



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Modelo de gobernanza para la cadena de valor de un  
parque industrial tecno ecológico, Lima, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

Br. Ángel Neyra Olaychea

**ASESOR:**

Dr. Noel Alcas Zapata

**SECCIÓN:**

Ciencias empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y herramientas gerenciales

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## DICTAMEN DE LA 2DA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **NEYRA OLAYCHEA, ANGEL**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Administración de Negocios - MBA*, ha sustentado la tesis titulada:

**MODELO DE GOBERNANZA PARA LA CADENA DE VALOR DE UN PARQUE INDUSTRIAL TECNO ECOLÓGICO, LIMA 2018**

Fecha: 30 de abril de 2019

Hora: 2:45 p.m.

### JURADOS:

**PRESIDENTE: Dr. Noel Alcas Zapata**

Firma: 

**SECRETARIO: Dr. Yolvi Ocaña Fernandez**

Firma: 

**VOCAL: Dr. Segundo Pérez Saavedra**

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por Unanimidad* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....



Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *APA* .....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Dedicatoria**

Dedico este estudio al sector industrial del Perú y a todos los actores involucrados que día a día contribuyen en su desarrollo y dan constante dedicación por la productividad y competitividad; así mismo, a la academia, a mis profesores, ingenieros, técnicos y operarios; a Dios, por bendecirme en salud y firmeza en el logro de mis metas; a mi familia, que cree en mí y son mi inspiración.

### **Agradecimiento**

A la Escuela de postgrado de la UCV, a su honorable plana docente y un especial agradecimiento al Dr. Noel Alcas Zapata por su acertada asesoría de esta tesis. Así mismo, al Perú por ser fuente de inspiración de lucha por su progreso y bienestar; pese a sus problemas sociales, económicos, políticos y éticos, estoy convencido que la solución está en nosotros, haciendo que las cosas correctas sucedan desde el lugar donde estemos.

## Declaración de Autoría

Yo, **Ángel Neyra Olaychea**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado "*Modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico, Lima, 2018*" presentada, en 139 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de Negocios - MBA, es de mi autoría. De conformidad con la Resolución de Vicerrectorado Académico N° 00011-2016-UCV-VA. Lima, 31 de marzo de 2016.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 22 de diciembre del 2018



---

**Ángel Neyra Olaychea**  
DNI: 08655412

## Presentación

Señor presidente

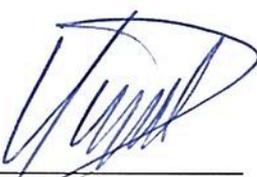
Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico, Lima, 2018, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios - MBA.

Esperamos que nuestros modestos aportes contribuyan con algo en la solución de la problemática de la gestión de conglomerados industriales en especial en los aspectos relacionados con un modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico, Lima, 2018.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.



---

El autor

## Índice

<b>Páginas preliminares</b>	<b>Pág.</b>
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I Introducción</b>	<b>13</b>
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	18
1.2.1 Trabajos previos internacionales	18
1.2.2 Trabajos previos nacionales	20
1.3 Teorías relacionadas al tema	21
1.3.1 Variable gobernanza	29
1.3.2 Variable cadena de valor	34
1.4 Formulación del problema	37
1.4.1 Problema general	37
1.4.2 Problemas específicos	37
1.5 Justificación del estudio	38
1.5.1 Justificación teórica	38
1.5.2 Justificación Práctica	38
1.5.3 Justificación metodológica	39
1.5.4 Justificación social	39
1.7 Objetivos	39
1.7.1 Objetivo general	39
1.7.2 Objetivos específicos	40

<b>II. Método</b>	41
2.1 Diseño de investigación	42
2.2 Variables, operacionalización	43
2.2.1 Variables	43
2.2.2 Operacionalización de la variable gobernanza	43
2.2.3 Operacionalización de la variable: cadena de valor	44
2.3 Población y muestra	44
2.3.1 Población	44
2.3.2 Muestra	45
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	45
2.4.1 Técnica	45
2.4.2 Instrumentos	46
2.4.3 Validación	46
2.4.4 Confiabilidad	46
2.5 Aspectos éticos	47
<b>III: Resultados</b>	48
<b>IV: Discusión</b>	54
<b>V: Conclusiones</b>	58
<b>VI: Recomendaciones</b>	61
<b>VIII. Referencias</b>	64
<b>Anexos</b>	68
Anexo1. Artículo científico	69
Anexo 2 Matriz de consistencia	78
Anexo 3 Permiso de la institución donde se aplicó el estudio	80
Anexo 4 Formato de validación	82
Anexo 5 Validación de los instrumentos	94
Anexo 6 Base de datos	96
Anexo 7 Prints de resultados	96
Anexo 8 Propuesta del modelo de gobernanza	98
Anexo 8 Otros	121

## Índice de tablas

	Pág.	
Tabla 1	Operacionalización de la variable gobernanza	43
Tabla 2	Operacionalización de la variable cadena de valor	44
Tabla 3	Resultado del análisis de confiabilidad	47
Tabla 4	Frecuencia de los niveles de la variable gobernanza	49
Tabla 5	Frecuencia de los niveles de la dimensión distribución de poder	50
Tabla 6	Frecuencia de la dimensión de niveles de adopción de decisiones	51
Tabla 7	Frecuencia de los niveles de la dimensión actividades de apoyo	52
Tabla 8	Frecuencia de los niveles de la dimensión actividades primarias	53

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Cadena de valor de Porter	23
Figura 2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	24
Figura 3 Cadena de valor de Porter	36
Figura 4 Niveles de la variable gobernanza	49
Figura 5 Niveles de la distribución de poder	50
Figura 6 Niveles de la dimensión nivel de adopción	51
Figura 7 Niveles de las actividades de apoyo	52
Figura 8 Niveles de las actividades primarias	53

## Resumen

Esta investigación tiene como propósito proponer un modelo gobernanza con todas las partes interesadas que facilite la articulación de sus influencias e intereses, para obtener ventajas competitivas en las actividades de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico.

Esta investigación con enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo, transversal, no experimental, cuya población es 19 involucrados y la muestra son los mismos 19 actores involucrados con el parque industrial tecno ecológico para la asociación de curtimbre ecológica de Lima (Acurel); como técnica, se inició con el análisis de las partes interesadas, técnica que consiste inicialmente en identificar a todas las partes interesadas, en talleres Delphos, para posteriormente identificar su influencia, intereses, expectativas así como establecer las relaciones entre ellas; para ello se empleó cuestionarios desarrollados grupalmente respondidos con el criterio o juicio de expertos en el tema de investigación. Es por ello, que los cuestionarios se vinculan con las 5 fuerzas de Porter y las actividades de apoyo y primarias de la cadena de valor. Respecto a la validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos fueron sometidos a juicios de expertos de la UCV.

La investigación logro identificar y medir los niveles de relevancia de actores involucrados en la relación gobernanza con las 5 fuerzas competitivas de Porter y la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico; estos actores que por expectativas e influencias que poseen por la propia naturaleza institucional que representan, son el núcleo clave de la gobernanza. Se concluye que un Comité Gestor es lo central del modelo de gobernanza, porque su esencia es gestionar intereses e influencias, es un articulador en la red de poder y promotor de decisiones estratégicas para obtener ventajas competitivas, a través de las actividades de cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico.

**Palabras clave:** Gobernanza, cadena de valor y actores involucrados.

## Abstract

The purpose of this research is to propose a governance model with all the interested parties that facilitates the articulation of their influences and interests, in order to obtain competitive advantages in the activities of the value chain of a techno-ecological industrial park.

This research with a quantitative approach, descriptive design, cross-sectional, non-experimental, whose population is 19 involved and the sample are the same 19 actors involved with the ecological techno industrial park for the ecological tannery association of Lima (Acurel); as a technique, it began with the analysis of the interested parties, a technique that initially consists of identifying all the interested parties, in Delphos workshops, to subsequently identify their influence, interests, expectations as well as establishing the relationships between them; For this, questionnaires developed in groups were used, answered with the criterion or judgment of experts in the research topic. That is why the questionnaires are linked to the 5 Porter forces and the support and primary activities of the value chain. Regarding the validity and reliability of the data collection instruments, they were submitted to expert judgments of the UCV.

The research was able to identify and measure the levels of relevance of the actors involved in the governance relationship with the 5 competitive forces of Porter and the value chain of a techno-ecological industrial park; these actors, who because of the expectations and influences they have because of the institutional nature they represent, are the key nucleus of governance. It is concluded that a Management Committee is central to the governance model, because its essence is to manage interests and influences, it is an articulator in the network of power and promoter of strategic decisions to obtain competitive advantages, through the activities of the value chain of an ecological techno industrial park.

**Keywords:** Governance, value chain and actors involved.

## **I. Introducción**

## 1.1 Realidad problemática

La evolución del desarrollo de la manufacturas en el Perú no ha logrado un nivel ideal de modernidad, menos la internacionalización esperada del sector, fundamentalmente por su baja productividad y débil competitividad; a pesar, que el Congreso de la República del Perú (1982) promulgo la Ley General de Industria N° 23407 con el propósitos de promover y fortalecer la productividad y competitividad industrial, más bien, sucedió todo lo contrario, el sector creció en un desorden territorial por ausencia de políticas de desarrollo industrial, y si las hubo, se evidencio improvisación, desinterés o desconocimiento en su implementación; es por ello, la baja productividad, débil competitividad, mayor informalidad y caótico desorden territorial industrial dentro del casco urbano en Lima.

Por lo expuesto, el sector industrial se encuentra rezagado ante los mercados que cambian dramáticamente. Es así, que notables personalidades que han visitado el Perú opinan sobre nuestra realidad; por eso, Neyra (2016), resalta los cuestionamientos de Porter (2009) en su visita a Lima: ¿por qué fabricas extranjeras no se instalan en el Perú?; Porter explica, que esto se debe a la baja productividad que presenta nuestro país, también una débil competitividad y un entorno muy desfavorable para instalar industrias; por ello, Porter fue muy crítico y asertivo en afirmar que Perú no asume una política, ni estrategia a largo aliento en temas de competitividad y que tenemos una economía sin un rumbo definido; concluyo, en que la responsabilidad es del gobierno y de los empresarios.

Neyra (2016) menciona a Hausmann, cuando participo en la *Conferencia Anual de Ejecutivos- CADE 2011*, quien también cuestiono el por qué Lima siendo una ciudad de 9 millones de habitantes, frente al océano pacifico, no produce manufacturas y exporta al mundo, así mismo, aboga por políticas orientadas a diversificar nuestras exportaciones no tradicionales como factor de sostenibilidad del crecimiento, aparte de las exportaciones tradicionales o commodities; y sostiene, que la política de desarrollo productivo debe incurrir en crear tal tipo de condiciones, que suministren la inversión privada y la innovación; por tanto, se entiende la implicancia de dar los pasos necesarios como Estado para el desarrollo

sostenible del sector industrial, ordenado, moderno y competitivo en armonía con su medio ambiente, el cual no se tiene aún, pese de tener marco normativo que da respuesta a cuestionamientos de Porter y Hausmann y que a los ministros de turno le son indiferentes, ¿lo desconocen?, ¿o no se sabe cómo implementarlo?

Para reforzar más aun la problemática, Neyra (2016) resalta la opinión de Cabrera (2011) quien sostiene que la capital del Perú (Lima), no tiene zonificación industrial, no tiene parques industriales, es desordenada y ha crecido en función a lo que cada empresario ha desarrollado donde se podía y que los gobiernos, tanto central, regional y locales, no han tenido la capacidad de impulsar el desarrollo industrial; y por ello, actualmente se necesita mucho más espacio. Cabrera sostiene, que el desorden y caos de Lima no permiten impulsar el desarrollo industrial y resalto que lo más preocupante, es que aun los gobiernos locales, no se han preocupado por planificar la ciudad; en conclusión, todavía convivimos con el desorden territorial.

La escasez de espacios y el desorden de territorios para la actividad industrial ha generado un caos territorial en la ciudad de Lima, que inciden en la contaminación ambiental, inseguridad ciudadana, caos en el tráfico de vehículos, sobre costos logísticos y estrés urbana; como también, influye en elevar el riesgo y postergación de las inversiones. ¿Sabemos en realidad cuantas empresas industriales existen realmente en el Perú? ¿Sabemos qué características tienen?; pues, según la data de la Sunat (2017) el 99% son micros y pequeña empresa (MYPE) de un universo de 405,057 empresas, de estas 115,216 son personas jurídicas y 289,841 son personas naturales. El sector industrial peruano convive en un desorden territorial, que hace imposible desarrollar un entorno favorable para su productividad, base para desarrollar ventajas competitivas; por tanto, imposible aprovechar las oportunidades del mercado local e internacional.

El Estado hasta el momento no ha comprendido su rol respecto a las situaciones que atraviesa el sector industrial, algunas autoridades solo han fomentado la creación de espacios industriales con un enfoque de lotización inmobiliaria; en ese escenario, de conglomeración enfocado en lotes industriales

sin articulación con los actores involucrados, hace imposible desarrollar cultura por la innovación; cabe resaltar, que para establecer una ventaja competitiva se debe tener en cuenta que primero se debe desarrollar una cultura colectiva en calidad, productividad y de respeto al medio ambiente; con ello, se facilita establecer estrategias de innovación y asociatividad para dar respuesta rápidas al mercado con diferenciación y costos competitivos; es así, que los parques industriales enfocados como clúster son estrategias asociativas para sostener y desarrollar ventajas competitivas.

En la situación actual se puede considerar que convivimos dentro de un colapso de la infraestructura productiva, porque no existen espacios adecuados y que se presenta un desorden lo cual esto les genera sobre costos, que incide negativamente en su productividad y competitividad. Esto es un problema que tiene diferentes causas, como la falta de voluntad política de gobiernos de turno, para impulsar la implementación de Ley 30078, Ley de parques industriales tecno ecológicos con enfoque de clúster, promulgada por el Congreso de la Republica (2013) y su reglamento promulgado por el Ministerio de la Producción (2015); lo mismo sucede con el Decreto Legislativo N° 1199: Sistema Nacional de Parques Industriales, que curiosamente fue promovida por el Ministerio de la Producción (2015) y reglamentada por Produce (2016), supuestamente el ente rector de la industria y que hasta el año 2018 no difunde, ni menos promueven estas normas.

