea un sistema dinámico y adaptativo que responde a las exigencias del entorno cambiante. El análisis de empresas que han tenido éxito y aquellas que han fracasado revela la importancia de este equilibrio entre la estructura formal y la flexibilidad para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes en el panorama empresarial.

3.1. Pequeñas empresas: conceptos generales

En la fase inicial de establecimiento de una empresa privada, especialmente durante su etapa de emprendimiento, la planificación, organización y dirección se revelan como elementos críticos para su consolidación en el mercado (Quirós, 2018). La meticulosa ejecución de actos basados en un plan predefinido se vuelve imperativa, considerando que los actos espontáneos, aunque posibles, conllevan riesgos considerables. Un ejemplo destacado de la importancia de la planificación es la preocupación primordial por la fuente de financiamiento, fundamental para la supervivencia y el crecimiento del emprendimiento (Rojas, 2017). La inclusión de cualquier fuente de financiamiento exige una justificación rigurosa respaldada por un estudio detallado.

Estas empresas emergentes, por su parte, se caracterizan por su diminuto tamaño en términos de ingresos, egresos, personal, infraestructura y recursos humanos y materiales, en marcado contraste con las grandes corporaciones que a menudo poseen una red de empresas más pequeñas. Aunque la aspiración de alcanzar un estatus similar al de las grandes empresas se presenta como un ideal, la realidad conlleva la comprensión de que el índice de ingresos de estas empresas representa un desarrollo significativo en el contexto económico de un país. No obstante, persisten debates y precisiones en torno a la interpretación de este índice representativo.

En el contexto de los últimos años de este milenio, marcado por un crecimiento económico concomitante con un aumento y un índice mayor de pobreza debido a diversas crisis, la atención de los países se ha dirigido hacia los pequeños emprendimientos emergentes de la sociedad civil. Se percibe a estas iniciativas como el posible sustento económico, ya que, al constituir una gran mayoría, representan un nivel de competencia que involucra a una cantidad considerable de emprendedores. Sin embargo, las afirmaciones de Rojas (2017) ponen en tela de juicio la suposición de que estas empresas emergentes rinden en proporción igual a la productividad y calidad de productos ofrecidos por las grandes empresas. Además,

aunque generan una mayor cantidad de empleos debido a su número significativo, los salarios asociados a menudo son mínimos.

El éxito de muchos de estos emprendimientos, aunque puede generar esperanza, también arroja luz sobre un panorama marcado por el desorden y problemas teóricos, especialmente en países cuyos sistemas legales categorizan estas empresas, excluyendo a las informales, que comúnmente emergen en este contexto (Chávez et al., 2018). Estos emprendimientos o nuevas empresas, a medida que avanzan, se consolidan en diversas categorías, incluyendo empresas pequeñas y medianas.

El régimen PYME o MYPE emerge como un concepto esencial que engloba a este conjunto diverso de empresas. La definición precisa de estas empresas se vincula directamente a su tamaño organizacional y, como resultado, se presentan categorías distintivas como microempresa, pequeña empresa y mediana empresa. La variación en la clasificación de estas empresas se aprecia según diferentes criterios, que pueden incluir, además del tamaño estimado, la autonomía de capital, el grado de competencia en la industria o rubro, los costos de inicio, y las barreras de entrada, entre otros (Rivera, 2018). La complejidad de estos factores subraya los desafíos inherentes a la definición taxativa de este concepto en diferentes contextos nacionales.

Las divergencias en la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas son evidentes al comparar distintos países. Mientras que, en Chile, las diferencias se basan en el nivel de ventas y la cantidad de empleados, en naciones como Brasil, Costa Rica y Guatemala, se prioriza únicamente el último criterio (Laitón y López, 2018). Estas variaciones adquieren una importancia crucial, ya que los ingresos de estas empresas contribuyen significativamente a través del sistema tributario al Estado y, por ende, a la economía nacional.

En el contexto peruano, la Ley MYPE n° 28015, específicamente en su artículo n° 2, se enfoca en el término MYPE para referirse exclusivamente a

las micro y pequeñas empresas (DL N° 007-2008-TR, 2008). La microempresa, según esta legislación, está limitada a un máximo de 10 trabajadores y ventas anuales que no superen las 150 unidades impositivas tributarias (UIT), equivalentes a 4,400 soles peruanos según el Decreto Supremo N° 392-2020-EF (*El Peruano*, 2020). En el caso de la pequeña empresa, el límite de trabajadores es de 100, y las ventas anuales no deben exceder las 1700 UIT.

En un paso tardío pero significativo, la Ley MIPYME N° 30056, promulgada en 2013, modifica la legislación previa con el propósito de impulsar la inversión privada. Esta modificación incluye a las medianas empresas dentro de la distinción MYPE, clasificándolas según el nivel de ventas anuales, que va desde 1700 UIT hasta el máximo de 2300 UIT. Este reconocimiento subraya la importancia de las medianas empresas en el entramado empresarial, marcando un cambio en la percepción y comprensión de estas dinámicas.

La formalidad de las MIPYME, aunque es una opción disponible, no está exenta de desafíos. Estas empresas suelen optar por operar en la informalidad, lo que plantea cuestionamientos sobre las barreras burocráticas, la rigidez laboral y la adaptación del sistema tributario a la realidad de estas empresas (Damián, 2020). Las altas tasas de informalidad en América Latina, particularmente en países como Perú y Bolivia, reflejan estas complejidades (Damián, 2020). En el caso específico de Perú, aproximadamente el 70 % de las MIPYME operan en la informalidad (Damián, 2020).

Las causas fundamentales de esta informalidad se vinculan estrechamente con las barreras burocráticas, que complican los trámites para estas empresas, generando competencia desleal. La rigidez laboral, con sus consecuencias en términos de desempleo y la carencia de beneficios sociales, constituye otro factor determinante. Además, el sistema tributario, no adaptado a la realidad de las MIPYME, provoca la evasión de impuestos y demoras en la formalización.

A pesar de estos desafíos, el proceso de formalización ofrece a las MIPYME acceso a programas gubernamentales, como el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (REMYPE). Este registro facilita el acceso a beneficios como seguros de salud, afiliación a sistemas de pensiones y gratificaciones, proporcionando incentivos significativos para optar por la formalidad (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo).

Se debe comprender que las MIPYME son vitales en la economía contemporánea, siendo un motor crucial para la generación de empleo e ingresos. Sin embargo, los desafíos de la informalidad, las barreras burocráticas y la falta de adaptación del sistema tributario a su realidad presentan obstáculos significativos. La definición precisa de las MIPYME, las estrategias de formalización y la adaptación de las estructuras legales a estas empresas son áreas clave para abordar en futuras políticas y regulaciones.

El reconocimiento de las medianas empresas en la legislación peruana destaca la importancia de este segmento en el tejido empresarial. La inclusión de las medianas empresas en la categoría MIPYME sugiere una evolución en la comprensión de las dinámicas empresariales y destaca la necesidad de políticas y regulaciones que se ajusten a la realidad de estas empresas. A medida que las MIPYME continúan desempeñando un papel vital en el desarrollo económico, la revisión constante de las políticas y el apoyo gubernamental se presentan como imperativos para garantizar su crecimiento sostenible y contribución continua al tejido económico nacional.

En el contexto de las micro y pequeñas empresas (MYPE) en Perú, es esencial destacar que estas entidades pueden estar constituidas tanto por personas naturales como por personas jurídicas. Esta diversidad en la composición de las MYPE refleja la facultad de los ciudadanos peruanos para emprender sus aspiraciones empresariales, un derecho reconocido por el marco legal.

Tabla 2

Clasificación de las micro, pequeña y mediana empresa.

Tipo de empresa	Ley MYPE: de promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa y del acceso al Empleo Decente (2008)		Ley MIMYPE: Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial	
	Nivel de ventas anuales	Número de trabajadores	Nivel de ventas anuales	Número de trabajadores
Micro empresa	Máximo 150 UIT	Máximo 10	Máximo 150 UIT	Sin límites
Pequeña empresa	Hasta 1700 UIT	Máximo 100	Máximo 1700 UIT	
Mediana empresa			Máximo 2300 UIT	

Nota: Adaptado de Castillo (2016).

Sin embargo, a pesar de esta variedad, el proceso de formalización se presenta como una necesidad ineludible para estas empresas, no solo por las obligaciones tributarias asociadas, sino también para acceder a una gama de beneficios proporcionados por el Estado a través de programas como el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

La formalización de las MYPE conlleva, inevitablemente, gastos tributarios, pero esta decisión estratégica permite a estas empresas aprovechar programas gubernamentales diseñados para apoyar su desarrollo. El REMYPE, por ejemplo, ofrece beneficios sustanciales, como la posibilidad de contar con un seguro de salud a tasas razonables, afiliación al sistema nacional de pensiones (tanto privado como público), así como otros incentivos y gratificaciones. Estos beneficios representan una contrapartida valiosa para los emprendedores, aliviando algunas de las cargas asociadas con la operación de una MYPE formalizada.

No obstante, las MYPE enfrentan desafíos significativos que a menudo las llevan a operar en la informalidad. El problema central radica en las dificultades de financiamiento que estas empresas encuentran en las etapas iniciales de su desarrollo. En muchos casos, se ven obligadas a competir en un entorno donde la informalidad predomina. Aunque las MYPE representan una alternativa positiva a las grandes empresas, su situación está lejos de ser óptima en la mayoría de los casos (Chávez et al., 2018).

En América Latina, las tasas de informalidad son notablemente elevadas, lo que también se manifiesta en el ámbito de las MYPE. Según datos de 2020, la informalidad laboral en la región alcanzó el 43 %, mientras que Chile y Paraguay registraron tasas más bajas, alrededor del 24 %.

Figura 2

La informalidad laboral en Latinoamérica



Nota: Extraído de Pasquali (2021). Porcentaje de trabajadores informales en 2019. Solo incluye países con datos del 2020 desde 2019. Fuente OIT

En contraste, Perú y Bolivia presentaron tasas de informalidad en torno al 68 %, y aproximadamente el 70 % de las MYPE en Perú operan en la informalidad (Damián, 2020).

Esta prevalencia de la informalidad en las MYPE puede atribuirse a diversas causas, muchas de las cuales están arraigadas en factores político-económicos y en las dificultades inherentes a la definición y clasificación de estas empresas. La falta de una normativa clara y adaptada a la realidad de cada país genera rigideces excluyentes que pueden contribuir al crecimiento de la informalidad. Como señala Damián (2020), las principales causas de la informalidad incluyen barreras burocráticas, competencia desleal generada por trámites complicados, rigidez laboral que conduce al desempleo y falta de beneficios sociales, y un sistema tributario inadecuado que fomenta la evasión fiscal y retrasos en los pagos, afectando así la sostenibilidad financiera del país.

Las dificultades en la definición precisa de las MYPE y las rigideces en la aplicación de políticas adaptadas a su realidad crean un entorno propicio para la informalidad. Resolver estos problemas es esencial para fomentar la formalización de las MYPE y brindarles un entorno propicio para su desarrollo sostenible.

En este sentido, se hace evidente que las oportunidades y desafíos que enfrentan las MYPE a lo largo de su trayectoria generan un relato particular lleno de éxitos y obstáculos. Es destacable que, a pesar de las barreras existentes, las MYPE, ya sean nuevas empresas o emprendimientos, logren atraer la atención debido a su capacidad para superar dificultades y, en muchos casos, convertirse en empresas de mayor categoría. La disposición de las MYPE para asumir oportunidades arriesgadas, aunque de manera cautelosa, resalta su enfoque disciplinado hacia la planificación y la administración interna, como lo señalan Laitón y López (2018), quienes lo describen como un apalancamiento a través de recursos.

En conclusión, las MYPE en Perú, como en otros países latinoamericanos, enfrentan desafíos significativos en su búsqueda de formalización y desarrollo sostenible. A pesar de los beneficios asociados a la formalización, las tasas de informalidad siguen siendo elevadas, y las dificultades económicas, burocráticas y fiscales persisten. La comprensión de las causas subyacentes de la informalidad y la implementación de políticas adaptadas a la realidad de las MYPE son fundamentales para impulsar su crecimiento y contribución continua a la economía nacional.

3.2. Administración de las pequeñas empresas

La rápida incorporación de nuevas empresas al mercado es un fenómeno que a menudo se percibe como positivo, ya que conlleva una serie de beneficios tanto a nivel social como personal. Entre estos beneficios se encuentran la generación de ingresos, la creación de empleos, el establecimiento de relaciones comerciales, la introducción de productos innovadores, la ampliación de la base de clientes, la promoción a través de la publicidad y la creación de nuevas oportunidades comerciales. Estos indicadores son considerados como señales de éxito para los emprendedores y constituyen el horizonte hacia el cual aspiran dirigirse. Sin embargo, es importante reconocer que esta percepción optimista puede ser en ocasiones injustificada, ya que el éxito empresarial no está garantizado únicamente por la intuición y la suerte, sino que requiere de una planificación estratégica y una ejecución eficiente por parte de los directivos y miembros del equipo (Quirós, 2018).

A diferencia de las grandes empresas, que suelen contar con sistemas de gestión administrativa bien establecidos que inspiran confianza en los consumidores, las empresas pequeñas y microempresas enfrentan desafíos adicionales en este sentido. Si bien los clientes desempeñan un papel fundamental en el éxito de estas empresas, también pueden influir en su fracaso si no están satisfechos con la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Por lo tanto, las pequeñas empresas se ven obligadas a buscar estrategias que les permitan optimizar la calidad de sus productos, así

como las condiciones laborales de sus empleados y la infraestructura de la empresa. Además, dado que la rentabilidad es un factor clave para la sostenibilidad del negocio, las empresas pequeñas deben buscar maximizar la eficiencia en su producción, utilizando de manera óptima los recursos disponibles para minimizar costos y maximizar beneficios (Pérez, 2018).

En la gestión de una nueva empresa, ya sea una microempresa (MYPE) o una pequeña y mediana empresa (PYME), el papel del líder o líderes que la impulsan es de vital importancia. Estos líderes son responsables de garantizar la ejecución del plan estratégico, desarrollar la dirección de la empresa, supervisar y controlar las actividades de los empleados, así como establecer y mantener relaciones con otras empresas y proveedores de recursos (Aguirre et al., 2017).

La responsabilidad del líder va más allá de la gestión operativa; también implica una responsabilidad moral hacia sus empleados. Esta responsabilidad moral se manifiesta en la capacidad del líder para tomar decisiones que no solo benefician a la empresa, sino que también consideren el bienestar y el desarrollo de sus empleados. En este sentido, el líder debe evitar comportamientos condescendientes o autoritarios, y en su lugar, fomentar un ambiente de trabajo que incentive y motive a los empleados a dar lo mejor de sí mismos (Quirós, 2018).

En términos de eficacia, que se refiere al cumplimiento efectivo de metas y objetivos, la responsabilidad moral del líder puede pasar a un segundo plano. Sin embargo, esto no significa que la ética deba descuidarse en aras de la eficiencia. Más bien, la creatividad, la efectividad y la capacidad de concretar objetivos deben combinarse con una ética sólida para garantizar el éxito sostenible de la empresa a largo plazo (Quirós, 2018).

Las interacciones entre el líder y el personal empleado tienen importantes implicaciones para el funcionamiento y la cultura organizacional de la empresa. Según Aguirre et al. (2017), esta dinámica puede dar lugar a una transformación tanto a nivel personal como interpersonal, así como a una

mayor cohesión y colaboración en el equipo de trabajo. De esta manera, se fomenta un ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito global de la empresa.

Es importante destacar que, aunque el líder desempeña un papel crucial en la dirección y gestión de la empresa, su capacidad para influir en los resultados puede verse limitada por factores externos o circunstancias imprevistas. En tales casos, es fundamental distinguir entre el rol del empresario y el del emprendedor. Mientras que el empresario se caracteriza por su capacidad para manejar y adaptarse a diversas situaciones, el emprendedor está dispuesto a asumir riesgos y enfrentar desafíos para alcanzar sus metas (Aguirre et al., 2017).

El factor de seguridad desempeña un papel crucial en la distinción entre una empresa consolidada y una en proceso de consolidación, así como aquellas en estado de informalidad. Mientras que una empresa consolidada cuenta con un régimen de ganancias y pérdidas manejable, lo que le permite enfrentar desafíos y adversidades sin poner en riesgo su existencia, una microempresa o pequeña empresa (MYPE o PYME) en proceso de consolidación se encuentra en una situación más precaria. La falta de fuentes de ingreso fijas puede llevar a la extinción de la MYPE o PYME en caso de enfrentar dificultades económicas significativas (Rojas, 2017).

En este contexto, el empresario asume un papel fundamental en el manejo y mantenimiento de la empresa en funcionamiento. Su capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y tomar decisiones estratégicas es esencial para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la empresa a largo plazo. Por otro lado, el emprendedor se caracteriza por su disposición para asumir riesgos en busca de alcanzar metas y objetivos establecidos. A medida que la empresa enfrenta desafíos y se enfrenta a un entorno empresarial en constante cambio, el emprendedor se convierte en un prototipo de empresario, adaptándose y evolucionando para enfrentar nuevos desafíos (Montoya et al., 2019).

Sin embargo, el nivel de seguridad económica buscado para la empresa no puede justificarse únicamente en factores externos, como una fuente de financiamiento segura o un mercado con poca competencia. El control interno de la empresa juega un papel igualmente importante en la garantía de su estabilidad y éxito a largo plazo. Este control interno se asemeja a un proceso de introspección psicológica, donde se evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa para optimizar sus capacidades y recursos (Sanabria, 2021).

El Sistema de Control Interno, como señala Sanabria (2021), es un programa integral que permite a la empresa ordenarse en todos los aspectos, incluido un seguimiento estricto de su presupuesto. Esto garantiza un ambiente laboral saludable y productivo, donde la coordinación y la información fluyen de manera óptima. Además, proporciona las condiciones y disposiciones necesarias para optimizar el rendimiento general de la empresa.

Por último, tanto el factor de seguridad económica como el control interno son elementos fundamentales en la gestión y administración efectiva de una empresa, especialmente en el caso de las MYPE y PYMES. Estos aspectos contribuyen a su estabilidad, crecimiento y éxito a largo plazo en un entorno empresarial cada vez más competitivo y desafiante.

3.3. Las pequeñas empresas y sus sectores

Las pequeñas empresas, también conocidas como micro y pequeñas empresas (MYPES), surgen con diferentes objetivos, que se materializan en áreas de acción específicas centradas en la oferta de productos o servicios. Desde el sector turístico hasta las tiendas de abarrotes, las MYPES buscan atraer clientes de diversos perfiles, ya sean empresas o individuos particulares. Las decisiones sobre qué rubro o sector elegir están influenciadas por las circunstancias tanto del emprendedor como del entorno económico y social en el que se desenvuelve (Laitón & López, 2018).

En América Latina, la percepción del riesgo empresarial varía según la cultura emprendedora de cada país. Según Laitón y López (2018), en países como México y Perú, los emprendedores tienden a asumir un control exclusivo sobre los fondos, gastos e ingresos de sus negocios. Esta preferencia por el manejo directo de los recursos financieros puede llevar a una menor disposición para buscar aliados presupuestales, como bancos u otras empresas, como fuente de financiamiento.

Sin embargo, las estadísticas muestran que en ciertos sectores, como el comercio, las MYPES peruanas muestran una mayor disposición para recurrir a fuentes financieras bancarias. Según Vega (citado por Jurado, 2020), el 54.2% de las MYPES peruanas del sector comercio recurren a este tipo de financiamiento. Esto puede deberse a la alta competencia en este sector, tanto entre las MYPES como con las grandes empresas, lo que impulsa a buscar recursos externos para financiar operaciones y expansión (Jurado, 2020).

Por lo tanto, aunque exista una tendencia hacia el control directo de los recursos financieros en las MYPES latinoamericanas, la necesidad de acceder a financiamiento externo puede volverse imperativa en sectores altamente competitivos como el comercio. Esta dinámica resalta la importancia de comprender las particularidades de cada sector y adaptarse a las condiciones del mercado para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas en la región.

En el Perú, las micro y pequeñas empresas (MYPES) se desenvuelven principalmente en tres grandes sectores: producción, comercio y servicios. Según un informe de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú, 2019), las MYPES que tienen relación con entidades bancarias son relativamente escasas, al igual que aquellas que se encuentran formalmente registradas. En el sector de la producción, solo el 29 % de las MYPES poseen una cuenta de ahorros, de las cuales el 31 % están formalizadas. En el sector del comercio, el porcentaje de MYPES que cuentan con cuentas bancarias asciende al 40 %, de las cuales el 32 % están forma-

lizadas. Además, el 88 % de las empresas de este rubro tienen empleados que son miembros de la familia del empresario fundador, y una parte considerable de ellas emplea mano de obra no remunerada ni con beneficios (ComexPerú, 2019).

A pesar de las crisis políticas y la pandemia que han afectado al país, las MYPES peruanas han logrado mantenerse y contribuir al crecimiento económico. Sectores como el turismo y la gastronomía, así como el comercio, han logrado mantener su actividad. Sin embargo, el desafío no radica solo en la supervivencia de los servicios en sí, sino en la capacidad de los proveedores de servicios para mantenerse competitivos, ya que representan una importante fuente de consumo interno (Damián, 2020).

Este panorama refleja la resiliencia y adaptabilidad de las MYPES peruanas frente a los desafíos económicos y políticos. Aunque enfrentan obstáculos como la falta de acceso a servicios financieros y la informalidad, su capacidad para mantenerse operativas y seguir contribuyendo al desarrollo económico del país es notable. Sin embargo, para garantizar su crecimiento sostenido, es crucial implementar políticas que promuevan la formalización, el acceso a financiamiento y la mejora de las condiciones laborales, lo que permitirá fortalecer aún más el rol de las MYPES en la economía peruana.

3.4. Relevancia de las pequeñas empresas en la economía

Desde finales del siglo pasado, cuando se consolidaron grandes empresas y corporaciones que dieron paso a la era de la globalización, han surgido pequeños intentos de emprendimientos que, inicialmente, se percibían como islas en un vasto océano. Ejemplos emblemáticos de estos emprendimientos son Microsoft, Starbucks y Facebook, entre otros. Estos casos ilustran cómo los riesgos aparentes pueden convertirse más tarde en elementos fundamentales de la economía mundial. En el contexto latinoamericano, sectores como el turismo y la gastronomía han destacado a nivel internacional. Sin embargo, a nivel local, las micro y pequeñas

empresas (MYPES) enfrentan una serie de desafíos, como señalan Chávez et al. (2018), siendo uno de los principales la falta de descentralización económica y política en la región.

Esta falta de descentralización impacta directamente en el desarrollo de las MYPES, ya que existe una homogeneidad normativa que no refleja adecuadamente las características regionales y particulares de estas empresas. Por lo tanto, se requiere una mayor claridad en el conocimiento de las especificidades de cada región para que las MYPES puedan superar sus dificultades y crecer de manera sostenida. Si el gobierno desea implementar políticas públicas efectivas para promover el desarrollo económico, debe asegurar un marco normativo y competencial adaptado a la realidad de las MYPES. De esta manera, se garantizará su crecimiento, fortalecimiento, éxito y, sobre todo, se contribuirá a mejorar la economía nacional en su conjunto (Chávez et al., 2018).

Este enfoque centrado en las particularidades regionales y sectoriales de las MYPES es fundamental para promover un desarrollo económico más equitativo y sostenible en Latinoamérica. Al reconocer y abordar las necesidades específicas de estas empresas a nivel local, se pueden diseñar políticas más efectivas que fomenten su crecimiento y contribuyan al bienestar general de la sociedad.

En el contexto peruano, las micro y pequeñas empresas (MYPES) no se limitan únicamente a la capital, Lima, donde el sector empresarial y político tiende a estar centralizado, sino que se extienden a lo largo y ancho del país, incluyendo diversas provincias. Es notable que, en 2019, las MYPES representaron un incremento del 19 % del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú, superando así la producción nacional, según datos de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019). Sin embargo, durante la pandemia actual, este crecimiento se ha visto reducido o estancado.

Un claro ejemplo de este impacto se observa en el emporio comercial de Gamarra en Lima, donde coexisten tanto MYPES informales como for-

males, abarcando una amplia gama de servicios y comercios. Durante los primeros meses de la pandemia, muchos negocios que no se consideraban de primera necesidad se vieron obligados a cerrar o a operar con restricciones, como los establecimientos hoteleros, centros de entretenimiento, salones de belleza y locales de juegos de azar y discotecas. Esta situación afectó no solo al emporio textil, sino también a la economía local y a nivel personal.

Como resultado, muchos negocios y nuevos emprendimientos se vieron obligados a cerrar, lo que impactó negativamente en el crecimiento de las MYPES y en las economías individuales, generando un breve pero intenso período de crisis social, que aún persiste en cierta medida. Para contrarrestar esta situación, el gobierno peruano implementó un programa de reactivación económica que contribuyó a controlar la crisis.

Sin embargo, para que las MYPES logaran impulsarse nuevamente, fue necesario innovar en sus estrategias de publicidad. No es sorprendente que una gran cantidad de ellas hayan optado por aprovechar el alcance del entorno digital y las redes sociales para promocionarse, como señala García (2020). Este impulso no solo beneficia a las MYPES al mejorar su visibilidad y alcance, sino que también genera mayores oportunidades de empleo, aunque limitadas, pero fundamentales para la reactivación económica en general.