Otra omisión en las políticas públicas, es el diseño y planificación nacional con criterios de sostenibilidad para el ordenamiento territorial industrial; solo se promueven ofertas de parques industriales privados, desde el enfoque de ventas de lotes, que alimenta la cultura individual de espacios industriales desarticulada en su interior y de su entorno, carentes de una gobernanza para competir. Por otro lado, el problema se agrava con invasiones y tráfico de terrenos para “uso industrial”, inexistencia o contradicciones en zonificación urbana e industrial, generando especulación de precios de los terrenos por la creciente demanda y necesidad ordenada de espacios industriales. Por otro lado, la contaminación por mal manejo de los residuos industriales que afecta la calidad de vida, más aún, con el deficiente o nulo control de la disposición final; como también, el incumplimiento

de normas de límites permisibles de contaminación, hacen que las empresas no accedan a certificaciones internacionales en materia ambiental. Ante esto, la Ley N° 30078 ley de parques industriales tecno ecológicos (PITE) son una solución como política pública a esta problemática, si se enfoca como un clúster y además complementada con el DL 1199, Sistema Nacional de Parques Industriales.

Al revisar la literatura de los distritos industriales, clúster, conglomerados económicos, parques industriales, etc., inspirados por la escuela italiana (Brusco en 1982 y de Becatini en 1989); o lo tratado por Porter (1998) y, al comparar con la historia de modelos territoriales para el desarrollo industrial en el Perú, es muy desalentador, sin experiencia exitosa que mostrar o replicar, por varias razones, como por ejemplo, la nula visión estratégica en la planificación urbana, improvisación por la visión cortoplacista de las autoridades municipales. Según Sunat (2017) más del 64% de la industria formal se encuentra dentro del casco urbano de Lima Metropolitana, se estima alrededor de 260,000, sin considerar a las informales ni a los micros empresas menores de dos años de existencia.

Lo más relevantes de estos trabajos expuestos en la literatura nacional e internacional, como las críticas a estos modelos, que va más allá de la sostenibilidad y evolución de las ventajas competitivas, creemos, que nuestra investigación dará respuestas a las siguientes interrogaciones: ¿Cómo se relacionan estos modelos en su gobernanza territorial con las 5 fuerzas competitivas de M. Porter? ¿Cómo es la distribución del poder de influencias en las decisiones entre los actores involucrados que articulan con un parque industrial? ¿Y cómo la gobernanza influye en las ventajas competitivas a través de las actividades de la cadena de valor de un parque industrial?

## 1.2 Trabajos previos

### 1.2.1 Trabajos previos internacionales

Pittaluga (2014), en su estudio Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre las *lecciones aprendidas por los Programas de Apoyo a Clúster (PAC) de los resultados de casos estudiados en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay*; en donde, se analizó qué variables permitieron explicar los logros de los PAC para determinar y diseñar un modelo de institucional público-privada para gestionar el desarrollo de un clúster; la autora, concluye en cinco lecciones aprendidas: (i) evitar demorar el inicio del programa una vez que los actores han sido identificados y motivados; (ii) el éxito de los PAC no será alcanzado si no hay una coordinación comprometida con otras políticas públicas, a falta de ello el fracaso es inminente; (iii) el método de elegir los clúster a promover impacta en su éxito de implementación; (iv) para elaborar los planes estratégicos del clúster se requiere un método que permita adaptarse al grado de madurez de cada clúster; (v) la relevancia de saber qué tanto actores públicos como privados comprometidos finalmente participan en la estructuras de gobernanza de los clúster. Es por ello, que en los cuatro PAC hubo gran preocupación por definir un modelo de gobernanza que permitieran una gestión público-privada del clúster, por ello, la autora cita a Ybarra (2012), donde define la gobernanza como la distribución del poder de decisión entre los agentes que componen el clúster y las reglas que gobiernan sus relaciones.

Ybarra (2012), en su estudio *Modos de gobernanza territorial y efectividad de la política de clúster*, con diseño descriptivo comparativo, transversal; la investigación analiza diferentes modelos para la gobernanza y cómo estas influyen en la eficacia de las políticas de clúster, en tal sentido describe concepto de gobernanza como instrumento de coordinación; también, identifica diferentes modelos de gobernanza que puedan ser útiles en los conglomerados productivos, llamase parques industriales, distritos industriales o clúster. El autor plantea dos dimensiones: i) el poder distribuido en las redes, ii) adoptar niveles de decisiones en lo estratégico y operativo. El autor concluye, que pese la abundante literatura que aborda el análisis y del clúster desde un enfoque de su gobernanza, se debe

realizar un esfuerzo adicional para sincronizar modelos empíricos y metodológicos diferentes en un contexto común. También, se sugiere avanzar en la necesidad de sistematizar y definir las variables utilizadas en su relación con las características del clúster para así y de esa manera establecer el modelo de gobernanza.

Figuroa, Chia, & Huerta (2016), en su *estudio del clúster como un instrumento de gobernanza territorial en Chile: El caso de la palta en la región de Valparaíso*, con diseño descriptivo, Esta investigación tuvo como enfoque la integración de lo cualitativo con lo cuantitativo en su aplicación, sobre todo, en un caso real de una primera implementación de un clúster a una producción agrícola de la palta chilena en la región de Valparaíso. La metodología se inició con un diagnóstico de la situación a partir de fuentes secundarias y una revisión bibliográfica que les permitió a los investigadores construir una matriz de análisis, establecer el estado del arte de la situación y la gobernanza territorial. Los autores concluyen también, que el clúster es un instrumento de acción colectiva, donde existe un lenguaje común y proyectos compartidos, que no es una cosa que sucederá por efecto de una norma legal, sino, porque el territorio logra un buen nivel de organización y acciones que permitirá llevar con compromiso articulado de sus proyectos de desarrollo, donde los actores locales no solo participan del diagnóstico situacional inicial, sino también, en toda la planeación de acciones, implementación y la evaluación para la mejora continua.

Rodríguez, Troncoso, Gariazzo & Parada (2014), en el estudio: *La herramienta parque industrial y el desarrollo territorial: algunas reflexiones sobre la iniciativa en Uruguay*, para el logro de los objetivos de esta investigación los autores siguieron una metodología constituida por dos elementos conectados y confrontados: i) realzar y analizar la información y documentos de relevancia; ii) el trabajo de campo, realizado con los principales actores vinculados a los parques industriales y analizando su situación y perspectivas de la Ley. El estudio empezó con los objetivos y fundamentos en torno a los parques industriales y la conceptualización marco sobre desarrollo económico territorial. Concluyen, recomendando como política de desarrollo territorial una reorientación del instrumento legal. Por ello, los autores resaltaron, que los parques industriales

implican un modelo de gobernanza que trascienda a las estructuras formales administrativas e involucren relaciones a muchos niveles. También resaltan que la experiencia internacional brinda una gran importancia a la política pública de desarrollo industrial en las articulaciones entre los agentes y la promoción.

### **1.2.2 Trabajos previos nacionales**

Espíritu (2014), en su investigación *Formación de un clúster textil para la exportación de prendas de vestir a base de hilado de algodón orgánico a Brasil*; con diseño descriptivo y explicativo, no experimental del tipo transversal y con una muestra de 17 empresas que mediante encuesta cara a cara en profundidad semi estructurada se obtuvo la información puntual, relevante y por única vez. La autora concluyó muy optimista con los resultados de las encuestas; pero, son respuestas individuales sin medir la relación que debería existir cuando articulen en decisiones y flujos productivos como una cadena de valor asociativa del clúster y sugieren que es importante que el estado juegue un papel de nexo entre las partes para que se puedan conocer, así como dar la seguridad en la calidad ofrecida, el manejo en el sector exportador y los costos que tendrían que asumir. Importante recomendación que nuestra investigación pretende resolver.

Porlles, Cachay & Salas (2015), en el estudio *¿Qué requerimos para una industrialización sostenible del Perú? Una propuesta del modelo industrial*, con diseño descriptivo comparativo. El estudio propone un modelo de desarrollo industrial, enfocándose de una manera diferente en definir la política industrial de promoción de inversiones: (i) desarrollar un Estado empresario-planificador, (ii) definir los incentivos tributarios que permita incentivar la inversión en las industrias que el Estado considere estratégicas para el país, (iii) la conversión o transición del modelo primario exportador a un modelo exportador de productos de alto valor agregado con más contenido tecnológico, y (iv) desarrollar nuevas ventajas competitivas en los campos donde existan debilidad. Concluye, que el Perú no tiene un marco favorable, ni estrategias que trascienda a gobiernos de turnos, para generar diversificación productiva y que no se aprecia vínculos entre los componentes del desarrollo sostenible.

Alonzo, Nuñez & Quispe (2017), en su investigación, *Implementación de un observatorio de clúster en el Perú: Un análisis exploratorio*, con diseño descriptivo, exploratorio de tipo cualitativo mediante entrevistas semi estructuradas en profundidad; esta investigación estableció tres componentes de análisis: (i) académicos, (ii) expertos en el tema y, (iii) los actores participantes; por tanto, tuvo como objetivo desarrollar un diagnóstico y propone un observatorio de clúster en el Perú. Concluye, que evidencias o muestras encontradas señalan que la implementación del observatorio del clúster en el país es compleja pero viable, pero con ciertas condiciones en el cumplimiento institucional, de la decisión política en el alto nivel, de la descentralización de gestión a multinivel y, sobre todo, del compromiso real de las empresas en el interés de colaborar con otras empresas del mismo sector, definitivamente complejo; en resumen, sería simple si lo entendemos como una propuesta de gobernanza.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **Clúster**

Porter (1990), su teoría de la competitividad incluye el concepto de clúster, lo reconoce estratégicamente en un contexto de la globalización de los mercados de los productos y de los factores, donde el posicionamiento de las empresas es clave para producir mejoras continuas e innovaciones de producto, de proceso, de factores y de organización; entendiéndose que para competir en las mejores condiciones, las empresas tienden a concentrarse y vinculándose las unas a las otras y creando así un sistema que estimula las relaciones y las estrategias competitivas de las empresas, obviamente, del propio clúster. En el clúster convergen proveedores de insumos y servicios especializados y que se extienden también a los clientes y empresas de otras industrias con las que comparten experiencias, riesgos, insumos, tecnologías, etc.

## **Partes interesadas**

Busque (2018), cita un concepto de la International Finance Corporation (IFC) de lo que son las partes interesadas o actores involucrados de interés, lo cual se dice que los actores sociales son las personas o grupos de personas directas o indirectamente afectadas por un proyecto, así mismo las personas o grupos de personas que pueden tener intereses en un proyecto o la capacidad para influir en sus resultados de una manera positiva o negativa, o ambas cosas. Estos actores pueden ser personas afectadas o comunidades a nivel local y sus representantes oficiales y extraoficiales, autoridades de gobierno a nivel nacional o local, políticos, líderes religiosos, organizaciones de la sociedad civil, grupos con intereses especiales, los círculos académicos u otras empresas.

## **Cadena de valor**

La teoría de la cadena de valor de M. Porter, presenta su gráfica e identifica las actividades primarias y de apoyo de una organización o de una empresa para generar valor a su cliente y a la misma organización en su rentabilidad; por ejemplo, el sector manufactura (procesos) crean valor al transformar las materias primas (input) en productos de necesidad (output) a la sociedad. El estudio de la cadena de valor permite desarrollar ventajas competitivas, ya que su estructura y enfoque brinda oportunidades para desarrollar propuestas de valor que resulte única en el mercado, en su rapidez o diferenciación.

Porter (1985), introdujo exitosamente la teoría de cadena de valor en el análisis para el logro de ventajas competitivas en sectores industriales; también, contribuyó en el análisis estratégico de los costos comparativos, de tal forma, que los costos unitarios de una empresa se pueden comparar con los costos de las empresas que compiten en la misma industria, se compara cada actividad, identificando cuales son las claves que podrían originar una ventaja o desventaja de costo; por eso, la técnica de M. Porter tiene como fin obtener ventajas competitivas. Al fin al cabo, las actividades que generan valor real, son solo las valoradas por el cliente, el plus que el cliente está esperando. Existen varias

actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista que el cliente las percibe.

Los elementos de una cadena de valor dentro de una empresa, son una serie de procesos y funciones que se articulan internamente en la empresa. El flujo de la cadena de valor inicia con la entrada de materia prima y continua a lo largo de la fabricación de partes, componentes, montaje o ensamble; luego con la cadena de distribución hasta llegar al usuario final del producto o servicio. La cadena de valor de Porter está constituida por tres áreas interdependientes: (i) las actividades primarias, relacionadas con el desarrollo del producto, su fabricación, su logística de entrada y salida, comercialización y los servicios de post-venta; (ii) actividades de apoyo a las actividades primarias, como la administración de los recursos humanos, compras de bienes y de servicios, desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial: finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general); y (iii) el margen, la diferencia del valor total de ventas menos los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades. Ver figura 1:



Figura 1: Cadena de valor de Porter  
Fuente: M. Porter (1985)

## Estrategia competitiva

Porter (1980), describe a las 5 fuerzas competitivas, como la empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de la industria y que deben ser monitoreadas y constantemente analizadas para sobrevivir en el mercado y realizar una correcta toma de decisiones; y estas fuerzas son: (F1) la rivalidad de la industria, (F2) proveedores, (F3) nuevos entrantes (F4) clientes, y (F5) productos sustitutos; entonces, el análisis y búsqueda de un posicionamiento favorable en el sector con las fuerzas que determinan la competencia, donde la influencia de estas definirán la estrategia. (Ver figura 2).

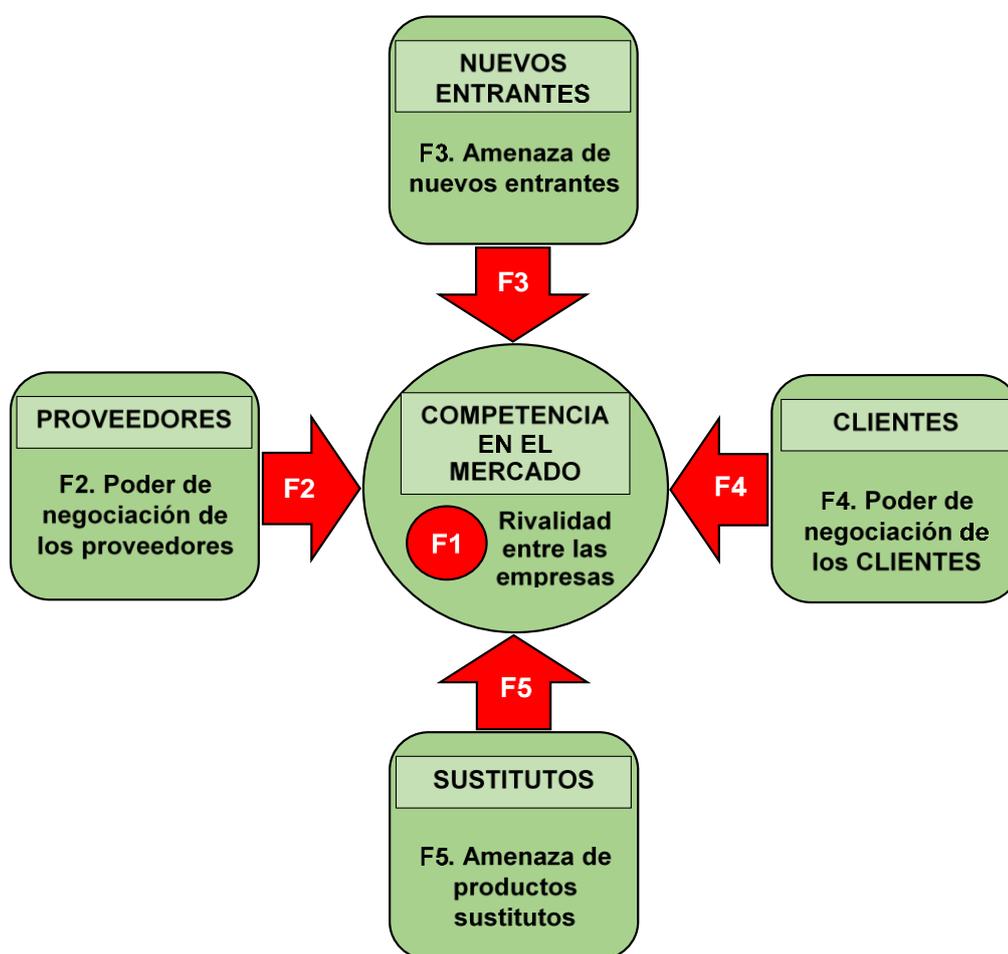


Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter  
Fuente: M. Porter (1985)

## **Ventaja competitiva**

Ventaja competitiva son propiedades de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad o preferencia sobre sus competidores. Estas propiedades son de naturaleza variada dentro de la cadena de valor, pueden referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa.

Para Porter (1980), comenta que la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. Un ejemplo de ventaja competitiva es el liderazgo en costos, esta estrategia se fundamenta en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen de ventas muy alto. La diferenciación es otra ventaja competitiva, esta estrategia se basa en crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en el mercado como único. El enfoque de estas dos estrategias se refiere cuando se concentra en un mercado geográfico, en un fragmento de la línea de producto o en un grupo específico de cliente, es decir, será un enfoque de costo si se busca una ventaja en costos bajos o una diferenciación si la empresa busca diferenciarse mediante la innovación.

## **Factores de la competitividad (Diamante de Porter)**

Para Porter, la competitividad se basa en determinar una serie de cuatro características, que los denomina factores claves y fundamentales en la determinación de la competitividad. Estos cuatro factores que determinan la competitividad son:

### **Primer factor**

*Condiciones de los factores de producción*, identificar y localizar la asignación o dotación de factores productivos, es importante conocer en detalle en lo cualitativo y cuantitativo de los factores productivos básicos y estratégicos; capitales, recursos naturales, infraestructuras y redes empresariales del sector. Es muy relevante el conocimiento amplio de los recursos humanos, es decir, habilidades, know how y tecnologías utilizadas, ya que estos serán el fundamento para generar beneficio a

la organización empresarial y en nuestro caso del parque industrial con enfoque de clúster.

### **Segundo factor**

*Condición de la demanda*, es fundamental conocer cuál es la necesidad del producto en relación con la oferta existente. Es muy importante que exista una demanda exigente en busca de productos y servicios que superen y se anticipen a las necesidades y expectativas.

### **Tercer factor**

*Sectores relacionados y de apoyo*, determinar si realmente existe una red productiva con empresas que incluya MYPE, medianas y grandes empresas, con relaciones entre ellas en lo horizontales y verticales, que fomente la competitividad creando una oferta basada en la innovación, adicionándole un elemento relevante: su gobernanza.

### **Cuarto factor**

*Estrategia, estructura y rivalidad*, se refiere al proceso y a la facilidad para la creación, organización y gestión y grado de rivalidad entre las empresas; así mismo, la disposición comprometida por la innovación con enfoque social y ambiental sustentable, incluyendo el trato legal a la innovación y todas las medidas que dificulten o faciliten su desarrollo y distribución. La innovación es una estrategia que genera ventajas competitivas en la cadena de valor para cualquier empresa, mejores productos significan mayores ventas; pero, este factor será un reto mayor, porque ya no se trata solo para una empresa, sino, para un conglomerado denominado parque industrial como centro que enfoca desarrollar un clúster

Según Porter estos cuatros factores son los que al final determinan si la competitividad en una nación es realmente verdadera o no; desde este enfoque, distinguir que la competitividad por estos cuatros factores descritos, significa que hay un mercado amplio para la venta de un determinado producto o servicio, también, determina la existencia o la necesidad de innovar estrategias de comercialización en las cuales trabajar, mejora continua, por último y no menos importante, nos habla de una estructura tanto a nivel de productores como de

profesionales en el sector que pueden ser de suma utilidad en la cadena de valor y la estrategia.

Para Porter (1990), la competitividad a nivel de la industria nacional se apoya en la productividad y competitividad de las empresas industriales, lo cual nos advierte que desarrollar la productividad y competitividad interna de cada empresa es solo un primer paso para lograr la competitividad nacional; a partir de ello, se destacan el desarrollo de estrategias competitivas teniendo por base el ordenamiento territorial y la organización de un espacio que brinde y propicie el desarrollo de las sinergias entre las empresas en conjunción con los actores involucrados tanto públicos como privados, bajo el enfoque de Clúster, he aquí el eje de la gobernanza.

Según Rubio y Baz (2005), afirma que la competitividad tiene 2 dimensiones: La del ámbito interno de las empresas y la del entorno en el que se encuentran, donde la clave de la competitividad nace en una transformación integral del entorno en el que operan las empresas para que éstas puedan competir en los mercados nacionales e internacionales, por ello a la competitividad la define como la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios a través de las condiciones internas que le permiten competir y las externas que le dan la capacidad para minimizar costos y competir con éxito. Desde otra óptica la competitividad es un asunto de las empresas y no de los países o sectores de la economía. Entonces, para alcanzar la competitividad asociativa como estrategia de un clúster o parque industrial se requiere una labor intensa por parte de los empresarios, pero también del gobierno, y ello se requiere de un modelo de gobernanza para tal propósito.

### **Productividad**

Loayza (2016), en su libro, *Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias*, comenta sobre los datos productividad en el Perú, que la evolución de los salarios desde 1950 hasta 2015 o desde una perspectiva de largo plazo, evidencia una escasa atención a la productividad-país; en dicho período, el empleo potencial creció a una tasa de 3.9%; el capital físico, a una tasa de 4.6% y el PBI

potencial creció a una tasa de 3.9% anual; pero la productividad total potencial de los factores muestra una tasa cercana a 0% de promedio anual; se resalta la alta brecha negativa de productividad en comparación con otras economías desarrolladas donde se relaciona básicamente con las diferencias institucionales y de capital humano que existen actualmente.

La medición de la productividad es otro de los temas que cuestiona Loayza, pese a la simplicidad de la teoría de la productividad que se define como el valor del producto por unidad de insumo; no obstante, concluye Loayza que, en la práctica, la productividad es una variable no observable, difícil de medirla por estar condicionada por el método de recolección y/o calidad de los datos, lo cual corrobora que la información en medición de la productividad sea escasa.

Mendianero (2016), sostiene que la productividad, es la relación entre insumos y productos, es un indicador de la eficiencia con el cual las empresas utilizan sus recursos para producir bienes finales. En un contexto de las unidades económicas es habitual realizar la medición de la productividad en términos de unidades físicas de productos con unidades físicas de insumos. De este modo, la productividad se define como la cantidad de bienes o servicios producidos por unidad de insumo utilizado, siempre se compara entre insumos y productos; también, puede realizarse en términos monetarios, o en algún otro tipo de indicador, en cualquier modo, la productividad es una medida de eficiencia.

### **Rentabilidad**

La rentabilidad está relacionada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión. El diccionario de la real Academia Española (RAE) define la rentabilidad como la condición rentable y la capacidad de generar: beneficio, ganancias, provecho, utilidad.

### **Innovación**

García (2012) , cita al Manual de Oslo en su tercera edición, afirma que la innovación es la introducción de un novedoso y significativo producto o servicio mejorado, en un método nuevo de comercialización, de un proceso, o de una nueva

metodología organizativo, de líneas de producción, del área de trabajo, o de las relaciones estratégicas en su entorno sectorial; es decir, la innovación tiene como objetivo de brindar productos y servicios novedosos o mejorados con notoria significancia para la empresa y que dicho producto debe haberse introducido al mercado y debe ser evidenciado de alguna forma que el mercado percibe sus beneficios, como de mejor calidad, menor costo, entrega inmediata, etc.

### **Método Delphi**

Linstone y Turoff, citados por Landeta (2002), donde definen el método Delphi como el método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. Lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso entre los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional. Se destacan tres de sus premisas básicas: Como en las disciplinas no exactas, en situaciones de incertidumbre o cuando se carece de información objetiva es apropiado utilizar como recurso el juicio subjetivo de expertos. Además, El juicio subjetivo de un solo experto está sujeto a numerosos sesgos e imperfecciones, y al limitarse al conocimiento y experiencia de una persona suele resultar una estimación imprecisa. Así mismo, la calidad del juicio subjetivo grupal, generalmente es superior al de un individuo debido a la mayor información de la que dispone un grupo.

#### **1.3.1 Variable gobernanza**

##### **Teorías relacionadas a la variable:**

##### **Definiciones de la variable gobernanza:**

Para Ybarra (2012) el concepto del modelo de gobernanza es: cómo estas influyen en la eficacia de las políticas de clúster, y plantea dos dimensiones: la distribución de poder en las redes y los niveles de adopción de decisiones estratégicas y operativas. También, ve necesario avanzar en la definición y sistematización de las variables utilizadas para establecer los modelos de gobernanza y su relación con las características del clúster.

Conejero (2016), nos dice que con la gobernanza estamos en presencia de un paradigma emergente; es decir, una forma de gobierno más cooperante y cita a Mayntz (1993), comenta que las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados participan a menudo cooperando en la formulación y aplicación de políticas públicas.

Ubilla (2016), en el seminario sustentabilidad y gobernanza en Chile, cita a Centelles (2006) quien menciona cinco puntos para comprender qué es gobernanza: el primer punto es una estructura de relaciones entre los diferentes actores, el segundo punto está formado por un conjunto estructurado de reglas y procedimientos institucionales, el tercero es de tipo compleja, porque involucra actores de los diferentes sectores: público, privado y social, el cuarto a menudo lo hacen con interdependencia multinivel, y por último el quinto comprende a mecanismos relacionales mediante los cuales diversos actores intervienen en la toma de decisiones públicas.

Llanos, Rivas, Lambarry & Trujillo (2017), fusionan conceptos relevantes de gobernanza en un solo concepto: “Eficacia de implantación de políticas. Procesos de elección, vigilancia y reemplazo de gobiernos. Respeto de ciudadanos y estado a instituciones. Conseguir acuerdos entre intereses conflictivos. Poder de imponer obediencia a acuerdos”.

Nos dice Arroyo (2014), que el rol del estado según el modelo porteriano propone que el gobierno debe ser la de proporcionar un marco adecuado actuando como agente promotor y comprometido en dotar la infraestructura básica, desarrollo tecnológico, servicios básicos en salud y educación, en donde se permita que empresas compitan en los mercados internacionales. Entonces, la gobernanza del clúster es la articulación complementaria de la intervención del gobierno con sus políticas de promoción y las actividades interna del clúster en sus decisiones para crear ventajas competitivas en su cadena de valor.

Ketels (2013), en su gran encuesta mundial realizada sobre esfuerzos de las iniciativas clúster, conocida como Greenbook 2.0, donde se refleja que dichos esfuerzos en la gran mayoría se enmarcan en algún tipo de gobernanza, entendiéndose como las estructuras formales que permitan institucionalizar el trabajo de las iniciativas clúster y/o apuestas productivas, que podría ser un gerente y un consejo directivo para la iniciativa.

Whittingham (2010), sostiene que la gobernanza es la interacción de relaciones políticas de diversos actores involucrados en el proceso de definir, ejecutar y evaluar decisiones de interés público, proceso que se caracteriza por ser un juego de poder, donde la competencia y cooperación coexisten como posibles reglas; y que involucran a instituciones formales e informales. La forma de interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como a su totalidad.

Según McCormick & Schmitz (2001), la gobernanza, son patrones de control de los agentes que la configuran, ya que en una cadena de valor controlan directamente sus propias actividades y son controlados directa o indirectamente por otros actores.

Así mismo, Kooiman & Van Vliet (1993), definen el concepto de gobernanza apunta a la creación de una estructura o un orden que no se puede imponer desde el exterior, sino que es el resultado de la interacción de una multiplicidad de agentes dotados de autoridad y que influyen los unos en los otros.

La Real Academia Española (RAE), define la gobernanza como el arte o manera de gobernar que propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradera, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad y el mercado de la economía.

### **La Importancia de la gobernanza**

Es su estructura y procesos para una eficiente distribución de poder en las redes de las partes interesadas e influyentes en el intercambio de información, control y

adopción de decisiones para la gestión estratégica y operativa favorable a su cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico con enfoque de clúster. Su relevancia radica en la necesidad de una gobernanza, para una efectiva articulación de influencias e intereses, que contribuya generar valor a las actividades de apoyo y primarias de la cadena de valor en obtener ventajas competitivas, cuyo fin, es alcanzar la máxima rentabilidad corporativa como PITE.