El caso de las MYPES en Perú durante la pandemia destaca la importancia de la adaptabilidad y la innovación en tiempos de crisis, así como la necesidad de políticas gubernamentales que apoyen la reactivación económica y el fortalecimiento del sector empresarial a nivel local y nacional.

CAPÍTULO IV

GESTIÓN POR RESULTADOS Y SU INFLUENCIA EN PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE ARTESANÍAS DE LA REGIÓN PUNO

El enfoque de Gestión por Resultados facilita la administración de las organizaciones; en ese sentido, es importante su aplicación en las empresas, las cuales necesitan implementar medidas que apunten hacia la mejora de su gestión. En el caso específico de las pequeñas empresas de artesanía, se requiere con urgencia la adopción de lineamientos capaces de optimizar sus procesos y lograr, de ese modo, resultados que evidencien su crecimiento de manera constante.

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo general

Determinar cómo 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 durante el año 2017.

4.1.2. Objetivos específicos

- 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 durante el periodo anual del 2017.
- 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 durante el año 2017.
- 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 durante el año 2017.
- 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 durante el año 2017.
- 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 durante el año 2017.

4.2. Hipótesis

4.2.1. 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 en el periodo anual del 2017.

4.2.2. Hipótesis específicas

- 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 durante el año 2017.
- 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 durante el año 2017.
- 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 durante el año 2017.
- 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 durante el año 2017.
- 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 durante el año 2017.

4.3. Características de la investigación

4.3.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo-explicativo porque se describieron los factores causales que han podido incidir en la Gestión por Resultados de las pequeñas empresas artesanales de las localidades donde fue desarrollada la investigación.

Tabla 3
Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	operacional	Dimensiones
Variable independiente: Gestión por Resultados	Introducción y desarrollo gradual de procesos productivos que realizan los pequeños empresarios a fin de que su funcionamiento sea eficiente y eficaz.		X1: Plan estratégico X2: Desempeño X3: Administración de recursos X4: Monitoreo y evaluación X5: Control
Variable dependiente: pequeños empresarios de artesanías	Organizaciones familiares dedicadas a transformar productos para un beneficio, con gestión de la empresa hacia el cliente que considera competitividad y entorno. El trabajo del dueño (gerente) del negocio es conocer el proceso artesanal y recurre a terceros por asesorías externas, manejo contable y financiero, aspectos legales, personal, finanzas y tributos.	Según las dimensiones	Y1: Calidad de artesanías Y2: Productividad Y3: Ventaja competitiva Y4: Habilidades empresariales

4.3.2. Diseño de investigación

La investigación presentó un diseño no experimental transversal.

4.3.3. Sistema de variables

Ver Tabla 3

4.3.4. Población

Conformada por artesanos, instituciones públicas y empresas privadas. Además, según se consignó en el Registro Nacional de la micro y pequeña empresa - MEMYPE 2016, se estimó la cifra de 52 114 empresas.

4.3.5. Muestra

En la región Puno existen 3,000 microempresas registradas.

Para la selección de la muestra, se utilizó el procedimiento estadístico de muestreo por conveniencia. Es decir, Los pequeños artesanos fueron consultados para efectos de la investigación debido a su disponibilidad, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

En consecuencia, la muestra de micro y pequeñas empresas estuvo conformada por 50, que sirvió como muestra de análisis según distritos.

4.4. Técnicas de investigación

- a. **Revisión bibliográfica y documental.** Se procedió a seleccionar la información existente en los diversos instrumentos jurídicos de los últimos 15 años (leyes, decretos legislativos y reglamentaciones). De igual manera, se revisaron textos sobre la doctrina, legislación, derecho comparado y jurisprudencia en relación con las micro y pequeñas empresas artesanales dedicadas a la producción y exportación tradicional. Final-

mente, se examinaron 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 micro y pequeños empresarios, con el fin de identificar las dificultades y limitaciones que afectan legalmente la estructura y funcionamiento de sus empresas, así como sus actividades de exportación.

4.4.1. Análisis e interpretación de datos

El análisis e interpretación de la información se llevó a cabo utilizando el Programa Estadístico SPSS Versión 24 en español. Este programa permitió la tabulación, procesamiento y presentación de la información en forma de cuadros, tablas y gráficos, así como la presentación correspondiente de los resultados. Los datos fueron analizados con base en las preguntas, objetivos e hipótesis planteadas.

El proceso se desarrolló de la siguiente manera:

- a. Se obtuvo la información de la muestra objeto de investigación.
- b. Se definieron las variables o criterios para ordenar los datos obtenidos en el trabajo de campo.
- c. Se determinaron las herramientas estadísticas y el programa de computadora que se utilizaría para el procesamiento de datos.
- d. Se introdujeron los datos en el computador y se activó el Programa SPSS 22 para procesar la información.
- e. Se imprimió el resultado obtenido.

4.4.2. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento alcanzó un valor de 0.749 según el coeficiente Alpha de Cronbach, lo que indica un nivel de confiabilidad considerado como bueno.

Tabla 4
Confiabilidad

Alpha de Cronbach		N de Ítems
base	basado en Ítems estandarizados	
,749	,759	20

4.5. Análisis e interpretación de resultados

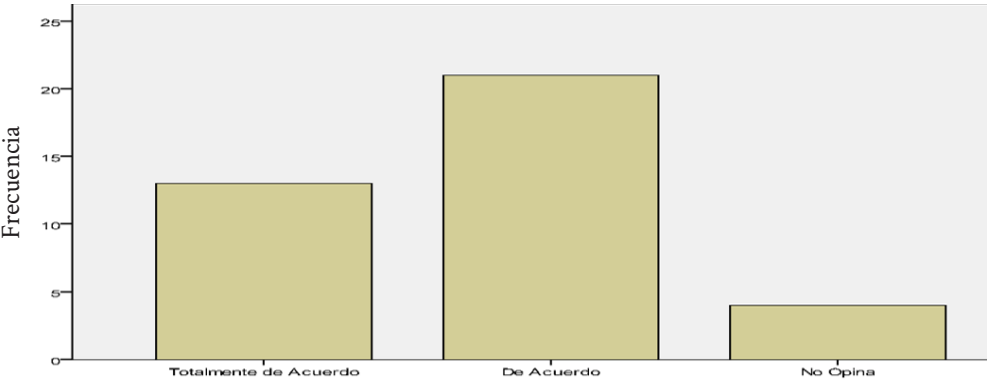
4.5.1. Aspectos descriptivos de la encuesta

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 5
Capacidad de emprendimiento

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 3
Capacidad de emprendimiento



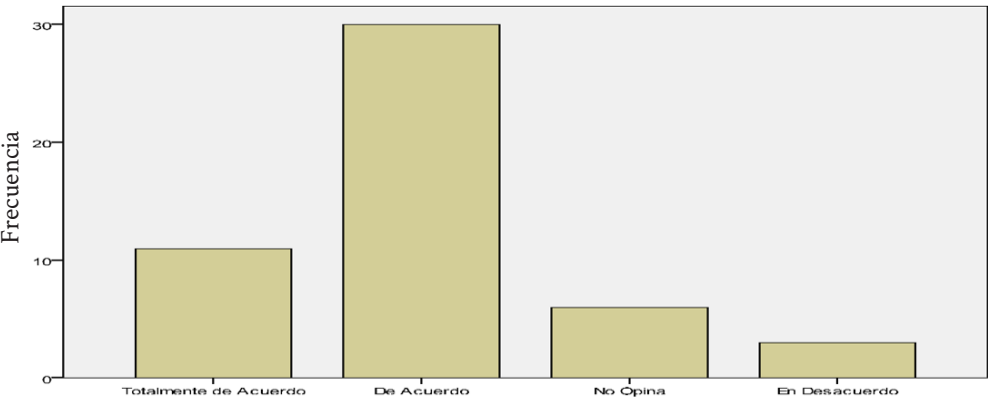
En la Tabla 5 y la Figura 3, se pudo observar que el 52% de las pequeñas empresas están de acuerdo en considerar que el crecimiento de las pequeñas empresas de artesanías a nivel nacional constituye uno de los signos distintivos de la capacidad emprendedora.

2. ¿Considera usted que otros signos distintivos de la capacidad emprendedora son aquellos que presentan actitud de planeación estratégica, formalizan y desarrollan sus negocios, incorporando mano de obra?

Tabla 6
Formalizar los negocios

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 4
Formalizar los negocios



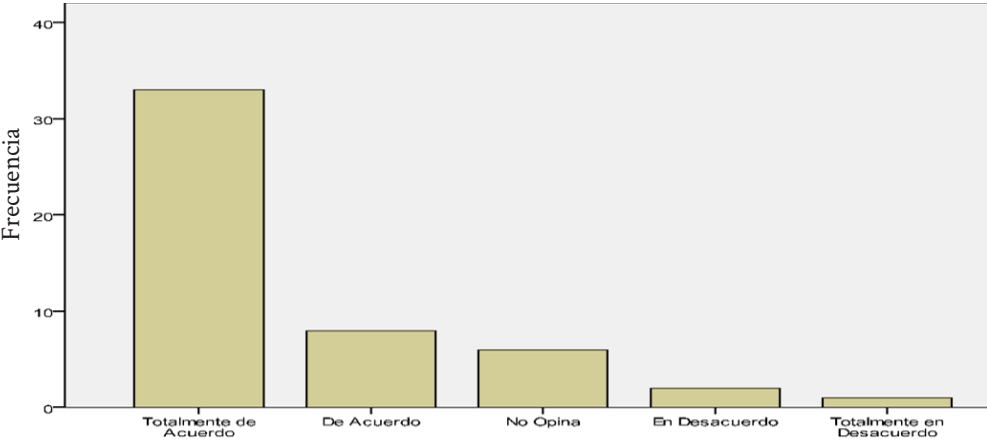
En la Tabla 6 y la Figura 4 se determinó que el 60% de las pequeñas empresas consideran estar de acuerdo con que otros signos distintivos de la capacidad emprendedora son los empresarios que presentan actitud de planeación estratégica, formalizan y desarrollan sus negocios, incorporando mano de obra.

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 7
Derechos de la libre empresas

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 5
Derechos de la libre empresa



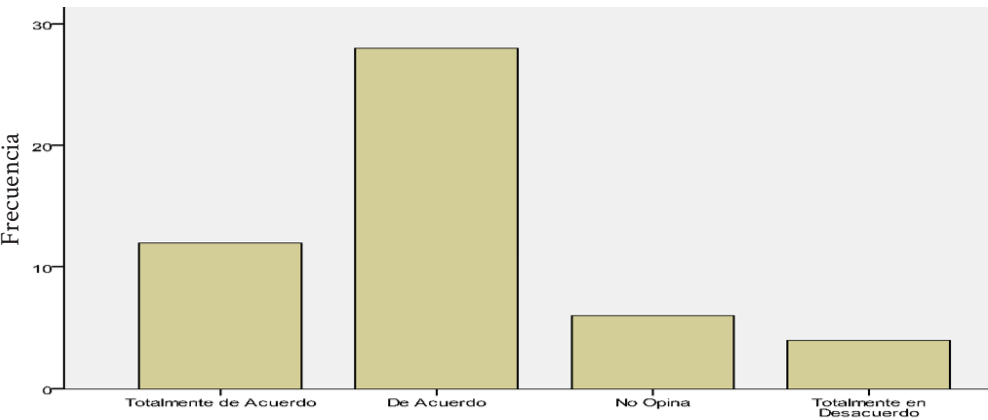
En la Tabla 7 y la Figura 5 se mostró que el 66% de las pequeñas empresas consideran estar totalmente de acuerdo con que las pequeñas empresas de artesanías tienen derecho a la libre empresa para ser parte del desarrollo económico, social y cultural.

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

Tabla 8
Autonomía empresarial

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 6
Autonomía empresarial



En la Tabla 8 y la Figura 6 se evidenció que el 56% de las pequeñas empresas consideran estar de acuerdo en que las pequeñas empresas artesanales tienen derecho a la autonomía empresarial.