### **Las características de la gobernanza**

Es su misión de articular compromisos de la red poder de las partes interesadas y que facilite el análisis y evaluación de sus decisiones y estrategias que buscan ventajas competitivas, debido a que comparten una sola visión para la cadena de valor corporativa. Otra característica es el establecimiento de metas e indicadores que permitirán planificar, desarrollar, verificar y mejorar las actividades dentro de la cadena de valor del parque industrial con enfoque de clúster.

### **Las dimensiones de la gobernanza**

Según Ybarra (2012) estas dimensiones se desprenden del concepto de su modelo de gobernanza, que la define como la influencia de las partes interesadas en la eficacia de las políticas de clúster e identifica dos dimensiones: (1) distribución de poder en las redes (de las partes interesadas), (2) niveles de adopción de decisiones estratégicas y operativas (según el grado de interés de las partes interesadas). Ybarra, ve necesario avanzar en la sistematización y definición de las variables utilizadas para establecer los modelos de gobernanza y su relación con las características del clúster (cadena de valor).

#### **Dimensión 1: distribución de poder**

Ybarra (2012) afirma que gobernanza es el poder de influencia (de las partes interesadas) en la eficacia de las políticas del clúster (en nuestra investigación se trata del PITE). Para Ybarra el concepto del modelo de gobernanza es el cómo estas influyen en la eficacia de las políticas de clúster y plantea la primera dimensión como la distribución de poder en las redes (partes interesadas).

Whittingham (2010), nos dice que la gobernanza es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados (partes interesadas) en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así mismo al sistema como totalidad. Con esta definición de Whittingham rescatamos nuevamente la dimensión de la distribución de poder en las redes, en diferentes palabras, pero en el fondo es lo mismo.

Arroyo (2014) nos dice que el rol del Estado, según el modelo porteriano, acepta que el papel del gobierno es proporcionar el marco propicio para un entorno favorable; es decir, actuar como agente promotor y responsable de dotar al país de infraestructura básica, desarrollo tecnológico y servicios básicos de educación y salud, para permitir a las empresas competir con ventaja en los mercados internacionales. Entonces identificamos la dimensión del poder en la gobernanza del clúster a través de la articulación complementaria de la intervención del gobierno con voluntad política en ejercer poder de influencias de las partes interesadas con sus políticas de promoción en el parque industrial, en complementar decisiones para crear ventajas competitivas en su cadena de valor.

### **Indicador 1: Influencia**

Indicador de la capacidad de influencia e impacto para evaluar la relevancia o pertinencia de las partes interesadas en el parque industrial tecno ecológico.

### **Dimensión 2: niveles de adopción de decisiones**

Dimensión que se desprende del concepto del modelo de gobernanza y que Ybarra (2012) identifica esta segunda dimensión como: *Niveles de adopción de decisiones estratégicas y operativas*, esta dimensión indica el grado de interés de las partes interesadas por la adopción de decisiones estratégicas y operativas.

## **Indicador 2: Interés**

Grado de interés que demuestran las partes interesadas por la adopción de decisiones estratégicas y operativas del parque industrial tecno ecológico.

### **1.3.2 Variable cadena de valor**

#### **Teorías relacionadas a la variable**

#### **Definiciones de la variable cadena de valor**

Porter (1986), este concepto lo popularizó en sus obras publicadas a finales de la década de los 80, como ventaja competitiva y estudios de la industria y de la competitividad. A Porter se le atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual compara la forma en la que los costos por unidad de una organización se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores directos, por cada actividad, identificando así cuáles son las más relevantes y claves que originan una ventaja o desventaja de costo.

Quinteros & Sánchez (2006), resumen en un artículo titulado *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*, como una herramienta relevante y de mucha utilidad para el análisis estratégico, con el propósito de mejorar las actividades de la cadena de valor; que también, permite identificar el valor que el consumidor final percibirá como un plus a su favor, ese es el valor de origen efectivo de la ventaja competitiva; concluye, que a través del pensamiento estratégico de la cadena de valor, se logra un alto desempeño desde el enfoque competitivo que fundamenta su carácter estratégico.

Mayo (2005), sostiene que la idea original de la teoría en el análisis de la cadena de valor de M. Porter, es la de obtener ventaja competitiva. La contabilidad tradicionalmente refleja el incremento teórico del valor sobre el costo inicial, que supuestamente este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han agregado a lo largo del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real son aquellas que son valorados por el consumidor final, son necesarias para proporcionar el plus que el cliente está esperando. Hay varias actividades que se requieren en una organización, como el almacenaje, pero que no agregan valor según la percepción de las ventajas que el cliente valore.

Frances (2001), sostiene que la cadena de valor, proporciona una metodología general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, individual o corporativa. Lo cual se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores para definir las acciones en desarrollar una ventaja competitiva.

### **La importancia de la cadena de valor**

Quinteros y Sánchez (2006), nos da la mejor definición de importancia o relevancia de esta variable, como la herramienta integral que a través del análisis estructurado nos permite determinar y asumir decisiones estratégicas para el mejoramiento de las actividades es la cadena de valor, que se enfoca en dar valor a los clientes, propósito de la ventaja competitiva, y concluyen, que el máximo desempeño se obtiene a través de la cadena de valor, desde un enfoque competitivo, fundamentalmente de carácter estratégico.

### **Las características de la cadena de valor**

El conjunto de actividades y funciones articuladas que se realizan dentro de una organización es su principal característica. La figura 4, nos grafica la cadena de valor de Porter constituida por los siguientes elementos:

#### **Actividades primarias**

Como el desarrollo de productos, su producción, logística en entrada y salida, comercialización y servicios de post-venta.

#### **Actividades de apoyo**

Apoyo las actividades primarias, compuestas por la gerencia general, administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, la infraestructura referida a las finanzas, contabilidad, gestión de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal; y

## Margen

Diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos al ejecutar todas las actividades que generan valor.



Figura 3: Cadena de valor de Porter (1986)

## Las dimensiones de la cadena de valor

La cadena de valor de Porter, gráfica e identifica las actividades primarias y de apoyo de una organización para generar valor al cliente y a la misma organización en su rentabilidad; por tanto, nuestra investigación adopta las siguientes dimensiones: las actividades de apoyo y las actividades primarias; donde se debe generar valor y dependerá mucho de las decisiones que permitan identificar y desarrollar ventajas competitivas.

### Dimensión 1: actividades de apoyo

Para Porter (1986), son: la infraestructura referida a la gerencia general, las finanzas, contabilidad, gestión de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, etc., la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y las compras o aprovisionamiento de bienes o servicios.

### **Indicador 1: Relevancia estratégica**

Indica el grado de relevancia estratégica para generar valor a cada actividad de apoyo para obtener ventajas competitivas en la percepción del cliente. Indicador producto de la influencia de los actores involucrados en la gobernanza.

### **Dimensión 2: Actividades primarias**

Actividades como el desarrollo de productos, producción, logística en entrada y salida, comercialización y servicios de post-venta.

### **Indicador 1: Relevancia operativa**

Indica el grado de relevancia operativa de cada actividad primaria para generar valor en la percepción del cliente final, como una ventaja competitiva. También, este indicador es producto de la influencia de los actores involucrados en la gobernanza.

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema general**

¿De qué manera el modelo de gobernanza para la cadena de valor favorecerá a un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018?

### **1.4.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cuáles son los *niveles de distribución de poder* de las partes interesadas con relación a las fuerzas competitivas de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018?

#### **Problema específico 2**

¿Cuáles son los *niveles de adopción de decisiones* de las partes interesadas con relación a las fuerzas competitivas de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018?

### **Problema específico 3**

¿Cuáles son los niveles de relevancia estratégica de las partes interesadas con las *actividades de apoyo* de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018?

### **Problema específico 4**

¿Cuáles son los niveles de relevancia operativa de las partes interesadas con las *actividades primarias* de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018?

## **1.5 Justificación del estudio**

### **1.5.1 Justificación teórica**

Ybarra (2012) afirma que gobernanza es el poder de influencia en la eficacia de las políticas del clúster; por eso, para Ybarra el concepto del modelo de gobernanza es cómo estas influyen en la eficacia de las políticas de clúster y plantea en su primera dimensión: *distribución de poder en las redes*; también, en su segunda dimensión: *niveles de adopción de decisiones estratégicas y operativas*. Si la primera dimensión nos dice quiénes son las partes involucradas que tienen poder de influencia, la segunda dimensión dará respuesta el cómo articular ese poder con las decisiones en la cadena de valor para generar ventajas competitivas; por tanto, esta teoría de gobernanza se justifica porque nos permitirá perfilar un modelo que articulará influencias y decisiones estratégicas y operativas de las partes involucradas con la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológicos para obtener ventaja competitiva.

### **1.5.2 Justificación práctica**

El modelo de gobernanza que se obtenga como resultado de esta investigación servirá como referencia práctica para su aplicación en los proyectos de PITE en el Perú, en el marco de las normas vigentes en la materia. No existen trabajos previos a esta investigación, debido que hasta la fecha no hemos tenido jamás un parque industrial tecno ecológico, tal como lo describe la propia ley y su reglamento; por

tanto, se justifica esta investigación porque permitirá poner en práctica este modelo de gobernanza que articulará el poder de influencia y la toma de decisiones de las partes involucradas; y ello, dependerá mucho de las características propias de la actividad en su cadena de valor que se desarrollará como Parque industrial. Entonces, la característica de la gobernanza de un parque industrial tecno ecológico está determinada por el conjunto de empresas identificadas y comprometidas en el desarrollo corporativo industrial en la efectiva contribución de valor a la cadena de actividades de apoyo y primarias.

### **1.5.3 Justificación metodológica**

Con nuestra investigación pretendemos ayudar a encontrar un modelo de gobernanza para la cadena de valor de un PITE, modelo que permita articular a los actores externos (partes interesadas) con el parque industrial, agentes o actores con poder de influencia política, legal y técnica relacionadas con las políticas de promoción de la productividad y competitividad; la metodología implica, desarrollar talleres Delphos, el uso de instrumentos como encuestas y formatos que permitan identificar y evaluar los grados o niveles de influencia e intereses de las partes involucradas, que mediante matrices de relevancias para priorizar decisiones estratégicas y acciones operativas en su cadena de valor para obtener ventajas competitivas.

### **1.5.4 Justificación social**

Esta investigación no solo tendrá un impacto económico y ambiental, sino también en lo social, porque la cadena de valor corporativa obliga la mejora continua del talento humano, la cultura organizacional en términos de calidad, productividad y ambiental, el territorio adyacente será un potencial en su plusvalía y orgullo social de pertenencia y de progreso tecnológico y competitivo, tal como lo establece la propia ley N° 30078 y el decreto legislativo N° 1199 y sus respectivos reglamentos.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Proponer un modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar el nivel de distribución de poder de las partes interesadas con relación a las fuerzas competitivas de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar los niveles de adopción de decisiones de las partes interesadas con relación a las fuerzas competitivas de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar la relevancia estratégica de las partes interesadas con las actividades de apoyo de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018.

#### **Objetivo específico 4**

Determinar la relevancia operativa de las partes interesadas con las actividades primarias de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018.

## **II. Método**

## **2.1 Diseño de investigación**

### **Enfoque**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, ya que se recolectaron los datos en los talleres Delphos para analizarlos y posteriormente interpretarlos, tal como afirmaron Hernández, Fernández y Baptista (2015) que la investigación cuantitativa lleva una secuencia de pasos en los que pretende medir e interpretar la variable; en este caso, se pretende evaluar las variables gobernanza y la cadena de valor para un parque industrial tecno ecológico.

### **Tipo de estudio**

El tipo de estudio utilizado en la investigación es la básica, ya que se recopila y analiza datos para generar nuevos conocimientos. En ese sentido, Valderrama (2013), refirió que la investigación básica se preocupa de recoger información de la realidad para generar conocimiento teórico. Por lo que se recopiló información relacionada a las dimensiones de la gobernanza y de las dimensiones de la cadena de valor, para generar conocimientos base que sean de utilidad para un parque industrial tecno ecológico.

### **Nivel de estudio**

La investigación realizada es descriptiva porque se describe cómo sucedieron las cosas, así mismo Hernández, Fernández y Baptista (2015) refirieron que la investigación no experimental-descriptiva es la que recolecta datos de una realidad y se empieza a describir cómo sucedieron las cosas.

### **Diseño**

El diseño de investigación es no experimental al respecto Hernández, Fernández & Bautista (2014), define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. Es transversal

porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

## 2.2 Variables, operacionalización

### 2.2.1 Variables

#### Definición conceptual de la variable: gobernanza

Para Ybarra (2012) el concepto del modelo de gobernanza es: cómo estas influyen en la eficacia de las políticas de clúster, y plantea dos dimensiones: distribución de poder en las redes y niveles de adopción de decisiones estratégicas y operativas. También, ve necesario avanzar en la sistematización y definición de las variables utilizadas para establecer los modelos de gobernanza y su relación con las características del clúster.

#### Definición Operacional de la variable: gobernanza

Es el nivel del poder de influencia de las partes interesadas y grado de interés en las decisiones estratégicas que se adopten e implementen para lograr los objetivos del parque industrial tecno ecológico.

### 2.2.2 Operacionalización de la variable gobernanza

Tabla 1

*Operacionalización de la variable gobernanza*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos de relevancia
<i>Distribución de poder</i>	Influencia	Del 1 al 5	Baja Influencia (1)	<b>Baja:</b> 25% - 33%
			Media baja influencia (2)	
			Media alta influencia (3)	
			Alta influencia (4)	
<i>Adopción de decisiones</i>	Interés	Del 1 al 5	Bajo interés (1)	<b>Media alta:</b> 51% - 66%
			Medio bajo interés (2)	
			Medio alto interés (3)	<b>Alta:</b> 67% - 100%
			Alto interés (4)	

### 2.2.3 Operacionalización de la variable: cadena de valor

#### Definición conceptual de la variable: cadena de valor

La cadena de valor de Porter (1986), gráfica e identifica las actividades primarias y de apoyo de una organización para generar valor al cliente y a la misma organización en su rentabilidad.

#### Definición Operacional de la variable: cadena de valor

El nivel de relevancia estratégica de las actividades de apoyo y la relevancia operativa de las actividades primarias de la cadena de valor para el logro de los objetivos del parque industrial tecno ecológico.

Tabla 2

*Operacionalización de la variable cadena de valor*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos de relevancia
<i>Actividades de apoyo</i>	Relevancia estratégica	Del 1 al 4	Baja relevancia (1)	<b>Baja:</b> 25% - 33%
			Media baja relevancia (2)	<b>Media baja:</b> 34% - 50%
			Media alta relevancia (3)	<b>Media alta:</b> 51% - 66%
<i>Actividades primarias</i>	Relevancia operativa	Del 5 al 9	Alta relevancia (4)	<b>Alta:</b> 67% - 100%

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

Bernal (2010) nos dice que una definición adecuada de población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

Para nuestra investigación la población estará conformada por las partes interesadas al modelo de gobernanza para la cadena de valor del parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018, a quien se les identifico y determino sus

requerimientos, intereses con el PITE y nivel de influencia, mediante talleres Delphos con expertos de opinión, imparciales y conocedores de las partes interesadas, en donde se utilizaron los instrumentos de recolección de datos.

### **2.3.2 Muestra**

Bernal (2010), define a la muestra como la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se afectara la medición y la observación de las variables objetos de estudio.

Para nuestra investigación la muestra es el 100% de la población, es decir, los actores o partes interesadas e involucradas en las decisiones dentro del modelo de gobernanza y que tienen interés o pueden afectar, ser afectadas, o que percibe que pueden ser afectadas por cualquier decisión en estrategias o de sus operaciones como parque industrial tecno ecológico.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnica**

Hernández (2010), nos dice que técnica son: Las siguientes etapas en recolectar los datos pertinentes sobre atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos.

El método de recolección de datos, para la dimensión gobernanza, se inicia con la identificación de los actores relevantes (parte interesada o involucrada) con los parques industriales.

Según los conceptos y procedimientos de la Norma ISO 21500, *las principales ENTRADAS para la planificación del proyecto es incluir una primera identificación de las partes interesadas del proyecto, así como información sobre las mismas*. Es decir, este proceso identificará todas las personas y organizaciones relevantes, analizará y documentará toda la información significativa relativa a sus intereses, participación, interdependencia y posible impacto en el éxito del proyecto mediante la metodología de un taller Delfos o Delphi, con expertos autorizados de las instituciones relacionados al tema a investigar, concluyendo con la

caracterización de su grado o nivel de influencia e interés en los temas relacionados con las estrategias competitivas para el PITE.

El beneficio clave de este proceso es que permite identificar el nivel apropiado en el que debe focalizarse en relación a cada parte interesada o grupo de partes interesadas.

#### **2.4.2 Instrumentos**

Valderrama (2010), menciona que son los medios materiales que emplea el investigador para recoger la información. Puede ser formularios, pruebas de conocimientos o escalas de actitudes.

En esta investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario referente a las cinco fuerzas competitivas que identificará el grado o nivel de influencias y intereses de las partes interesadas con la estrategia competitiva que el modelo de gobernanza gestionará para la cadena de valor del parque industrial tecno ecológico en Lima.

El instrumento para recolectar datos relacionados a la dimensión de cadena de valor, será un cuestionario para medir el nivel o grado de relevancia de las variables de la cadena de valor con la red de influencias e interés que el modelo de gobernanza tendrá como misión articular enfocado a las estrategias competitivas a favor del PITE.

Entonces, el instrumento para la dimensión de cadena de valor permitirá recolectar datos para medir la relevancia estratégica y operativa que el modelo de relevancia debe priorizar en función a lograr ventajas competitivas. Por tanto, el instrumento ideal es un cuestionario cerrado que permita medir el nivel o grado de relevancia, realizado en un taller Delphos con expertos cuyas opiniones son autorizadas institucionalmente para el propósito de esta investigación.

### 2.4.3 Validación

La validación de dichos instrumentos de recolección de datos se dio mediante el juicio de expertos, teniendo en cuenta a lo establecido por la escuela de post grado de la Universidad Cesar Vallejos, ver anexo 5.

### 2.4.4 Confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2015) la confiabilidad es el resultado de que la aplicación repetida al individuo produce resultados iguales o similares.

El coeficiente Alfa de Cronbach mide en una escala de 0 al 1, cuando el valor se acerque al cero, no existe fiabilidad, sin embargo, cuando el número se encuentre más cerca al 1, existe fiabilidad. En la tabla 3, se muestran los resultados del análisis de confiabilidad de la variable gobernanza, en donde las dimensiones distribución de poder y niveles de adopción presentan una confiabilidad moderada. Asimismo, la variable gobernanza, tiene confiabilidad. Por lo tanto, el instrumento que mide la variable gobernanza es confiable.

Tabla 3

*Resultado del análisis de confiabilidad*

<b>Dimensión/Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de Ítem</b>
Distribución de poder	0,682	5
Niveles de adopción	0,724	5
Gobernanza	0,813	10

## 2.5 Aspectos éticos

Se respetará la veracidad y la reserva de los resultados de la investigación; así mismo, la fidelidad de los datos que proporcionaron nuestros invitados, al taller Delphos, especialistas del sector privado y sector público, que bajo su autorización expresa mediante oficios autorizan la utilización de la información y data para los fines de esta investigación.

## **II. Resultados**

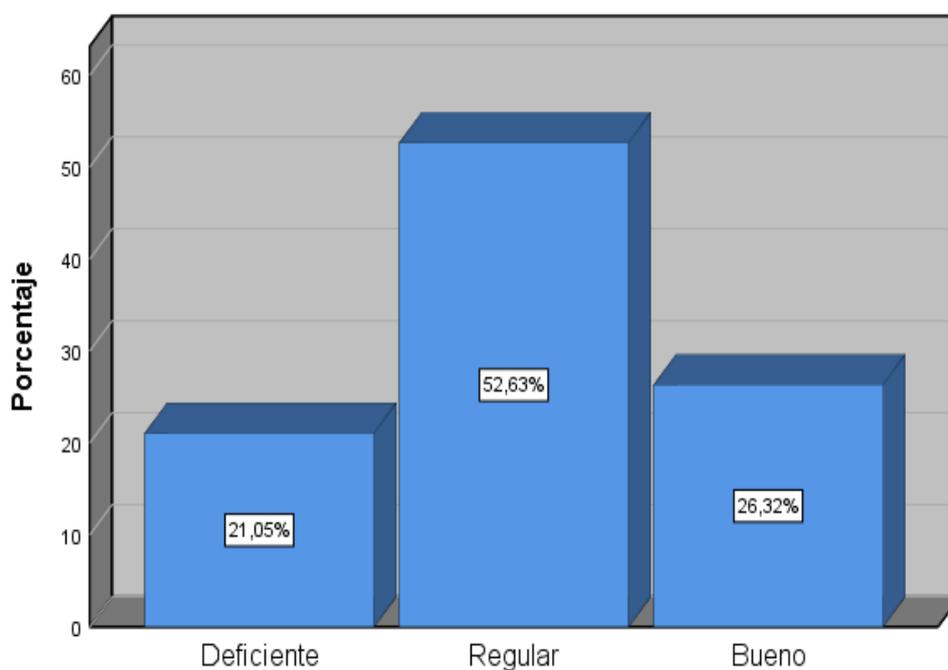
### 3. Descripción de los resultados

#### Resultado de la variable gobernanza

Tabla 4

*Frecuencia de los niveles de la variable gobernanza*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	21.1%
Regular	10	52.6%
Bueno	5	26.3%
Total	19	100.0%



*Figura 4: Niveles de la variable gobernanza*

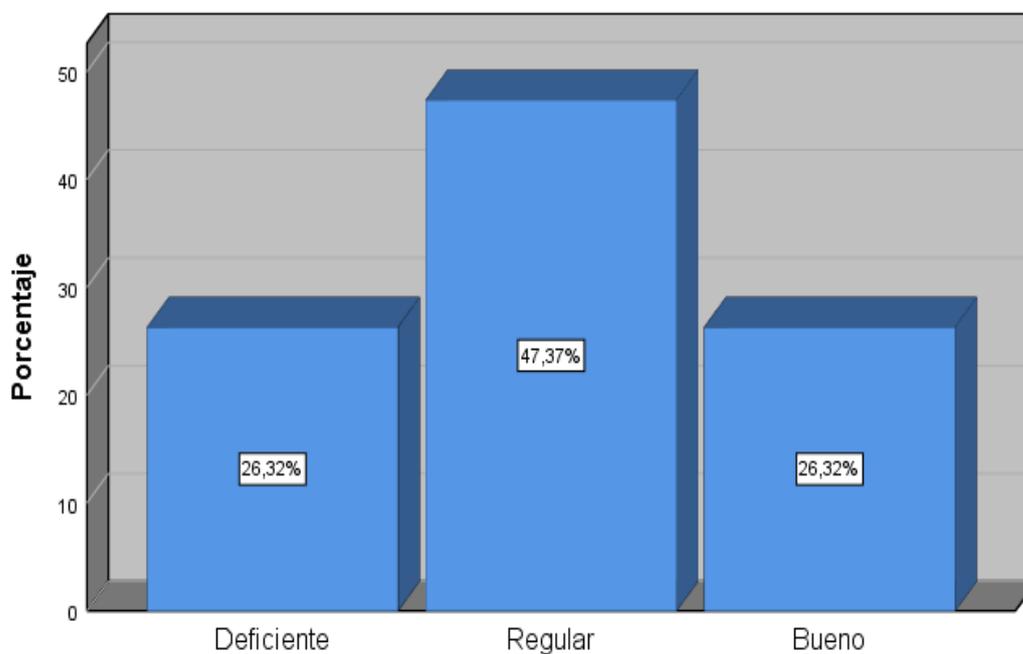
La tabla 4 y figura 4, nos muestra que el 52.63% de encuestados para los actores involucrados afirman que la gobernanza está en un nivel regular, el 26.32% afirman que la gobernanza está en un nivel bueno y el 21.05% lo afirman en nivel deficiente.

## Resultado de la dimensión distribución de poder

Tabla 5

*Frecuencia de los niveles de la dimensión distribución de poder*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	26.3%
Regular	9	47.4%
Bueno	5	26.3%
Total	19	100.0%



*Figura 5: Niveles de la distribución de poder*

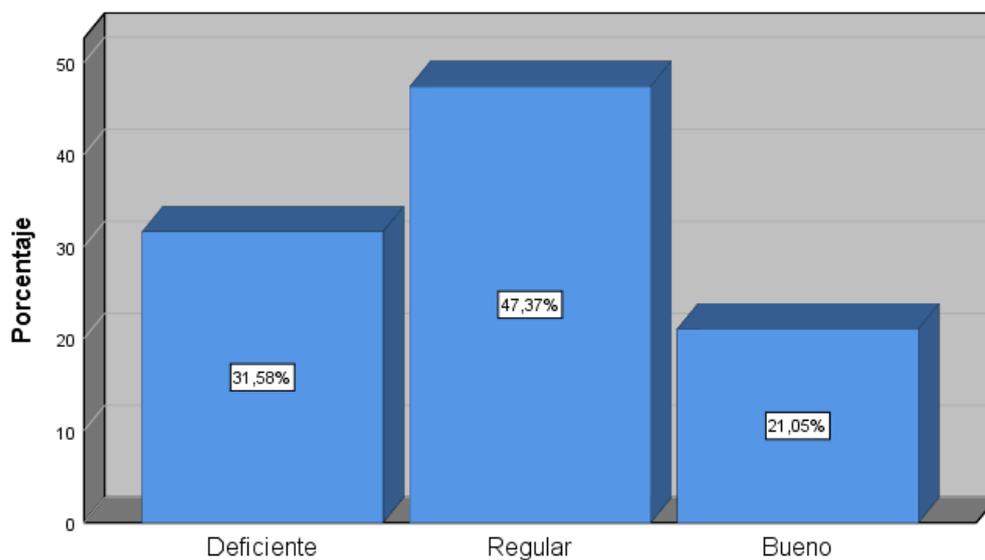
La tabla 5 y figura 5, nos muestra que el 47.37% de encuestados para los actores involucrados afirman que la distribución de poder está en un nivel regular; el 26.32% afirman que la distribución de poder está en un nivel bueno y el 26.32% lo afirman en nivel deficiente

## Resultado de la dimensión niveles de adopción de decisiones

Tabla 6

*Frecuencia de la dimensión de niveles de adopción de decisiones*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	31.6%
Regular	9	47.4%
Bueno	4	21.1%
Total	19	100.0%



*Figura 6: Niveles de la dimensión nivel de adopción*

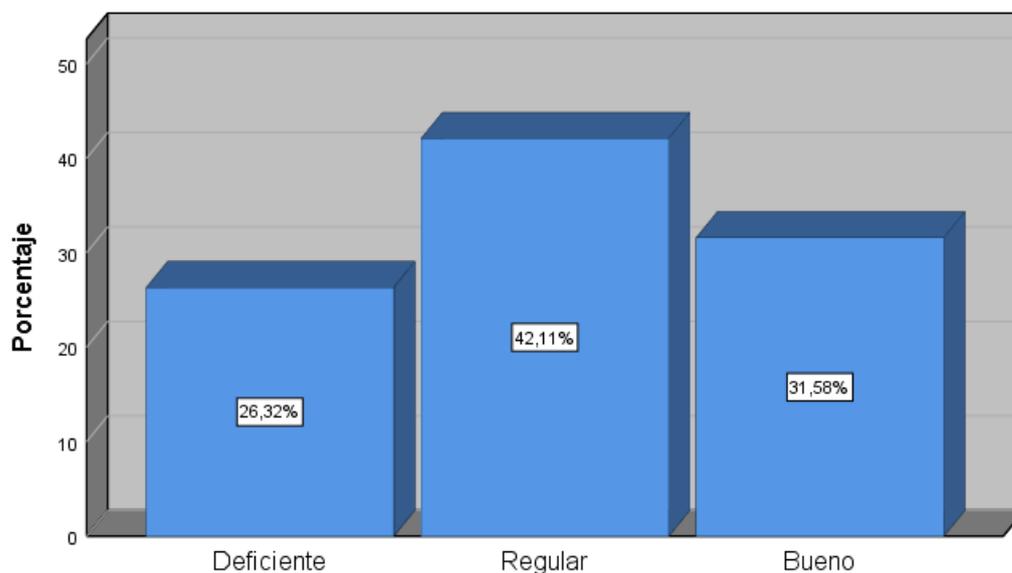
La tabla 6 y figura 6, nos muestra que el 47.37% de encuestados para los actores involucrados afirman que el nivel de adopción de decisiones está en un nivel regular, el 21.05% afirman que está en un nivel bueno y el 31.58% lo afirman en un nivel deficiente