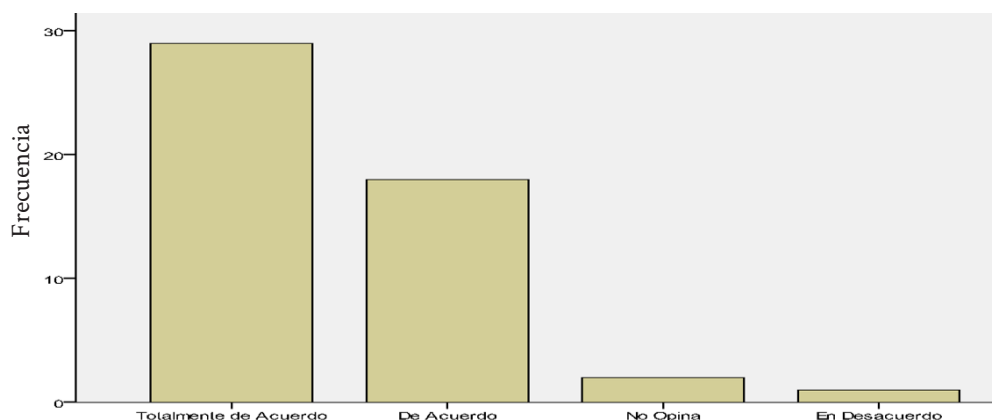
5. ¿Considera usted que las pequeñas empresas artesanales tienen derecho a conservar y reforzar sus propios enfoques de planificación formal, sus decisiones en aspectos de políticas, jurídicas, económicas, sociales y culturales, manteniendo a la vez su derecho a participar plenamente, si lo desean, en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

Tabla 9
Reforzamiento de instituciones

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 7

Reforzamiento de instituciones



La Tabla 9 y la Figura 7 determinó que el 58% de entrevistados están totalmente de acuerdo en conservar y reforzar sus propios enfoques de planificación formal, así como sus decisiones políticas, jurídicas, económicas, sociales y culturales, manteniendo su derecho a participar plenamente, si lo desean, en la vida política, económica, social y cultural del Estado.

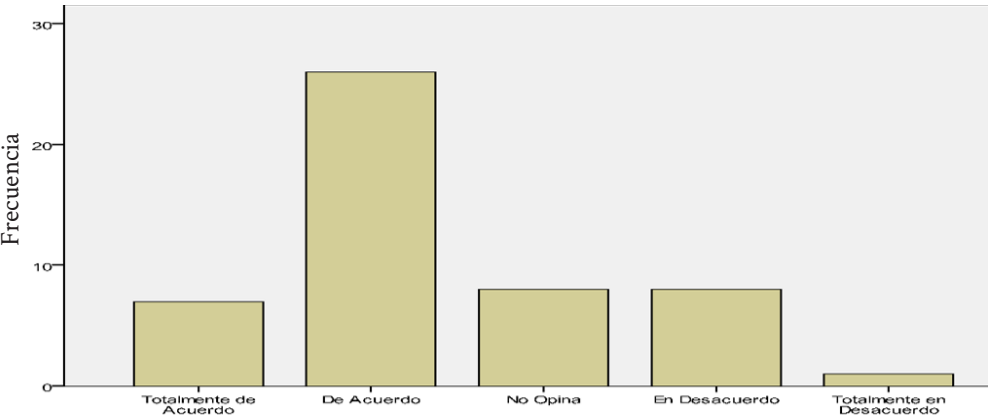
6. ¿Considera usted que todas las pequeñas empresas artesanales tienen derecho a acceder a servicios vinculados al desarrollo de la actividad turística y al fortalecimiento de nuestra identidad cultural?

Tabla 10

Derechos de la libre empresas

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 8
Participación en actividades turísticas



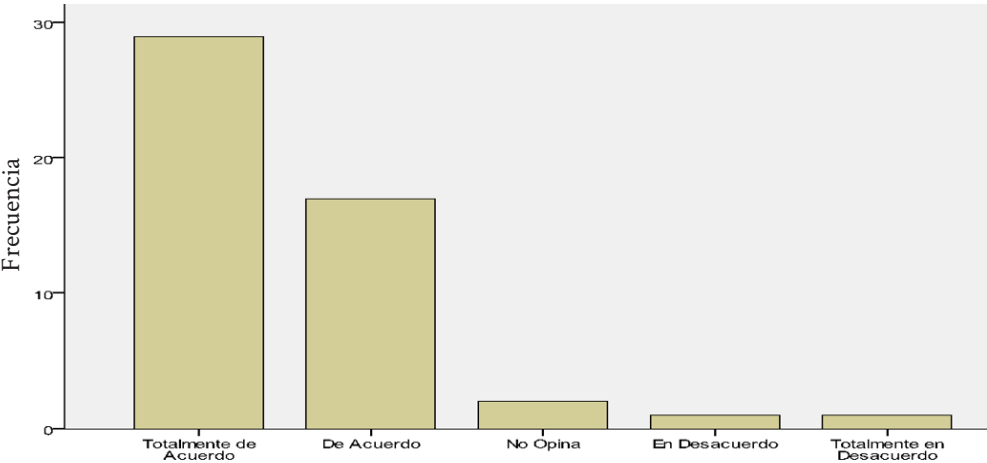
En la Tabla 10 y la Figura 8 se apreció que el 52% de micro y pequeñas empresas consideran estar de acuerdo en que todas las pequeñas empresas artesanales tienen derecho a acceder a servicios vinculados al desarrollo de la actividad turística y al fortalecimiento de nuestra identidad cultural.

7. ¿Considera usted que la producción de artesanías expresa cultural y artísticamente muchas de las expresiones populares, dada la naturaleza multicultural de la sociedad peruana?

Tabla 11
Expresión popular de las artesanías

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 9
Expresión popular de las artesanías



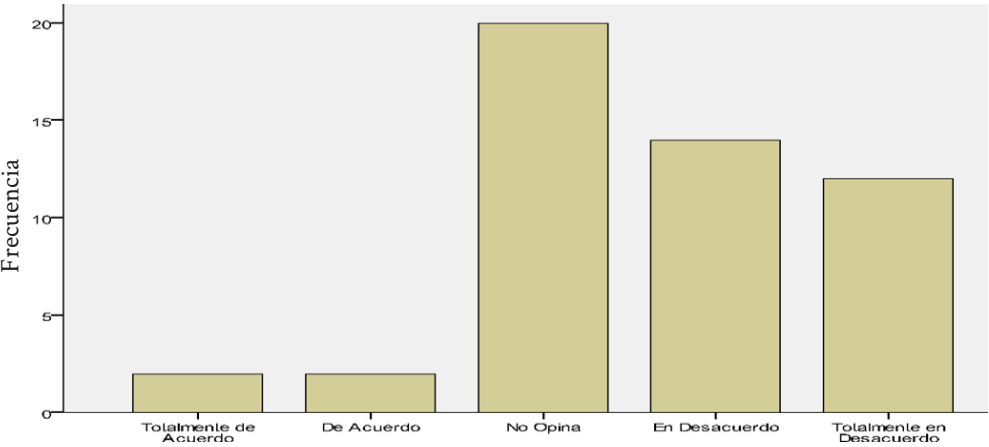
En la Tabla 11 y la Figura 9 se observó que el 52% de las pequeñas empresas consideran estar totalmente de acuerdo en que la producción de artesanías expresa cultural y artísticamente muchas de las expresiones populares, dada la naturaleza multicultural de la sociedad peruana.

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

Tabla 12
Funcionamiento de las MYPES

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 10
Funcionamiento de las MYPES



La Tabla 12 y la Figura 10 establecieron que el 40% de las empresas niegan que la estructura y funcionamiento de las micro y pequeñas empresas provoquen efectos negativos o desconocimiento de sus ventajas y posibilidades de desarrollo.

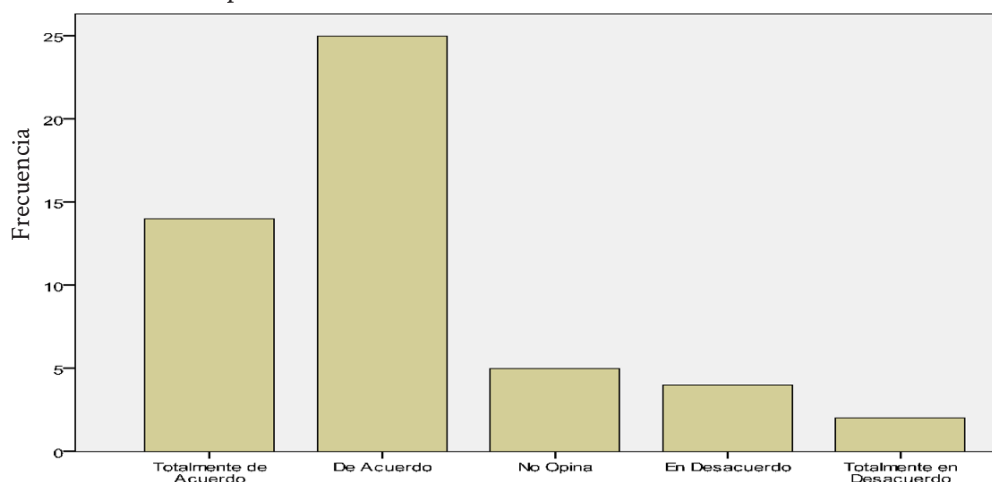
9. ¿Considera que el Estado está dejando de intervenir en las actividades promocionales (difusión, publicidad, asistencia crediticia, apoyo técnico, etc.), por lo que los pequeños empresarios artesanales se sienten aislados y sin institucionalidad necesaria para crecer sostenidamente?

Tabla 13
Institucionalidad para crecer de manera sostenible

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 11

Institucionalidad para crecer de manera sostenible



La Tabla 13 y la Figura 11 evidenció que el 50% de entrevistados acuerdan en que el Estado no interviene en actividades promocionales (difusión, publicidad, asistencia crediticia, apoyo técnico, etc.), por lo que 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 tiene por objeto su crecimiento y desarrollo?

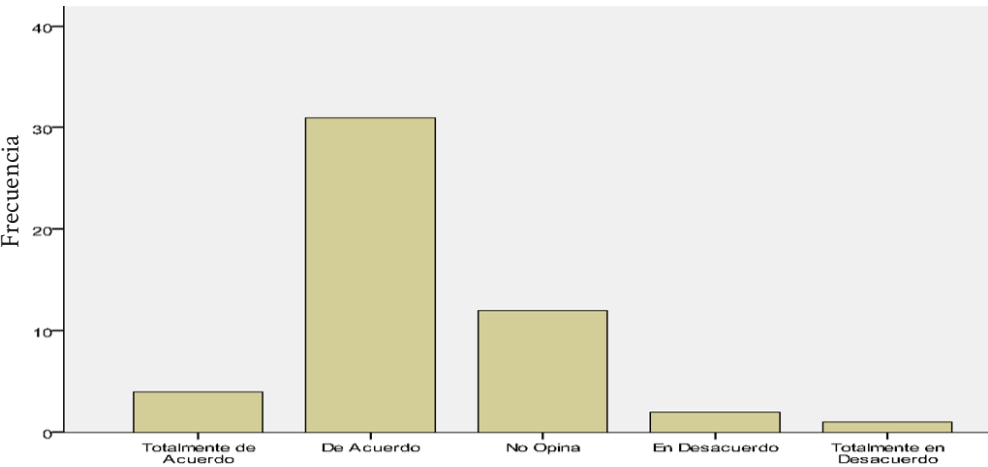
Tabla 14

Doctrina para crecer y desarrollarse

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 12

Doctrina para crecer y desarrollarse



En la Tabla 14 y la Figura 12 se mostró que el 62% de micro y pequeñas empresas están de acuerdo en considerar que toda la normatividad (doctrina, legislación y jurisprudencia) vigente sobre las pequeñas empresas artesanales en el Perú tiene por objeto su crecimiento y desarrollo.

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

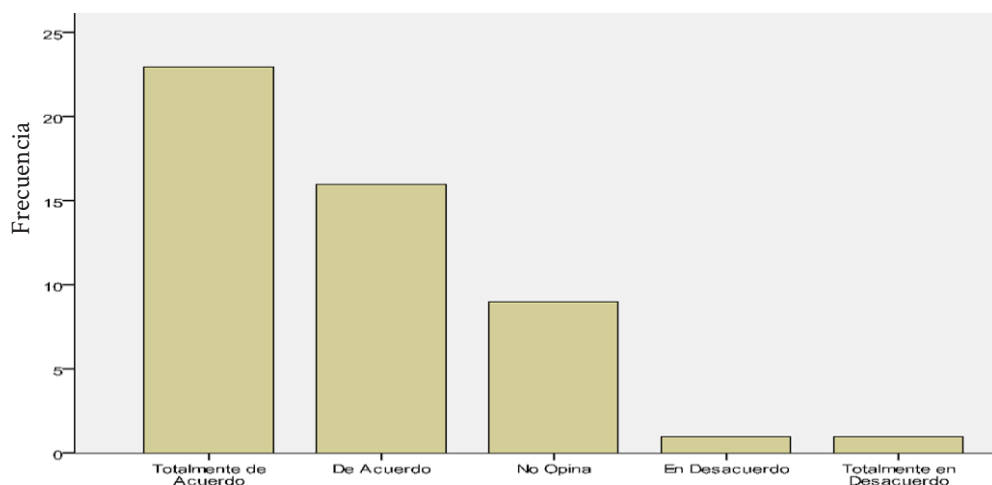
Tabla 15

Establecimientos de mecanismos eficaces

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 13

Establecimientos de mecanismos eficaces



La Tabla 15 y la Figura 13 evidencia que el 46% de encuestados están totalmente de acuerdo en que el Estado debe establecer mecanismos eficaces de planificación intuitiva para las pequeñas empresas artesanales con el fin de resolver el crecimiento y desarrollo a corto y mediano plazo.

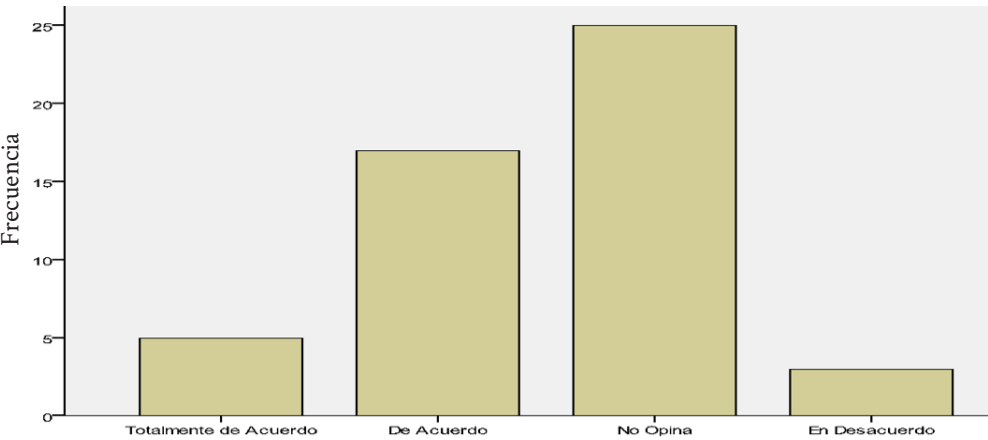
12. ¿Considera usted que las pequeñas empresas artesanales son todas las unidades productivas, formales e informales, que se dedican a la producción, elaboración y distribución de artesanías?

Tabla 16

MYPES como Unidades productivas

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 14
MYPES como Unidades productivas



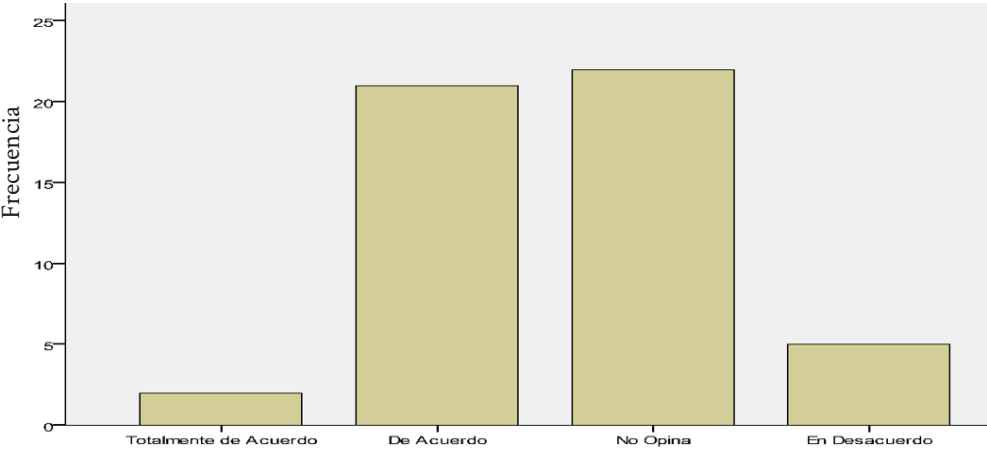
En la Tabla 16 y la Figura 14 se estableció que el 34 % de las pequeñas empresas consideran estar de acuerdo en que las micro y pequeñas empresas artesanales son todas las unidades productivas, formales e informales que se dedican a la producción, elaboración y distribución de artesanías.

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

Tabla 17
Establecer mecanismos de prevención

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 15
Establecer mecanismos de prevención



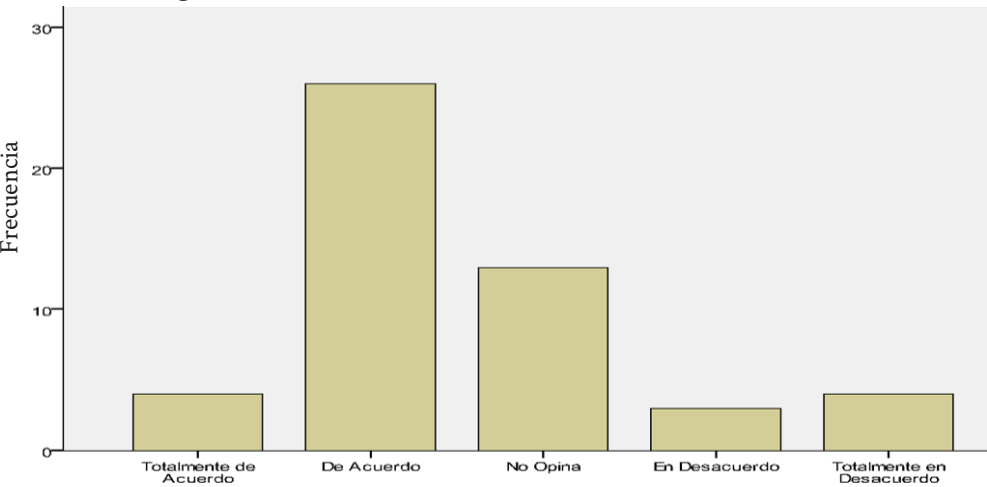
La Tabla 17 y la Figura 15 estiman que el 42% de encuestados acuerdan que deben establecer mecanismos eficaces para la prevención y el resarcimiento de toda forma de integración forzada.

14 ¿Considera usted que la gestión de las MYPES genera en el Perú más del 45% del PBI, 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 18
MYPES como generador de crecimiento

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 16
MYPES como generador de crecimiento



La Tabla 18 y la Figura 16 determinó que el 52% de encuestados acuerdan que la gestión de las MYPES genera en el Perú más del 45 % del PBI, representan el 99 % de todas las empresas, dan empleo al 75 % de la población económicamente activa y generan, aproximadamente, el 40 % del PBI.

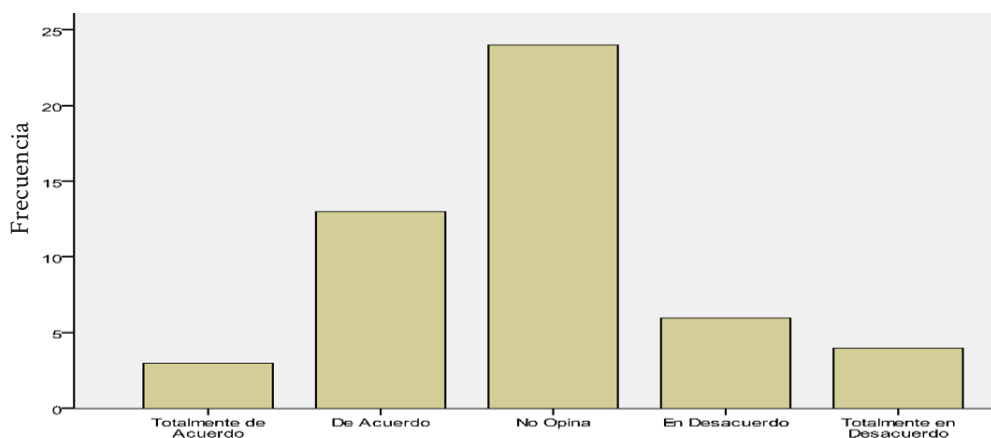
15 ¿Considera usted que en la gestión de las pequeñas empresas artesanales que funcionan en todo el país, no emplean más de 5 personas?

Tabla 19
Empleo en MYPES

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 17

Empleo en MYPES



La Tabla 19 y la Figura 17 estableció que el 48% de entrevistados no están de acuerdo con que la gestión de las micro y pequeñas empresas artesanales que funcionan en todo el país no emplea más de 5 personas.

16 ¿Considera usted que en la gestión de las pequeñas empresas artesanales, gran parte de su crecimiento se explica por el apoyo del Estado a través del desarrollo de políticas públicas que fomentan la creación de empresas, especialmente en el sector de la artesanía, y como parte de medidas tributarias que promueven este crecimiento sostenido?

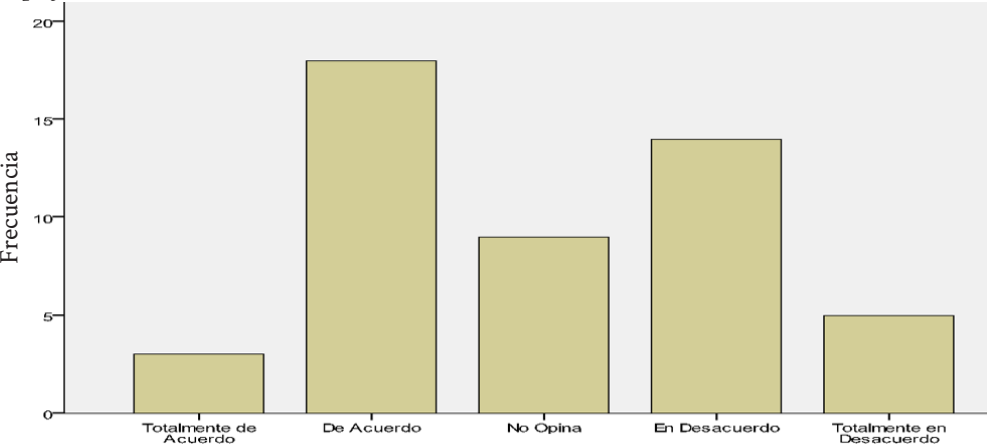
Tabla 20

Apoyo estatal con medidas tributarias

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 18

Apoyo estatal con medidas tributarias



La Tabla 20 y la Figura 18 muestra que 36% de encuestados acuerdan que en su gestión, gran parte de su crecimiento es debido al apoyo a través de políticas públicas de fomento de creación de empresas, principalmente de artesanías, y como parte de medidas tributarias que lo promueven.

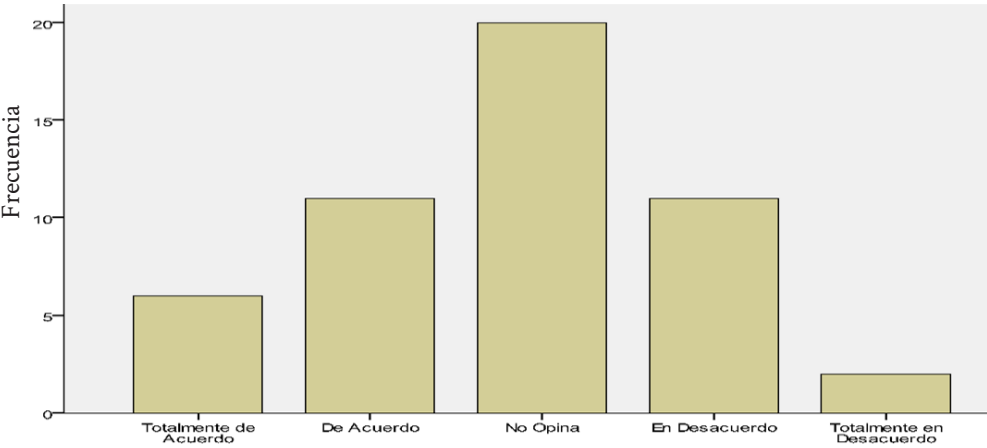
17 ¿Considera usted que en la gestión de las pequeñas empresas artesanales se disponen de programas estatales que alientan la creación de estas unidades empresariales en aquellas regiones o localidades donde la inversión privada no llega?

Tabla 21

Disponer programas estatales para crear MYPES artesanales

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 19
Disponer programas estatales para crear MYPES artesanales



La Tabla 21 y la Figura 19 observa que el 40% de encuestados consideran que no se disponen de programas estatales de promoción de estas unidades empresariales en aquellos lugares donde la inversión privada no llega.