## Resultado de la dimensión actividades de apoyo

Tabla 7

*Frecuencia de los niveles de la dimensión actividades de apoyo*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	26.3%
Regular	8	42.1%
Bueno	6	31.6%
Total	19	100.0%



*Figura 7: Niveles de las actividades de apoyo*

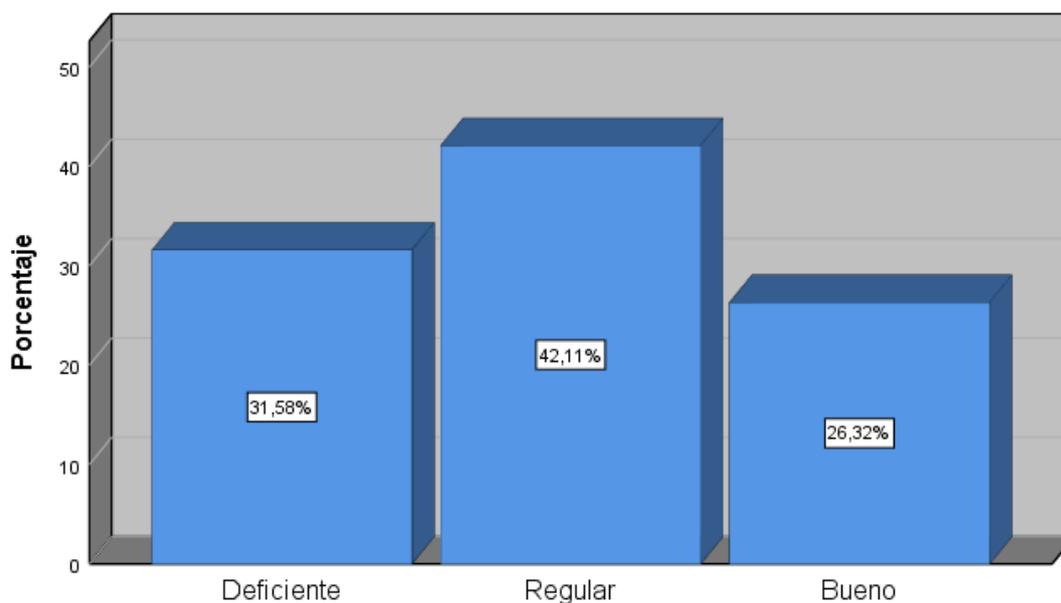
La tabla 7 y figura 7, nos muestra que el 42.11% de encuestados para los actores involucrados afirman las actividades de apoyo están en un nivel regular, el 31.58% afirman que está en un nivel bueno y el 26.32% lo afirman en un nivel deficiente

## Resultado de la dimensión actividades primarias

Tabla 8

*Frecuencia de los niveles de la dimensión actividades primarias*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	31.6%
Regular	8	42.1%
Bueno	5	26.3%
Total	19	100.0%



*Figura 8: Niveles de las actividades primarias*

La tabla 8 y figura 8, nos muestra que el 42.11% de encuestados para los actores involucrados afirman que el nivel de las actividades primarias está en un nivel regular, el 31.58% afirman que está en un nivel deficiente y el 26.32% afirman un nivel bueno.

### **III. Discusión**

Discusión con Ybarra, en su estudio sobre “*gobernanza territorial y efectividad de la política de clúster*”, el autor plantea dos dimensiones: i) el poder distribuido en las redes, ii) adoptar niveles de decisiones en lo estratégico y operativo, que pese a la abundante literatura que aborda el análisis y del clúster desde un enfoque de su gobernanza. Sugiere, realizar un esfuerzo adicional para sincronizar modelos empíricos y metodológicos diferentes en un contexto común y avanzar en la necesidad de sistematizar y definir las variables utilizadas en su relación con las características del clúster para así y de esa manera establecer el modelo de gobernanza. Es por ello, que adoptamos su definición, pero, nuestro estudio profundiza la necesidad de centrarse más con las partes interesadas o actores de relevancia en su poder de influencia e interés que tenga o despierte por un parque industrial tecno ecológico en relación directa a las 5 fuerzas competitivas que describe M. Porter.

Discusión con Figueroa, Chia y Huertas, ellos realizaron un estudio del clúster como un instrumento de gobernanza en la región de Valparaíso, Chile, para el caso de la palta, su metodología les permitió construir una matriz de análisis, establecer el estado del arte de la situación y la gobernanza territorial; concluyen, que el clúster es un instrumento de acción colectiva, con intereses comunes y proyectos compartidos, sino, porque el territorio logra un buen nivel de organización y acciones que permitirá llevar con compromiso articulado de sus proyectos de desarrollo con actores locales que no solo participan del diagnóstico inicial, sino también, en toda la planeación de acciones, implementación y operación. Por eso, y por la misma razón de su análisis y conclusiones, nuestra investigación se centra en la gobernanza como el pivote articulador y estratégico de las expectativas y poder de influencia de los actores involucrados en torno a un parque industrial, ello, fortalecerá las decisiones de un proyecto, de lo contrario las debilitaría.

Discusión con Rodríguez, Troncoso, Gariazzo y Parada, un estudio realizado en Uruguay sobre parque industrial y el desarrollo territorial, los autores siguieron una metodología constituida por dos elementos conectados y confrontados, el primero fue realzar y analizar la información y documentos de relevancia y el segundo, el trabajo de campo, realizado con los principales actores vinculados a

los parques industriales y analizando su situación y perspectivas de la Ley. El estudio empezó con los objetivos y fundamentos en torno a los parques industriales y la conceptualización marco sobre desarrollo económico territorial. Concluyen, recomendando como política de desarrollo territorial una reorientación del instrumento legal. Por ello, coincidimos con los autores cuando cuestionan, que los parques industriales implican un modelo de gobernanza que trascienda a las estructuras formales administrativas e involucren relaciones a muchos niveles; también, resaltan que la experiencia internacional en materia de políticas públicas de desarrollo industrial en las articulaciones entre los agentes públicos y privados de promoción, mejor dicho, la gobernanza como un articulador de interés e influencias.

Discusión con Espíritu, autor de la tesis que trata de la formación de un clúster textil para la exportación de prendas de vestir a Brasil desde Perú, En este estudio concluye muy optimista con los resultados de las encuestas; pero, son respuestas individuales sin medir la relación que debería existir cuando articulen en decisiones y flujos productivos como una cadena de valor asociativa como un clúster; y sugieren, que es importante que el estado juegue un papel de nexo entre las partes para que se puedan conocer, así como dar la seguridad en la calidad ofrecida, el manejo en el sector exportador y los costos que tendrían que asumir. Importante recomendación que nuestra investigación pretende resolver a través de un modelo de gobernanza como la institulización de la gestión de interés mediante los niveles de influencias que poseen los actores involucrados relacionados a estrategias competitivas en su cadena de valor.

Discusion con Porlles, Cachay y Salas, el estudio *se centró en los* requerimientos de una propuesta del modelo industrial para una industrialización sostenible del Perú. El estudio propone un modelo de desarrollo industrial, enfocándose de una manera diferente definir la política industrial de promoción de inversiones: (i) desarrollar un Estado empresario-planificador, (ii) definir los incentivos tributarios que permita incentivar la inversión en las industrias que el Estado considere estratégicas para el país, (iii) la conversión o transición del modelo primario exportador a un modelo exportador de productos de alto valor

agregado con más contenido tecnológico, y (iv) desarrollar nuevas ventajas competitivas en los campos donde existan debilidad. Concluye, que el Perú no tiene un marco favorable, estrategias que trascienda a gobiernos de turnos, para generar diversificación productiva y que no se aprecia vínculos entre los componentes del desarrollo sostenible. Este estudio más allá de su buena intención, solo refleja más de lo mismo desde 1982, cuando se publicó la ley general de industrial, que a la fecha fracaso su propósito. Por eso, nuestra propuesta de gobernanza tiene un fundamento normativo vigente que permite viabilizar un modelo de gobernanza en base a la gestión de interés de los actores involucrados, (Ley PITE N° 30078 y el DL 1199).

Discusión con Navarro, Vásquez y Huancahuari, con este estudio exploratorio los autores proponen la implementación de un observatorio de clúster en el Perú, establecieron tres componentes de análisis: (i) académicos, (ii) expertos en el tema y, (iii) los actores participantes; concluyen, que las evidencias o muestras encontradas señalan que la implementación del observatorio del clúster en el país es compleja pero viable, pero con ciertas condiciones en el cumplimiento institucional, de la decisión política en el alto nivel, de la descentralización de gestión a multinivel y, sobre todo, del compromiso real de las empresas en el interés de colaborar con otras empresas del mismo sector, definitivamente complejo; pero nuestra investigación no lo ve complejo si lo entendemos como una propuesta de gobernanza partiendo de la normatividad vigente e insistir en su proceso de implementación de parques industriales tecno ecológicos con enfoque a clúster, Por ello, ¿si no existe ningún clúster en el Perú!, ¿cómo podemos implementar un observatorio de clúster?, así mismo, ¿si no existe un parque industrial en el Perú!, ¿cómo podemos dar vida institucional al Sistema Nacional de Parques Industriales (DL 1199)?

## **IV. Conclusiones**

### **Primera**

En referencia al *objetivo general*, que es proponer un modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico de Lima, se observa que el 52.63% de encuestados (expertos de opinión conocedores de la red de poder e intereses de los actores involucrados que influirán en las estrategias competitivas del parque industrial) afirman, que la gobernanza está en un nivel *regular*; así mismo, el 26.32% afirman que la gobernanza está en un nivel *bueno*; y por último, el 21.05% de encuestados afirman que está en un nivel *deficiente*.

### **Segunda**

En relación al *objetivo específico 1*, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de *distribución de poder de influencias* de las partes interesadas, nos muestra que el 47.37% de los encuestados (expertos de opinión) afirman que la distribución de poder está en un nivel *regular*; luego, el 26.32% afirman que está en un nivel *bueno*; y, el 20.32% afirman que está en un nivel *deficiente*; por tanto, se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión de distribución de poder para la gobernanza se encuentra en un nivel regular.

### **Tercera**

En relación al *objetivo específico 2*, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de niveles de *interés en la adopción de decisiones* de las partes interesadas, nos muestra que el 47.37% de los encuestados afirman que está en un nivel *regular*; también, el 21.05% afirman que está en un nivel *bueno*; y, el 31.58% afirman un nivel *deficiente*; en conclusión, se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión de niveles de adopción de decisiones para la gobernanza de un parque industrial tecno ecológico se encuentra en un nivel *regular*.

### **Cuarta**

En relación al *objetivo específico 3*, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de *actividades de apoyo* que determina la *relevancia estratégica*, nos muestra que el 42.11% de los encuestados afirman que está en un nivel *regular*;

así mismo, el 31.58% afirman que está en un nivel *bueno*; y por último, que el 26.32% afirman un nivel *deficiente*; por tanto, se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión de actividades de apoyo de la cadena de valor para la gobernanza de un parque industrial tecno ecológico se encuentra en un nivel *regular*.

### **Quinta**

En relación al *objetivo específico 4*, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de *actividades primarias* que determina la *relevancia operativa*, nos muestra que el 42.11% de los encuestados afirman que está en un nivel *regular*; como también, que el 31.58% afirman que está en un nivel *deficiente*; y, que el 26.32% afirman un nivel *bueno*; de esta manera, se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión de actividades primarias de la cadena de valor para la gobernanza de un parque industrial tecno ecológico se encuentra en un nivel *regular*.

## **V. Recomendaciones**

### **Primera**

La recomendación con referencia los resultados al *objetivo general*, se obtuvo que el 52.63% de encuestados dio un nivel de *regular* y, que para pasar de *regular a bueno*, se recomienda estructurar un modelo de gobernanza que mediante una gestión estratégica permita identificar, convocar y articular las influencias e intereses o expectativas de los actores involucrados, dicha gestión debe evidenciar logros de ventajas competitivas, que se inicia con el análisis de las cinco fuerzas estratégicas de Porter, que facilita la toma de decisiones para implementar mejoras dentro de la cadena de valor del parque industrial tecno ecológico en Lima.

### **Segunda**

La recomendación con referencia al resultado para el objetivo 1 referente a la dimensión de *distribución de poder de influencias*, nos dio un 47.37% de nivel *regular*, que para elevarlo al nivel *bueno*, recomendamos que el modelo de gobernanza analice para esta dimensión a los actores involucrados con cada fuerza competitiva, porque no todos los involucrados tienen el mismo nivel de poder influencia en cada una de las 5 fuerzas competitivas de Porter, tal como lo podemos ver en el anexo 8, donde exponemos el modelo de gobernanza, veremos las diferencias de grados de relevancia de cada actor involucrado con las 5 fuerzas competitivas.

### **Tercera**

La recomendación con referencia al resultado del objetivo específico 2, en relación a la dimensión de niveles de *intereses* en la *adopción de decisiones* para la gobernanza de un parque industrial tecno ecológico, se encuentra en un nivel *regular de 47.37%*; entonces, para elevarlo al nivel bueno, se requiere hacer lo mismo que la recomendación segunda, es decir, analizar a los actores involucrados con cada fuerza competitiva, porque no todos los involucrados tienen el mismo nivel de interés o expectativa para contribuir en la adopción de decisiones en cada una de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

#### **Cuarta**

La recomendación con referencia a los resultados del objetivo 3, en relación a la dimensión de *actividades de apoyo* que determina la relevancia estratégica, determino que el 42.11% de los encuestados afirman que está en un nivel *regular*, entonces, para pasar del nivel de *regular a bueno*, se recomienda que el modelo de gobernanza identifique y analice a los actores involucrados del nivel de relevancia estratégica con cada una de las actividades de apoyo, porque no todos los involucrados tienen el mismo nivel de relevancia estratégica en cada una de las actividad de apoyo de la cadena de valor.