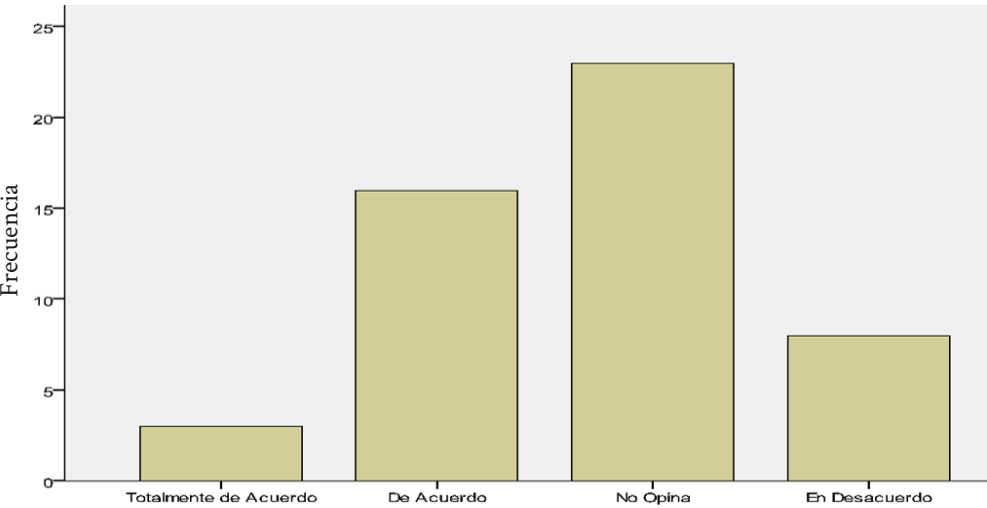
18 ¿Considera usted que, por medio de mecanismos eficaces, la percepción que tienen los gobernantes se orienta hacia la publicación de disposiciones legales reglamentarias para las pequeñas empresas, pero de relativa aplicación, ya que no se incorporan recursos profesionales y económicos que sustenten o consoliden estas medidas promocionales?

Tabla 22
Percepción de apoyo de parte del Estado

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 20

Percepción de apoyo de parte del Estado



La Tabla 22 y la Figura 20 observa que el 46% de encuestados opinan que, por medio de mecanismos eficaces, la percepción de los gobernantes no se orienta hacia disposiciones legales reglamentarias para las pequeñas empresas, ya que no incorporan recursos profesionales y económicos que sustenten o consoliden medidas promocionales.

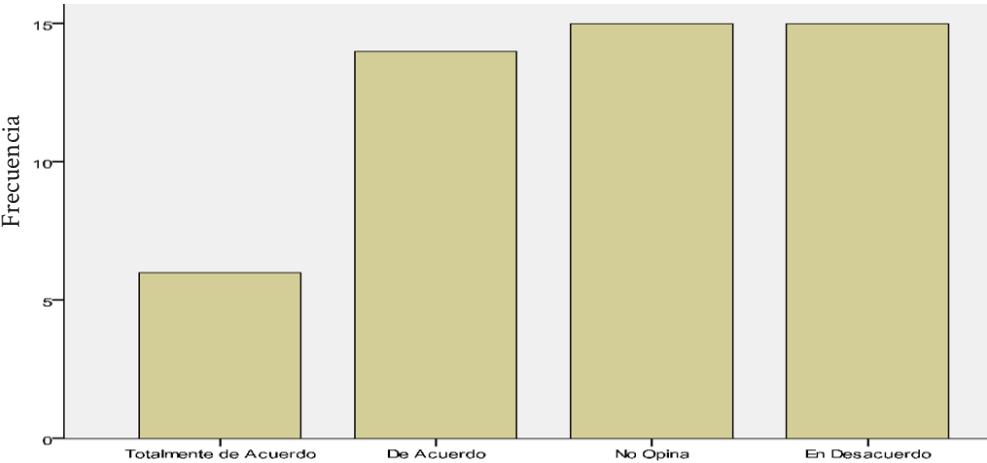
19. ¿Considera usted que los pequeños empresarios artesanales dedicados a la exportación consideran que es muy poco o nulo lo que reciben como apoyo en promoción por parte del Estado?

Tabla 23

Poco apoyo de promoción estatal para exportación

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 21
Poco apoyo de promoción estatal para exportación



La Tabla 23 y Figura 21 muestran que el 30% de encuestados consideran que reciben muy poco o nulo apoyo en promoción por parte del Estado.

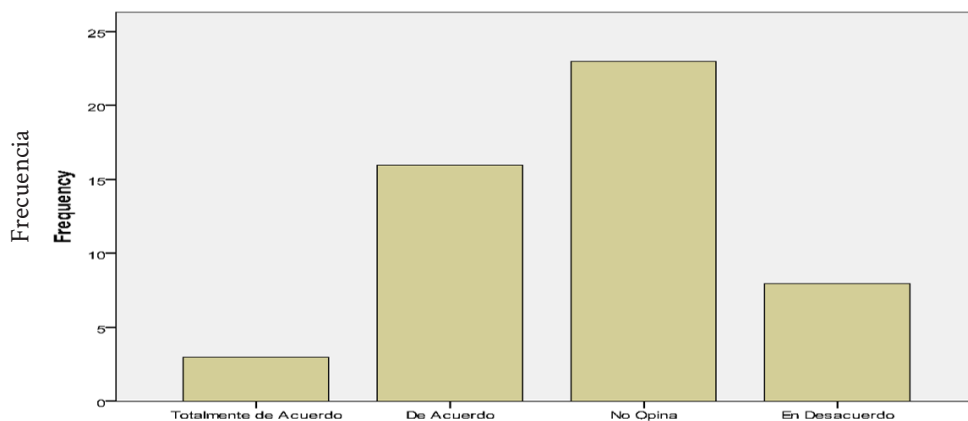
20. ¿Considera usted que los pequeños empresarios exportadores perciben que se encuentran aislados, por no decir abandonados, en cuanto al apoyo estatal?

Tabla 24
Poco apoyo estatal para microempresarios exportadores

Válido	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
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 22

Poco apoyo estatal para microempresarios exportadores



En la Tabla 24 y Figura 22 se estimó que el 46% de pequeñas empresas no opinan sobre si los microempresarios exportadores se sienten aislados y abandonados en cuanto al apoyo estatal.

4.6. Contrastación de hipótesis

4.6.1. Contrastación de hipótesis general

1. Planteamiento de Hipótesis

H_0 : La Gestión por Resultados no influye en los pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno en el año 2017.

H_a : 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 en el año 2017.

2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p

El criterio utilizado es el de un Valor $p = 0.05$. Si al recopilar los datos se obtiene un Valor $p \geq 0.05$, se aceptará H_0 como respuesta válida. Sin embargo, si al recopilar los datos se obtiene un Valor $p < 0.05$, se aceptará H_a como respuesta válida.

3. Contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada fue la del Modelo de Regresión y Correlación (Sánchez, 2013) de las variables Gestión por Resultados y los pequeños empresarios, y se encontró una correlación conjunta de $R = 0.538$, junto con un Valor $p = 0.008$.

Tabla 25

Correlación de Gestión por Resultados y Pequeños Empresarios de Puno

Modelo	R			Error estándar de estimación	Valor p
	Base	cuadrado	cuadrado ajustado		
1	,538*	,290	,209	,58318	,008

En la Tabla 25 se determinó que el Valor $p = 0.008 < 0.05$. Por lo tanto, de acuerdo con el criterio teórico establecido, 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 en el año 2017.

4.6.2. Contrastación de hipótesis específica 1

1. Planteamiento de Hipótesis

H_0 : 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 en el año 2017.

H_a : 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 en el año 2017.

2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p

El criterio utilizado es el de un Valor $p = 0.05$. Si al recopilar los datos se obtiene un Valor $p \geq 0.05$, se aceptará H_0 como respuesta válida. Sin embargo, si al recopilar los datos se obtiene un Valor $p < 0.05$, se aceptará H_a como respuesta válida.

3. Contraste de hipótesis

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

Tabla 26

Correlación de Planeamiento estratégico y Pequeños Empresarios de Puno

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

En la Tabla 26 se observó que el Valor $p = 0.002 < 0.05$. De acuerdo al criterio teórico, 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 en el año 2017.

4.6.3. Contrastación de hipótesis específica 2

1. Planteamiento de Hipótesis

H_0 : 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 en el año 2017.

H_a : 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 en el año 2017.

2. Criterio de Contraste de hipótesis según Valor p

El criterio utilizado es el de un Valor $p = 0.05$. Si al recopilar los datos se obtiene un Valor $p \geq 0.05$, se aceptará H_0 como respuesta válida. Sin embargo, si al recopilar los datos se obtiene un Valor $p < 0.05$, se aceptará H_a como respuesta válida.

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 27

Correlación de Desempeño y Pequeños Empresarios de Puno

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

En la Tabla 27 se determinó que el Valor $p = 0.004 < 0.05$. Por lo tanto, de acuerdo con el 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 en el año 2017.

4.6.4. Contrastación de hipótesis específica 3

1. Planteamiento de Hipótesis

H_0 : 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 en el año 2017.

H_a : 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 en el 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 H_0 . 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 Desempeño y los Pequeños Empresarios de Artesanías, una correlación parcial “r” de 0.482 ($p = 0.000$).

Tabla 28

Correlación de Administración y Pequeños Empresarios de Puno

		Pequeños Empresarios de Artesanías
Gestión por Resultados Administración	Correlación de Pearson	0,215*
	Valor p (bilateral)	0,067
	N	50

En la Tabla 28 se estableció que el Valor $p = 0.067 > 0.05$, por lo tanto, 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 en el año 2017.

4.6.5. Contratación de hipótesis específica 4

1. Planteamiento de Hipótesis

H_0 : 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 en el año 2017.

H_a : 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 en el 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 H_0 . 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 Desempeño y los Pequeños Empresarios de Artesanías, una correlación parcial “r” de 0.482 ($p = 0.000$).

Tabla 29

Correlación de Monitoreo y evaluación y Pequeños Empresarios de Puno

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

En la Tabla 29 se observó que el Valor $p = 0.086 > 0.05$. Por lo tanto, de acuerdo con el 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 en el año 2017.

4.6.6. Contrastación de hipótesis específica 5

1. Planteamiento de Hipótesis

H_0 : 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 en el año 2017.

H_a : 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 en el 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 H_0 . 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 Desempeño y los Pequeños Empresarios de Artesanías, una correlación parcial “r” de 0.482 ($p = 0.000$).

Tabla 30

Correlación de Control y Desempeño y Pequeños Empresarios de Puno

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

En la Tabla 30 se determinó el Valor $p = 0.004 > 0.05$. Por lo tanto, de acuerdo con el 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 en el año 2017.

4.7. Discusión de resultados

4.7.1. 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. Se encontró una relación significativa entre estas variables ($p < 0.05$), lo que determinó 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 31

Modelo de regresión y correlación

Modelo	R			Error estándar de estimación	Valor p
	Base	cuadrado	cuadrado ajustado		
1	,538*	,290	,209	,58318	,008

4.7.2. La distribución beta en la variable independiente

Aparte de calcular la correlación conjunta y las correlaciones parciales, se identifican las variables o dimensiones que tienen una mayor o menor influencia en la variable criterio o variable dependiente.

Tabla 32

Distribución beta de la variable independiente

Gestión de resultados β		Coeficientes			Valor p	Correlación
		No Estandarizados		Tipificados		
		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 encontró, 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).

4.7.3. La distribución beta en la variable dependiente

Se encontró, 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), seguida de la Calidad de las Artesanías (Beta = 0.290) y la Productividad (Beta = 0.244).