#### **Quinta**

La recomendación con referencia a los resultados del objetivo 4, en relación a la dimensión de *actividades primarias* que determina la relevancia operativa, determino que el 42.11% de los encuestados afirman que está en un nivel *regular*, por tanto, para elevarlo al nivel de *regular a bueno*, se recomienda que el modelo de gobernanza identifique y analice a los actores involucrados el nivel de relevancia operativa con cada una de las actividades primarias, en vista que no todos los actores involucrados tienen el mismo nivel de relevancia operativa en cada una de las actividad primarias de la cadena de valor.

## **II. Referencias**

- Alonzo Navarro, C. M., Nuñez Vásquez , I., & Quispe Huancahuari, M. A. (2017). *Implementación de un Observatorio de Clúster en el Perú: Un Análisis Exploratorio*. Lima: Tesis. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/11874>. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/11874>.
- Bernal , C. A. (2010). *Metodología de la Investigación- Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* . Colombia : Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN.
- Comité de Proyecto ISO/PC 236. (2012). La Norma ISO 21500. Dirección y gestión de proyectos (International Organization for Standardization).
- Conejero Paz, E. (2016). Innovación social y nuevos modelos de gobernanza para la provisión de bienes y servicios públicos . *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública* . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6098400.pdf>
- Espíritu Mallaupoma, M. C. (2014). *Formación de un clúster textil para la exportación de prendas de vestir a base de hilado de algodón orgánico a Brasil*. Brazil. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3818/Espiritu\\_mm.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3818/Espiritu_mm.pdf?sequence=1)
- Figueroa Sterquel, R., Chia, E., & Huerta Ureta, P. (2016). Estudio del Clúster como un Instrumento de Gobernanza Territorial en Chile:Caso de la Planta en la Región de Valparaíso. *Centro Regional de Innovación Hortofruticola de Valparaíso, CERES / Rev. geogr. Valpso*, 121-141. Obtenido de <http://www.revistageografica.cl/index.php/revgeo/article/download/8/8>
- García. (2012). Manual de Oslo. En O. d. Europeas, *Guía para la Recogida e Interpretación de datos sobre Innovación*. 3era Edición. Obtenido de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Bautista Lucio , P. (2014). *Metodología de le Investigación* . México: sexta edición por McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .

- Kooiman, & Van Vliet. (1993). El "buen gobierno como teoría": cinco propuestas. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/255631184\\_El\\_buen\\_gobierno\\_como\\_teor%C3%ADa\\_cinco\\_propuestas](https://www.researchgate.net/publication/255631184_El_buen_gobierno_como_teor%C3%ADa_cinco_propuestas)
- Lamdeta J. (2002). El método Delphi. Una Técnica de previsión del futuro. Obtenido de [http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07\\_MI\\_DESCRIPCION\\_Y\\_USOS.PDF](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07_MI_DESCRIPCION_Y_USOS.PDF)
- Llanos Reynoso, L., Rivas, L. A., Lambarry , F., & Trujillo , M. M. (2017). La eficacia de implementación de políticas .
- Loayza , N. (2016). *Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias*. Lima: 1a edición versión e-book:. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/51209634.pdf>
- McCormick , D., & Schmitz, H. (2001). Manual para la investigación de la cadena de valor sobre trabajadores a domicilio en la industria de la confección. *Brighton: Instituto de Estudios de Desarrollo, Universidad de Sussex*. Obtenido de <http://www.wiego.org/resources/manual-value-chain-research-homeworkers-garment-industry>
- Neyra Olaychea, Á. (2016). *Implementación de Parques Industriales Tecno-Ecológico para la Modernización e Internacionalización de la Industria del Perú*. Lima: Grafimag SRL.
- Pittaluga, L. (2014). Lecciones Aprendidas por los programas del BID de apoyo a clusters en el Cono Sur: Resultados de los estudios de caso en Argentina (Rio Negro), Brasil (Sao Paulo), Chile y Uruguay. ©2018 *Inter-American Development Bank*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/en/publication/12164/lecciones-aprendidas-por-los-programas-del-bid-de-apoyo-clusters-en-el-cono-sur>
- Porlles Loarte, J., Cachay Boza, O., & Salas Colotta, G. (2015). ¿Qué Requerimos para una industrialización sostenible del Perú? Una propuesta del modelo industrial . *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial* , 80-97. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/307180379\\_Que\\_requerimos\\_para\\_una\\_industrializacion\\_sostenible\\_del\\_Peru\\_Una\\_propuesta\\_del\\_modelo\\_industrial](https://www.researchgate.net/publication/307180379_Que_requerimos_para_una_industrializacion_sostenible_del_Peru_Una_propuesta_del_modelo_industrial)
- Porter , M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors - Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores*. New York.

- Porter , M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990 & 1998.). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York.
- Quinteros , J., & Sánchez , J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006*, pp. 377-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rodríguez Miranda, A., Troncoso, C., Gariazzo, F., & Parada, C. (2014). La herramienta "Parques Industriales" y el desarrollo territorial: algunas reflexiones sobre la iniciativa en Uruguay. *Documentos de trabajo, Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración*. Obtenido de <http://www.iecon.ccee.edu.uy/download.php?len=es&id=394&nbre=dt-02-14.pdf&ti=application/pdf&tc=Publicaciones>
- Ubilla Bravo , G. (2016). Gobernanza territorial: bases, características y la necesidad de su estudio en Chile. "Seminario Sustentabilidad y Gobernanza". Obtenido de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01389912/document>
- Valderrama Mendoza , S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica* . Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L. , editor .
- Whittingham Munévar , M. V. (2010). Qué es la Gobernanza y para que sirve. *Revista de CLAD*. Obtenido de <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24/26>
- Ybarra, J. A. (2012). Modos de Gobernanza Territorial y Efectividad de la Política de Clúster. *Internacional Conference on Regional Science "The Challenge of Regional Development in a world of changing hegemonies"*. Obtenido de <http://www.aecr.org/web/congresos/2012/Bilbao2012/htdocs/pdf/p319.pdf>

## **Anexos**

## Anexo 1: Artículo científico

### 1. Título:

Modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico, Lima, 2018.

### 2. Autor:

Ángel Neyra Olaychea

[angelneyra2016@gmail.com](mailto:angelneyra2016@gmail.com)

Universidad Cesar Vallejos

### 3. Resumen

Esta investigación tiene como propósito explicar el cómo se relacionan la gobernanza con la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico gestionando la red de influencias e intereses de partes interesadas.

Se adopta el diseño descriptivo, no experimental porque no manipulara variables, transversal porque recolectó datos de la población involucrada en un momento determinado y de método, porque midió el nivel y rango de relevancia en influencias e intereses de los actores involucrados en la estrategias y operaciones de la gobernanza para la cadena de valor del parque industrial tecno ecológico. La confiabilidad de recolección de datos se sustentó por el método Delphi y los talleres Delphos con expertos en los temas de investigación, el instrumento de recolección de datos y su procesamiento fueron asistidos por Excel y presentado en diagramas de Pareto, Histogramas. Con Alfa de Cronbach, se muestran los resultados del análisis de confiabilidad de la variable gobernanza, en donde las dimensiones distribución de poder y niveles de adopción presentan una confiabilidad moderada. Asimismo, la variable gobernanza, tiene confiabilidad. Por lo tanto, el instrumento que mide la variable gobernanza es confiable.

La investigación logro identificar y medir el grado de relevancia de actores involucrados en la relación gobernanza y cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico; estos actores que por expectativas e influencias que poseen por

su propia naturaleza institucional que representan, son el núcleo clave del modelo de gobernanza quienes constituirán un Comité Gestor, porque su esencia es gestionar intereses e influencias, no es un espacio físico, es dinámica de gestión, es un articulador en la red de poder y promover decisiones estratégicas para obtener ventajas competitivas, a través de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico; es por ello que sus cuestionarios los vinculan con las 5 fuerzas de Porter y las actividades de apoyo y primarias de la cadena de valor.

#### **4. Palabras clave:**

Gobernanza, cadena de valor y actores involucrados.

#### **5. Abstract**

The purpose of this research is to explain how governance relates to the value chain of a techno-ecological industrial park, managing the network of influences and interests of interested parties.

The descriptive design was adopted, not experimental because it did not manipulate variables, cross-sectional because it collected data from the population involved at a given time and method, because it measured the level and range of relevance in influences and interests of the actors involved in the strategies and operations of governance for the value chain of the techno-ecological industrial park. The reliability of data collection was supported by the Delphi method and Delphos workshops with experts in the research topics, the data collection instrument and its processing was assisted by Excel and presented in Pareto diagrams, Histograms. With Cronbach's alpha, the results of the reliability analysis of the governance variable are shown, where the power distribution dimensions and adoption levels show moderate reliability. Likewise, the variable governance has reliability. Therefore, the instrument that measures the governance variable is reliable.

The research was able to identify and measure the degree of relevance of the actors involved in the relationship between governance and the value chain of a techno-ecological industrial park; these actors who, due to the expectations and

influences that they have because of their institutional nature, are the key nucleus of the governance model who will constitute a Management Committee, because its essence is to manage interests and influences, it is not a physical space, it is a management dynamic, is an articulator in the power network and promote strategic decisions to obtain competitive advantages, through the value chain of a technological industrial park; that is why their questionnaires link them with the 5 Porter forces and the support and primary activities of the value chain.

## **6. Keywords:**

Governance, value chain and stakeholders.

## **7. Introducción**

La evolución del desarrollo de la manufacturas en el Perú no ha logrado un nivel ideal de modernidad, menos la internacionalización esperada del sector, fundamentalmente por su baja productividad y débil competitividad, el sector industrial se encuentra rezagado ante los mercados que cambian dramáticamente; por eso, notables personalidades que han visitado el Perú opinan sobre nuestra realidad, Neyra resalta (2016) los cuestionamientos de Porter (2009) en su visita a Lima: ¿por qué fabricas extranjeras no se instalan en el Perú?; Porter explica, que es debido a nuestra baja productividad, débil competitividad y un entorno muy desfavorable para instalar industrias; por ello, Porter fue muy crítico y asertivo en afirmar que Perú no tiene una política, ni estrategia a largo aliento en temas de competitividad y que somos una economía sin un rumbo definido; concluyo, en que la responsabilidad es del gobierno y de los empresarios.

Para reforzar más aun la problemática, Neyra (2016) resalta la opinión de Cabrera (2011) quien sostiene que la ciudad de Lima no tiene zonificación industrial, no tiene parques industriales, es desordenada y ha crecido en función a lo que cada empresario haya desarrollado donde se podía y que los gobiernos, tanto central, regional y locales, no han tenido la capacidad de impulsar el desarrollo industrial; y por ello, hoy se necesita mucho más espacio. Cabrera sostiene, que el desorden y caos de Lima no permiten corregir el desarrollo industrial y resalto en lo

más preocupante, es que aun los gobiernos locales no se han preocupado por planificar la ciudad. En conclusión, todavía convivimos con el desorden territorial.

El Estado hasta el momento no ha comprendido su rol respecto las situaciones que atraviesa el sector industrial, algunas autoridades solo han fomentado la creación de espacios industriales con un enfoque de lotización inmobiliaria; en ese escenario, de conglomeración enfocado en lotes industriales sin articulación con los actores involucrados, hace imposible desarrollar cultura por la innovación, cabe resaltar que para establecer una ventaja competitiva se debe tener en cuenta que primero se debe desarrollar una cultura colectiva en calidad, productividad y de respeto al medio ambiente; con ello, se facilita establecer estrategias de innovación y asociatividad para dar respuesta rápidas al mercado con diferenciación y costos; para ello, los parques industriales enfocados como clúster son estrategias asociativas para sostener y desarrollar ventajas competitivas; pero, involucrando a todos los actores, mediante un modelo de gobernanza.

Lo más relevantes de estos trabajos expuestos está en la literatura internacional mas no en lo nacional, hay muy poco respecto a parques industriales y clúster, pero en gobernanza nada y su contribución es más en lo operativo y no en lo estrategia sectorial. Así mismo, las críticas a estos modelos y que va más allá de la sostenibilidad y evolución de las ventajas competitivas, resaltamos los más relevantes del aporte de Pittaluga (2014) que se complementa con Ybarra (2012) en la definición de gobernanza:

Pittaluga (2014) en un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre las *lecciones aprendidas por los Programas de Apoyo a Clúster (PAC) de los resultados de casos estudiados en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay*; en donde, se analizó qué variables permitieron explicar los logros de los PAC para determinar y diseñar un modelo de institucional público-privada para gestionar el desarrollo de un clúster; la autora, concluye en cinco lecciones aprendidas: (i) evitar demorar el inicio del programa una vez que los actores han sido identificados y motivados; (ii) el éxito de los PAC no será alcanzado si no hay una coordinación

comprometida con otras políticas públicas, a falta de ello el fracaso es inminente; (iii) el método de elegir los clúster a promover impacta en su éxito de implementación; (iv) para elaborar los planes estratégicos del clúster se requiere un método que permita adaptarse al grado de madurez de cada clúster; (v) la relevancia de saber qué actores públicos y privados comprometidos finalmente participan en la estructuras de gobernanza de los clúster. Es por ello, que en los cuatro PAC hubo gran preocupación por definir un modelo de gobernanza que permitieran una gestión público-privada del clúster, por ello, la autora cita a Ybarra (2012) en su definición de gobernanza, “*como la distribución del poder de decisión entre los agentes que componen el clúster y las reglas que gobiernan sus relaciones*”.

Creemos, que nuestra investigación descriptiva dará respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cómo se relacionan estos modelos en su gobernanza territorial con la cadena de valor corporativa? ¿Cómo es la distribución del poder de influencias en las decisiones entre los actores involucrados que articulan con un parque industrial? ¿Y cómo la gobernanza influye en las ventajas competitivas a través de las actividades de la cadena de valor de un parque industrial?