Tabla 33

Distribución beta de la variable independiente

Gestión de resultados β		Coeficientes			Valor p	Correlación
		No Estandarizados		Tipificados		
		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

4.8. Tabla de intervalos de correlaciones

Discusión de resultados: los resultados de la contrastación de hipótesis se muestran en la Tabla 33 y en la Figura 22. Del análisis de la Figura 23 se pudo apreciar lo siguiente:

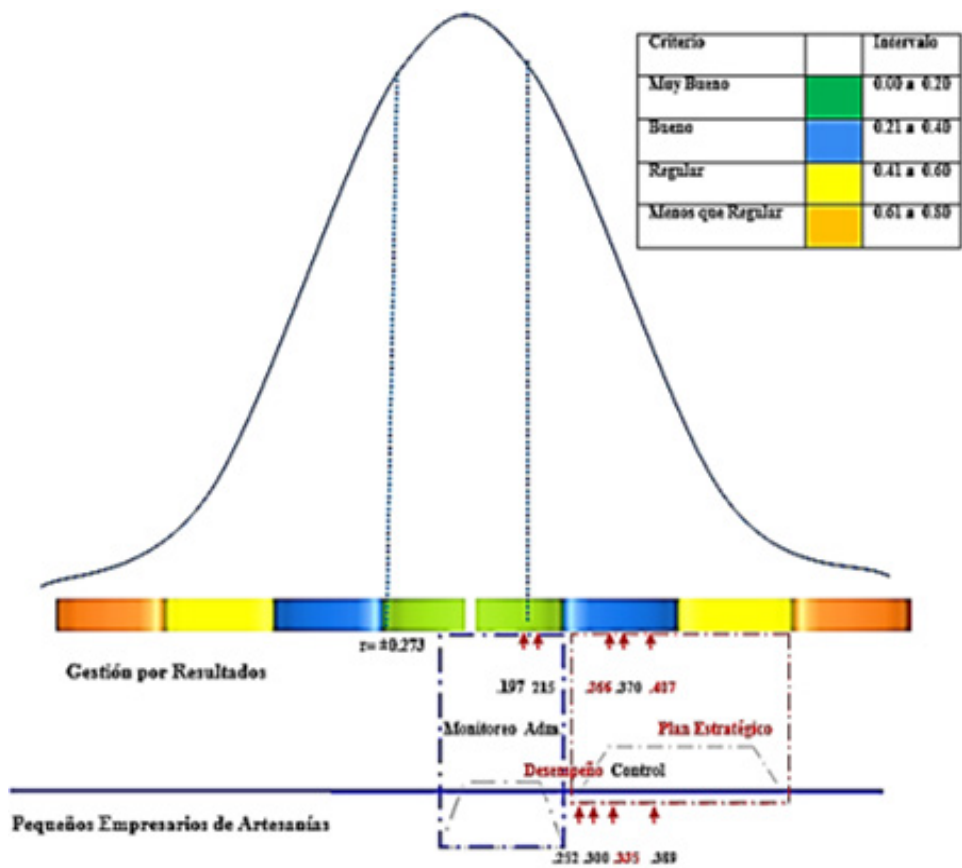
1. En relación con las dimensiones de monitoreo y administración, estas presentan un nivel muy bueno, lo que refuerza las habilidades y la posterior productividad.
2. En cuanto a las dimensiones de desempeño y control, estas muestran un nivel bueno, fortaleciendo a los pequeños empresarios de artesanías en aspectos de calidad y productividad.
3. Respecto a la dimensión del plan estratégico, los pequeños empresarios de artesanías lo utilizan como instrumento para reforzar su ventaja competitiva, es decir, sus habilidades, calidad y productividad, no solo para el mercado interno local, sino también para otras provincias circundantes.

Tabla 34
Consolidado relación Gestión por Resultados y Pequeños Empresarios artesanos

Intervalos de Correlaciones	CONSOLIDADO			
	Nivel	Variables		
		Gestión por Resultados	Pequeños Empresarios de Artesanías	
De 0.01 a 0.250	Muy Bueno	Monitoreo	= 0.197	
De 0.251 a 0.500	Bueno	Administración	= 0.215	Habilidades = 0.252
		Desempeño	= 0.366	Productividad = 0.300
		Control	= 0.370	Calidad = 0.335
				Ventaja Competitiva = 0.389
De 0.501 a 0.750	Regular	Plan Estratégico	= 0.407	
De 0.751 a 1.0	Menos que regular			
R = 0.538				

Nota: Influencia de la Gestión por Resultados de Pequeños Empresarios de Artesanías- Distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno

Figura 23
Consolidado relación Gestión por Resultados y Pequeños Empresarios artesanos



Nota: Influencia de la Gestión por Resultados de Pequeños Empresarios de Artesanías- Distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno

De estos resultados, se puede inferir que la influencia de la Gestión por Resultados en los pequeños empresarios de artesanías, dada su gestión del plan estratégico, está mejorando su formación como microempresarios en el mercado de artesanías. Están logrando un conjunto necesario de conocimientos para alcanzar ventajas competitivas.

Tabla 35
Matriz FODA Gestión por Resultados y Pequeños Empresarios artesanos

Intervalos de Correlaciones	CONSOLIDADO			
	Nivel FODA	Variables		
		Gestión por Resultados	Pequeños Empresarios de Artesanías	
De 0.01 a 0.250	FORTALEZAS	Monitoreo = 0.197		
		Administración = 0.215	Habilidades	= 0.252
De 0.251 a 0.500	OPORTUNIDADES	Desempeño = 0.366	Productividad	= 0.300
		Control = 0.370	Calidad	= 0.335
			Ventaja Competitiva	= 0.389
De 0.501 a 0.750	DEBILIDADES	Plan Estratégico = 0.407		
De 0.751 a 1.0	AMENAZAS			
				R = 0.538

Nota: 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

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

A esta interrelación se le asignan valores, que se califican de acuerdo con 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 se expresan en una matriz de impactos (Tabla 35).

De los resultados de la investigación, se pudo 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 que permite evaluar la Gestión por Resultados de pequeños empresarios de artesanías en la región de Puno.

4.9 Conclusiones

4.9.1. *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, Azángaro y Macusani de la Región Puno- Año 2017.

4.9.2. *De las hipótesis específicas*

1. Se halló un valor de $p < 0.05$, 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 durante el año 2017.
2. Se encontró un valor de $p < 0.05$, lo que lleva a concluir que la Gestión por Resultados, según el desempeño, influye en los pequeños empre-

sarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la Región Puno durante el año 2017.

3. Se encontró un valor de $p < 0.05$, lo que lleva a concluir 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 durante el año 2017.
4. Se encontró un valor de $p < 0.05$, lo que lleva a concluir 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 durante el año 2017.
5. Se encontró un valor de $p < 0.05$, por lo tanto, 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 durante el año 2017.

4.10. Recomendaciones

4.10.1. Recomendación general

En la investigación se ha desarrollado un método para determinar los impactos de acumulación de gestión económica y administrativa, denominado la Matriz de Impactos de la Gestión por Resultados de Pequeños Empresarios de Artesanías. A nivel teórico, este método es similar al enfoque de planificación intuitiva, ya sea bajo modalidades de planeación estratégica formal o informal en el Perú.

4.10.2. Recomendaciones específicas

1. La Gestión por Resultados, según el planeamiento estratégico, debe responder a su lógica de planificación intuitiva, lo que le permite desarrollar una estrategia de generación de ingresos.

2. La Gestión por Resultados, según el desempeño, permite identificar a las Pequeñas Empresas que suelen tener resultados anuales deficitarios, una característica común de las Pequeñas Empresas que luchan por sobrevivir.
3. La Gestión por Resultados, según la administración de recursos, permite identificar a las Pequeñas Empresas que logran equilibrar sus ingresos y gastos, siendo conocidas como empresas de subsistencia.
4. La Gestión por Resultados, según el monitoreo y la evaluación, permite reconocer a las Pequeñas Empresas que siguen una estrategia orientada a obtener ganancias, caracterizándose como empresas de acumulación o de desarrollo.
5. La Gestión por Resultados, según el control y el desempeño, debería permitir identificar a las Pequeñas Empresas que son objeto de políticas sociales, y a aquellas orientadas a la acumulación, lo que debería promoverse mediante políticas de gestión regional que fomenten la creación de nuevos puestos de trabajo.

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES

El contexto actual de la política y la economía obliga a reflexionar sobre el futuro de la sociedad civil. Esto implica tener en cuenta su realidad y sus aspiraciones. Un gran número de ciudadanos apuesta por emprendimientos para asegurar esto a un nivel óptimo. Tanto la agenda pública como el Estado no deben ser indiferentes a esto, ya que de ellos también depende tal futuro. Después de años de competencia desleal y aprovechamiento indebido, que aún persisten, se apuesta por programas de políticas públicas que reduzcan la brecha existente entre el Estado y la sociedad. Esta distancia se debe a una serie de circunstancias que hicieron que el Estado sea percibido como poco confiable e inflexible, y sobre todo ineficiente, especialmente en relación con la burocracia y la administración pública (Valdés, 2019).

En este sentido, las demandas de la sociedad pueden ser inmediatas y moderadas, como en el caso de algunas capitales como Lima, donde esta distancia no se siente tanto porque la política nacional se maneja desde allí. Es decir, las decisiones que afectan al país en su totalidad provienen de

esta ciudad. O pueden ser demandas no moderadas, a veces airadas debido a las condiciones nefastas en las que se producen. Según Miranda (2017), el centralismo limeño se debe a un modelo de política neoliberal de primer mundo que, de facto, ha generado ganancias para un sector de la población mientras erigía muros de desigualdad territorial, de ingresos, de género y de etnia.

Además, este modelo impulsado por el Estado peruano favoreció al sector privado y fortaleció en gran medida las estructuras internas de estas corporaciones. La desigualdad económica se volvía más evidente, y esto se acompañó de una gran campaña publicitaria sobre el desarrollo económico del país, con importantes índices de crecimiento nacional. Y esto no era falso. Grandes emprendimientos de los años 40 como Gamarra, Wong e Inca Kola surgieron para consolidarse más tarde como grandes emporios o marcas comerciales de un nivel alto de ingresos (González y Romero, 2014).

No obstante, la economía del ciudadano común, a menudo referido coloquialmente como “el ciudadano de a pie”, cuyo término se utiliza para describir a aquellos con ingresos promedio o bajos, ha experimentado altibajos. Los emprendedores audaces no solo han tenido éxito, también han enfrentado fracasos debido a la escasez de clientes, deudas externas provenientes de fuentes de financiamiento, crisis como la pandemia actual, entre otros factores. En relación con esta última situación, el sector de emprendimientos o micro, pequeñas y medianas empresas (MYPES) fue especialmente golpeado, a pesar de haber experimentado un crecimiento en los ingresos y la generación de empleo en los últimos años (ComexPerú, 2020).

Esta pandemia ha provocado un aumento significativo del desempleo, cierres temporales y la desaparición de empresas, ya que las políticas de emergencia han limitado las condiciones básicas para competir en el mercado. Este impacto no solo se ha sentido en los negocios y nuevas empresas de Lima, sino que también ha afectado, y de manera más severa, a las

ubicadas en provincias, donde el índice de pobreza ha aumentado considerablemente hasta alcanzar el 48,8 % (INEI, citado en Miranda, 2017).

Incluso antes de esta crisis sanitaria, los pequeños emprendimientos, según señalan Ramírez y Campos (2020), eran considerados tanto como un medio de subsistencia para aquellos ciudadanos que no podían encontrar empleo por diversas razones, como también una oportunidad de crecimiento económico adicional para aquellos que no se encontraban en situación de pobreza o estaban a punto de ingresar a otro sector económico. Estas iniciativas emprendedoras, si bien comparten el objetivo de generar ingresos, parten de realidades diferentes, marcadas, como se mencionó anteriormente, por la desigualdad. Esta disparidad no se limita al área metropolitana de Lima, sino que se extiende a todo el Perú en diversos sectores, ya sea producción, comercio o servicios.

Esta desigualdad conduce a que los emprendedores con presupuestos más limitados operen en un entorno informal, donde prevalecen factores adversos para el negocio y, lo que es peor, según la normativa legal, no puedan acceder a ciertos beneficios estatales. Esto se evidenció claramente durante la crisis sanitaria en Perú el año pasado, cuando se mostraban en los medios de comunicación grandes grupos de vendedores ambulantes desplazados por las autoridades municipales.

El caso de las provincias no difiere mucho. Aunque son reconocidas por su agricultura y otros sectores internos similares a los de cualquier otra ciudad costera, como ferreterías, tiendas de ropa y alimentos, y construcción, el sector que más destaca en ellas, y por el que el Perú en su conjunto es conocido, es el sector del turismo, parte del sector terciario de la economía nacional.

Este sector ha experimentado un gran auge y, por ende, un aumento en sus ingresos. Según el diario oficial del país (*El Peruano*, 2021), la cantidad de turistas extranjeros que llegaron al país fue de 4.37 millones, pero en 2020 se redujo a 900,000. Respecto a los ingresos en divisas, descendieron

de 977 millones de dólares a 4,784 millones de dólares. Además, el turismo interno pasó de 48.6 millones de viajes en 2019 a solo 14.7 millones en 2020, casi un tercio. En términos de ingresos, disminuyeron de 5,656 a 1,589 millones de dólares.

Este descenso supone un déficit significativo tanto para la economía nacional como para las economías privadas relacionadas con este sector. Los servicios turísticos abarcan desde paquetes de viaje y servicios de guía hasta gastronomía, textiles y artesanías. En todos estos casos, no todos operan en el ámbito formal, y la informalidad es alta en varias regiones, siendo la más representativa el Cuzco, con un 88.2% de informalidad en esa región (Benavente y Farfán, 2021). Estas microempresas y pequeños emprendimientos se encuentran en total desamparo si desean solicitar apoyo estatal. Si la situación de la pandemia persiste y continúan disminuyendo los turistas e ingresos, estas empresas enfrentarán la extinción.

Volviendo al contexto global de las economías nacionales, las políticas públicas que han surgido con el objetivo de optimizar el sistema y mejorar la calidad de vida de la sociedad civil han implementado programas de gestión en empresas, especialmente en las MYPES emergentes. El propósito, además de formalizarlas, es impulsar su economía. Esto se conoce como la Nueva Gestión Pública, cuyo programa principal es la Gestión por Resultados (Valdés, 2019).

Las ventajas de implementar este programa en el régimen MYPE, aunque implica una gestión interna, es establecer un orden para acceder fácilmente a la formalidad. Las etapas de esta gestión son relevantes para ellas, sin importar su tamaño, ya que inciden en sus recursos. La cuantificación de estos recursos y la determinación del nivel de competencia alcanzado, aunque no sea el esperado, implica una experiencia positiva que será tomada en cuenta por los miembros de la empresa (Dussauge, 2016).

Si los nuevos modelos de gestión pública apuntan a abrir el Estado a la sociedad civil, deben generar condiciones para su participación y reco-

nocimiento. Si los deseos y aspiraciones de esta se basan en su economía propia, el Estado debe impulsar los emprendimientos que de ella surjan, aunque sea mínimamente, para revertir la crisis y construir un camino hacia el desarrollo personal, social y nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2016). Las transformaciones posburocráticas, posgubernamentales y transterritoriales del Estado y del Gobierno. *Sociológica*, 31(89), 9-43. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732016000300009
- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. *Caso del Cercado de Lima. Economía y Desarrollo*, 158(2), 76-90. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425554493005.pdf>
- Álvarez, E. (2021). El diseño representado a través de la artesanía. Emprendedores de la etnia Mapuche. Región de la Araucanía, Chile. *Cuaderno 90 Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 21(90), 213-225. http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/785_libro.pdf
- Arana, P. (2020). *Análisis de los factores en la implementación de la reforma del Presupuesto por Resultados (PpR) en el Perú a nivel nacional al 2019* [tesis de

Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16646>

- Benavente García, J. P. y Farfán Qquerari, M. M. (2021) El verdadero rostro de la informalidad empresarial en el sector turismo del cusco: contraste metodológico y evidencias de su influencia en el desempeño económico. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 1590-1608. DOI: 10.46932/sf-jdv2n2-037
- Cañari-Otero, C. y Hanco-Bustanza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de la reforma y modernización del Estado. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 744-763. DOI: 10.23857/pc.v6i2.2310
- Castillo Gamarra, A. Y. (2016). *Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa. Apuntes iniciales, a propósito de las modificaciones introducidas por la Ley N° 30056 y la aprobación del T.U.O. de la Ley MIPYME mediante Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE*. Obtenido de Blog de Agustina Castillo Gamarra. Temas de Derecho tributario y Contabilidadº: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/agustinacastillo/>
- Chávez Cruz, G., Campuzano Vásquez, J., & Betancourt Gonzaga, V. (2018). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Conrado*, 14(65), 247-255. Obtenido de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- ComexPerú. (04 de diciembre de 2019). *Las micro y pequeñas empresas en Perú. Resultados en 2019*. Obtenido de ComexPerú: <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>

- ComexPerú. (05 de Junio de 2020). *Las mype peruanas en 2019 y su realidad ante la crisis*. Obtenido de Sociedad de Comercio Exterior del Perú: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis>
- Cruz, N. (2012). Las Micro y Pequeñas Empresas Artesanales: La Problemática del Marco Legal de Exportación en el Perú en los Años 2010-2011. *Gestión en el Tercer Milenio*, 15(29), 65-75. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8899>
- Cruz-Ortega, J., Candia-Ramos, S. y Castellanos-Ramos, E. (2018). Importancia de la Mercadotecnia digital como factor de competitividad en empresas artesanales. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 4(12), 62-69. http://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial/vol4num12/Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V4_N12_6.pdf
- Damián López, V. G. (2020). Emprendedores y pymes en el Perú. *Economía & Negocios*, 02(01), 11-14. doi:<https://doi.org/10.33326/27086062.2020.1.903>
- Dussauge, M. (2016). Introducción a la Gestión para Resultados. En M. Dussauge (Ed.), *Gestión para Resultados*, 17-63. https://www.researchgate.net/publication/313856858_Introduccion_a_la_Gestion_para_Resultados
- El Peruano (28 de junio del 2021) *Estiman que turismo en el Perú se recuperará con más fuerza a mitad del 2021*. <https://elperuano.pe/noticia/113023-estiman-que-turismo-en-el-peru-se-recuperara-con-mas-fuerza-a-mitad-del-2021#:~:text=Asimismo%2C%20el%20ingreso%20por%20turismo,los%202%2C609%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>

- Enabel (2019). *Evaluation of Results in the management cycle*. Independent Office of the Belgian Development Agency. https://www.enabel.be/sites/default/files/report_evaluation_results_management.pdf
- Escalante, P. (2016). *Introducción a la administración y gestión pública*. Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2187/1/DO_FCE_319_MAI_UC0505_20162.pdf
- Ferro, D. (2017). Identidad, cultura e innovación en las artesanías: un camino para el desarrollo sustentable y el Buen Vivir. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (1), 95-116. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5477/6/07-ES-Ferro.pdf>
- García-Salirrosas, E. (2020). Análisis de la Fanpage de las MYPE de Gamarra en el contexto de pandemia por Covid-19. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 24-32. doi: <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.369>
- Gonzales, W. (2017). *Impacto tecnológico en la artesanía peruana*. Universidad Nacional de Ingeniería. http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/bitstream/cidap/2010/2/Impacto%20Tecnol%C3%B3gico%20de%20la%20Artesania%20Peruana_1ra%20edicion.pdf
- González Recuero, G. P. y Romero Díaz, M. A. (2014) Casos exitosos de empresas de Suramérica: ¿A qué se debe? *Gestión Gerencial*, 59, 1-10. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2236/Articulo%20Casos%20Exitosos%20Empresas%20Suramericanas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Herrera, P. (2016). Artesanía en Latinoamérica: Experiencias en el contexto de la Fabricación Digital. En *SIGraDi 2016, XX Congreso de la Sociedad Ibe-*

ro-americana de Gráfica Digital. <http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/sigradi2016/814.pdf>

Jiménez, J., Martínez, C. y Nieto, M. (2016). La orientación emprendedora en pequeños negocios de artesanía de México. *Nova scientia*, 8(16), 475-500. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052016000100475&lng=es&tlng=es

Jurado Rosas, A. A. (2020). El financiamiento de las mypes, rubro centros turísticos recreacionales, Sullana, Piura-Perú, 2016. *Economía y Negocios*, 11(1), 93-103. Obtenido de <http://cici.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/694/502>

Khrisat, R. (2021). The role of strategic planning in human resources development Study at AlBalqa Applied University. *IJO-International Journal of Educational Research*, 4(03), 36-47. <http://www.ijojournals.com/index.php/er/article/view/448/220>

Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, 85, 163-179. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>

Martínez-Corona, J. y Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina. *Administración & Desarrollo*, 48(1), 170-199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6654352>

Martínez-Corona, J. y Palacios-Almón, G. (2019). Análisis de la Gestión para Resultados en el Marco de la Sociedad del Conocimiento. *Atenas*, 3(47), 180-197. https://www.researchgate.net/publication/340022215_Analisis_de_la_Gestion_para_Resultados_en_el_Marco_de_la_Sociedad_

del_Conocimiento_Analysis_of_Management_for_Results_in_the_Fra-
mework_of_the_Society_of_Knowledge

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Diagnóstico de la situación actual de las brechas de infraestructura o de acceso a los servicios de responsabilidad funcional del sector Comercio Exterior y Turismo 2020-2022*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/Indicadores-Brechas/Diagnostico_Situacion_Actual2019_Brechas.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Perú. Clasificador nacional de líneas artesanales*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. <https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/prePublicacion/Index/Archivo?file=904091>
- Miranda Valdivia, F. (2017). Desigualdad, pobreza y migración en las provincias de Lima y el impacto del centralismo. *Investigaciones Sociales*, 20(37), 131–147. <https://doi.org/10.15381/is.v20i37.13432>
- Miringu, S., & Namusonge, G. (s. f.) Adoption and implementation of the integrated financial management information system on service delivery in kenya national treasury. *International Journal of Social Sciences and Information Technology*, 5(4), 60-70. <https://www.ijssit.com/main/wp-content/uploads/2019/04/Adoption-and-Implementation-of-the-Integrated-Financial-Management-Information-System-on-Service-Delivery-in-Kenya-National-Treasury.pdf>
- Montoya Rendón, J. C., Chica Velázquez, M. F., & Caballero Lozada, M. F. (2019). Ser empresario y emprendedor: factores humanos claves que inciden en el éxito o fracaso de pequeñas empresas de Palmira, 2019. *Cri-*

terio Libre Jurídico, 16(2), 1-12. doi:<https://doi.org/10.18041/1794-7200/clj.2019.v16n2.5753>

Navarro-Hoyos, S. (2016). *La artesanía como industria cultural: Desafíos y oportunidades*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://bit.ly/3jk9JRW>

Organismo Supervisor de las Contrataciones de Estado [Osce]. (s.f.). *La gestión por resultados en la contratación pública*. https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Materiales/Gest_por_result1.pdf

Organización de las Naciones Unidas (2018). *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results-Based_Management_Espanol.pdf

Pasquali, M. (29 de abril de 2021). *¿A cuánto asciende el empleo informal en América Latina?* Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/grafico/24764/nivel-de-informalidad-laboral-en-latinoamerica/>

Pérez López, J. A. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid, España: Ediciones Rialp.

Piva E., Sciacovelli L., Pelloso M. y Plebani M. (2017). Performance specifications of critical results management. *Clinical Biochemistry*, 50(1), 617-621. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0009912017301479>

Pliscoff-Varas, C. (2018). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 73, 141-164. <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/4241>

- Presidencia del Consejo de Ministros (2019). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Quirós, J. M. (2018). *Etapas de la Pyme*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gráfica Argentina.
- Ramírez Charca, E. D., & Campos Lizarzaburu, W. B. (2020). Microempresas en pandemia: una aproximación desde el discurso del emprendedor. *Economía & Negocios*, 2(2), 22–31. <https://doi.org/10.33326/27086062.2020.2.968>
- Ramos, J. (2016). Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California. *Estudios Fronterizos*, 17(34), 64-84. DOI: <https://doi.org/10.21670/ref.2016.34.a04>
- Real Academia Española (2021). Resultado. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 26 de junio del 2021, de <https://dle.rae.es/resultado>
- Rivas, R. (2018). La Artesanía: patrimonio e identidad cultural. *Revista de Museología Koot*, 8(9), 80-96. <http://dx.doi.org/10.5377/koot.v0i9.5908>
- Rivera, J. (2018). Pequeños toques hacen grandes rasgos: análisis de los determinantes de las micro, pequeñas y medianas empresas, Pyme. *Revista empresarial*, 46, 42-51. doi:<https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.125>
- Rojas, L. (2017). *Situación del financiamiento a pymes y a empresas nuevas en América Latina*. Chile: CIEPLAN. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1076/financiamiento%20a%20pymes%20y%20empresas%20nuevas%20en%20al-300617.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rylková, Ž. (2017). Municipal strategic management and performance. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 11(1), 49-57. <https://www.ijssit.com/main/wp-content/uploads/2019/04/Adoption-and-Implementation-of-the-Integrated-Financial-Management-Information-System-on-Service-Delivery-in-Kenya-National-Treasury.pdf>
- Sanabria-Boudri, F. M. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 1(1), 9-13. Obtenido de <https://rperspectivasinvestigativas.org/ojs/index.php/multidisciplinaria/article/view/18>
- Sánchez, E. (2013). Reseña. La cuarta vía. El prometedor futuro del cambio educativo. Hachetepé. *Revista científica de educación y comunicación*, (7), 135-136. <https://revistas.uca.es/index.php/hachetetepe/article/view/6306>
- Sánchez, F. y Galeano, S. (2018). La artesanía y su relación con el turismo. *Revista Científica OMNES*, (2), 18-27. <https://www.columbia.edu.py/investigacion/ojs/index.php/OMNESUCPY/article/view/15>
- Sandoval, M. (2021). Relaciones de complejidad e identidad entre artesanía y diseño. *Cuaderno 90 Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 21(90), 47-59. http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/785_libro.pdf
- Shack, N. y Rivera, R. (2017). *Seis años de la Gestión para Resultados en el Perú (2007-2013)*. Universidad Continental. <https://34.199.100.111/handle/20.500.12394/3265>
- Takeyama, K. (2017). *Mercado actual y futuro de las artesanías del mundo*. Centro Interamericano de artesanías y artes populares. <http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/handle/cidap/1778>

- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325-335. <https://www.re-dalyc.org/jatsRepo/290/29059356003/html/index.html>
- Vargas, J. y Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24(2), 37-54. DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>
- Velasteguí, E. (2019). Las artesanías y su real impacto en el turismo. *Conciencia Digital*, 2(2), 27-40. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v2i2.942>



EDITORIAL
NAVEGANTE