## **8. Metodología**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, de tipo de básica, nivel descriptivo porque describe cómo sucedieron las cosas, el diseño es no experimental y transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Para nuestra investigación la población estará conformada por las partes interesadas al modelo de gobernanza, instituciones públicas y privadas, para la cadena de valor del parque industrial tecno ecológico proyectada para la asociación de Curtiembres Ecológicas de Lima (Acurel), a quienes se les identifico como parte interesada y se determinó sus requerimientos de su cadena de valor como PITE, mediante el método Delphi y un taller Delphos con cuestionarios cerrados, como

técnica de recolección de datos, y como método de análisis de datos, se elaboró tablas y gráficos Pareto con ayuda de Excel.

Para nuestra investigación la muestra es el 100% de la población, es decir, los actores o partes interesadas e involucradas en las decisiones dentro del modelo de gobernanza y que tienen interés o pueden afectar, ser afectadas, o que percibe que pueden ser afectadas por cualquier decisión en estrategias competitivas de un parque industrial tecno ecológico.

## **9. Resultados**

La tabla 4 y figura 4, nos muestra que el 52.63% de encuestados para los actores involucrados afirman que la gobernanza está en un nivel regular, el 26.32% afirman que la gobernanza está en un nivel bueno y el 21.05% lo afirman en nivel deficiente.

La tabla 5 y figura 5, nos muestra que el 47.37% de encuestados para los actores involucrados afirman que la distribución de poder está en un nivel regular, el 26.32% afirman que la distribución de poder está en un nivel bueno y el 26.32% lo afirman en nivel deficiente.

La tabla 6 y figura 6, nos muestra que el 47.37% de encuestados para los actores involucrados afirman que el nivel de adopción de decisiones está en un nivel regular, el 21.05% afirman que está en un nivel bueno y el 31.58% lo afirman en un nivel deficiente.

La tabla 7 y figura 7, nos muestra que el 42.11% de encuestados para los actores involucrados afirman las actividades de apoyo están en un nivel regular, el 31.58% afirman que está en un nivel bueno y el 26.32% lo afirman en un nivel deficiente.

La tabla 8 y figura 8, nos muestra que el 42.11% de encuestados para los actores involucrados afirman que el nivel de las actividades primarias está en un nivel regular, el 31.58% afirman que está en un nivel deficiente y el 26.32% afirman un nivel bueno.

## 10. Discusión

Discusión con Ybarra, en su estudio sobre “gobernanza territorial y efectividad de la política de clúster”, el autor plantea dos dimensiones: i) el poder distribuido en las redes, ii) adoptar niveles de decisiones en lo estratégico y operativo, que pese a la abundante literatura que aborda el análisis y del clúster desde un enfoque de su gobernanza. Sugiere, realizar un esfuerzo adicional para sincronizar modelos empíricos y metodológicos diferentes en un contexto común y avanzar en la necesidad de sistematizar y definir las variables utilizadas en su relación con las características del clúster para así y de esa manera establecer el modelo de gobernanza. Es por ello, que nuestro estudio profundiza la necesidad de centrarse más con las partes interesadas o actores de relevancia en su poder de influencia e interés que tenga o despierte por un parque industrial tecno ecológico que relacione más a las 5 fuerzas competitivas que describe M. Porter.

Discusión con Figueroa, Chia, y Huerta, ellos realizaron un estudio del clúster como un instrumento de gobernanza en la región de Valparaíso, Chile, para el caso de la palta, su metodología les permitió construir una matriz de análisis, establecer el estado del arte de la situación y la gobernanza territorial; concluyen, que el clúster es un instrumento de acción colectiva, con intereses comunes y proyectos compartidos, sino, porque el territorio logra un buen nivel de organización y acciones que permitirá llevar con compromiso articulado de sus proyectos de desarrollo con actores locales que no solo participan del diagnóstico inicial, sino también, en toda la planeación de acciones, implementación y operación. Por eso, y por la misma razón de su análisis y conclusiones, nuestra investigación se centra en la gobernanza como el pivote articulador y estratégico de las expectativas y poder de influencia de los actores involucrados en torno a un parque industrial, ello fortalecerá o debilitará las decisiones de un proyecto.

Discusión con Rodríguez, Troncoso, Gariazzo y Parada, un estudio realizado en Uruguay sobre parque industrial y el desarrollo territorial, los autores siguieron una metodología constituida por dos elementos conectados y confrontados, el primero fue resaltar y analizar la información y documentos de relevancia y el segundo, el trabajo de campo, realizado con los principales actores vinculados a los parques

industriales y analizando su situación y perspectivas de la Ley. El estudio empezó con los objetivos y fundamentos en torno a los parques industriales y la conceptualización marco sobre desarrollo económico territorial. Concluyen, recomendando como política de desarrollo territorial una reorientación del instrumento legal. Por ello, coincidimos con los autores cuando cuestionan, que los parques industriales implican un modelo de gobernanza que trascienda a las estructuras formales administrativas e involucren relaciones a muchos niveles; también, resaltan que la experiencia internacional en materia de políticas públicas de desarrollo industrial en las articulaciones entre los agentes públicos y privados de promoción, mejor dicho, la gobernanza como un articulador de interés e influencias.

## 11. Conclusiones

### Primera

En referencia al *objetivo general*, que es proponer un modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico de Lima, se observa que el 52.63% de encuestados (expertos de opinión concedores de la red de poder e intereses de los actores involucrados que influirán en las estrategias competitivas del parque industrial) afirman, que la gobernanza está en un nivel *regular*; así mismo, el 26.32% afirman que la gobernanza está en un nivel *bueno*; y por último, el 21.05% de encuestados afirman que está en un nivel *deficiente*.

### Segunda

En relación al *objetivo específico 1*, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de *distribución de poder de influencias* de las partes interesadas, nos muestra que el 47.37% de los encuestados (expertos de opinión) afirman que la distribución de poder está en un nivel *regular*; luego, el 26.32% afirman que está en un nivel *bueno*; y, el 20.32% afirman que está en un nivel *deficiente*; por tanto, se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión de distribución de poder para la gobernanza se encuentra en un nivel regular.

### **Tercera**

En relación al *objetivo específico 2*, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de niveles de interés en la adopción de decisiones de las partes interesadas, nos muestra que el 47.37% de los encuestados afirman que está en un nivel *regular*; también, el 21.05% afirman que está en un nivel *bueno*; y, el 31.58% afirman un nivel *deficiente*; en conclusión, se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión de niveles de adopción de decisiones para la gobernanza de un parque industrial tecno ecológico se encuentra en un nivel *regular*.

### **Cuarta**

En relación al *objetivo específico 3*, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de *actividades de apoyo* que determina la relevancia estratégica, nos muestra que el 42.11% de los encuestados afirman que está en un nivel *regular*; así mismo, el 31.58% afirman que está en un nivel *bueno*; y por último, que el 26.32% afirman un nivel *deficiente*; por tanto, se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión de actividades de apoyo de la cadena de valor para la gobernanza de un parque industrial tecno ecológico se encuentra en un nivel *regular*.

### **Quinta**

En relación al *objetivo específico 4*, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de *actividades primarias* que determina la relevancia operativa, nos muestra que el 42.11% de los encuestados afirman que está en un nivel *regular*; como también, que el 31.58% afirman que está en un nivel *deficiente*; y, que el 26.32% afirman un nivel *bueno*; de esta manera, se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión de actividades primarias de la cadena de valor para la gobernanza de un parque industrial tecno ecológico se encuentra en un nivel *regular*.

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Angel Neyra Olaychea, estudiante , egresado (),  
docente () del Programa Maestría Administración de Negocios-MBA de la Escuela de Postgrado de la  
Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI. 08655412 con el artículo titulado

“ Modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial Tecnológico, Lima, 2018 ”

declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría compartida con los coautores  
.....
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha Lima, 30 de Abril de 2019

Nombres y apellidos Angel Neyra Olaychea

## Anexo 2: Matriz de consistencia

Matriz de consistencia						
<b>Título: Modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico, Lima, 2018</b> <b>Autor: Br. Ángel Neyra Olaychea</b>						
Problema	Objetivos	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿De qué manera el modelo de gobernanza para la cadena de valor favorecerá a un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cuáles son los niveles de distribución de poder de las partes interesadas con relación a las fuerzas competitivas de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018?</p> <p>¿Cuáles son los niveles de adopción de decisiones de las partes interesadas con relación a las fuerzas competitivas de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018?</p> <p>¿Cuáles son los niveles de relevancia estratégica de las partes interesadas con las actividades de apoyo de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018?</p> <p>¿Cuáles son los niveles de relevancia operativa de las partes interesadas con las actividades primarias de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Proponer un modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar el nivel de distribución de poder de las partes interesadas con relación a las fuerzas competitivas de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018.</p> <p>Determinar los niveles de adopción de decisiones de las partes interesadas con relación a las fuerzas competitivas de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018.</p> <p>Determinar la relevancia estratégica de las partes interesadas con las actividades de apoyo de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018.</p> <p>Determinar la relevancia operativa de las partes interesadas con las actividades primarias de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico en Lima, 2018.</p>	<b>Variable 1: Gobernanza</b>				
		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
		Distribución de Poder	Influencia	Del 1 al 5	Baja = 1 Media baja = 2 Media alta = 3 Alta = 4	Deficiente:
		Niveles de adopción de decisiones	Interés	Del 6 al 10		Regular:
		<b>Variable 2: Cadena de Valor</b>				
		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
		Actividades de Apoyo	Relevancia estratégica	Del 1 al 4	Baja = 1 Media baja = 2 Media alta = 3 Alta = 4	Deficiente:
		Actividades Primarias	Relevancia Operativa	Del 5 al 9		Regular:
				Bueno:		

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>Nivel:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental – transversal</p> <p><b>Tipo de estudio:</b> básica</p> <p><b>Método:</b> cuantitativo</p>	<p><b>Población:</b> 19 instituciones públicas y privadas como actores involucrados</p> <p><b>Tipo de muestreo: No aleatorio</b></p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> 19 instituciones públicas y privadas como involucradas.</p>	<p><b>Variable 1: Gobernanza</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Método Delphi y taller Delphos</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Ángel Neyra Olaychea Año: 2018 Monitoreo: Dr. Noel Alcas Zapata Ámbito de Aplicación: Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, (ACUREL) y expertos en opinión de las instituciones públicas y privadas involucradas.</p> <p>Forma de Administración: Directa</p> <hr/> <p><b>Variable 2: Cadena de valor</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Método Delphi y taller Delphos</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Ángel Neyra Olaychea Año: 2018 Monitoreo: Dr. Noel Alcas Zapata Ámbito de Aplicación: Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, (ACUREL) y expertos en opinión de las instituciones públicas y privadas involucradas.</p> <p>Forma de Administración: Directa</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Se utilizó la herramienta de Excel; ISO 21500</p> <p>-Presentación de tablas y figuras (diagramas o barras)</p>

## Anexo 3: Instrumentos

### CUESTIONARIO 1

#### **INFLUENCIA E INTERES EN RELACIÓN A LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Nombre del experto:

--

Autor: Angel Neyra Olaychea

Fecha:

--	--	--

**INSTRUCCIONES:** Le agradecemos colaborar con nosotros. Responda con sinceridad cada una de las preguntas de este cuestionario de acuerdo a la siguiente escala, tal como se muestra en la tabla de valoración:

#### **LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER:**

- F1 Competencia en el mercado
- F2 Proveedores
- F3 Nuevos entrantes
- F4 Clientes
- F5 Sustitutos

Tabla de valoración	
Baja:	<b>1</b>
Media baja:	<b>2</b>
Media alta:	<b>3</b>
Alta:	<b>4</b>

**ACTOR INVOLUCRADO:**

ITEM	INFLUENCIA E INTERES EN RELACION A LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER		VALORACIÓN			
			1	2	3	4
1	<b>F1</b>	<b>Competencia en el mercado:</b> ¿Qué grado de <i>influencia</i> tendrían por la rivalidad entre las empresas?				
2	<b>F2</b>	<b>Proveedores:</b> ¿Qué grado de <i>influencia</i> tendrían ante el poder de negociación de los proveedores?				
3	<b>F3</b>	<b>Nuevos entrantes:</b> ¿Qué grado de <i>influencia</i> tendrían ante la amenaza de nuevos entrantes?				
4	<b>F4</b>	<b>Clientes:</b> ¿Qué grado de <i>influencia</i> tendrían ante el poder de negociación de los clientes?				
5	<b>F5</b>	<b>Sustitutos:</b> ¿Qué grado de <i>influencia</i> tendrían ante la amenaza de productos sustitutos?				
6	<b>F1</b>	<b>Competencia en el mercado:</b> ¿Qué grado de <i>interés</i> tendrían por la rivalidad entre las empresas?				
7	<b>F2</b>	<b>Proveedores:</b> ¿Qué grado de <i>interés</i> tendrían ante el poder de negociación de los proveedores?				
8	<b>F3</b>	<b>Nuevos entrantes:</b> ¿Qué grado de <i>interés</i> tendrían ante la amenaza de nuevos entrantes?				
9	<b>F4</b>	<b>Clientes:</b> ¿Qué grado de <i>interés</i> tendrían ante el poder de negociación de los clientes?				
10	<b>F5</b>	<b>Sustitutos:</b> ¿Qué grado de <i>interés</i> tendrían ante la amenaza de productos sustitutos?				

## CUESTIONARIO 2

### GRADO DE RELEVANCIA DE ACTORES vs. CADENA DE VALOR

Nombre del experto:

Autor: Angel Neyra Olaychea

Fecha:

--	--	--	--

**INSTRUCCIONES:** Le agradecemos colaborar con nosotros. Responda con sinceridad cada una de las preguntas de este cuestionario de acuerdo a la siguiente escala, tal como se muestra en la tabla de valoración:

Cadena de Valor:	
<b>A</b>	Actividades de Apoyo
<b>P</b>	Actividades Primarias

Tabla de Valoración	
<b>Baja:</b>	<b>1</b>
<b>Media baja:</b>	<b>2</b>
<b>Media alta:</b>	<b>3</b>
<b>Alta:</b>	<b>4</b>

ACTOR INVOLUCRADO : <input style="width: 500px; height: 20px;" type="text"/>						
ITEM	RELEVANCIA ESTRATÉGICA Y OPERATIVA EN RELACION A LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR:		VALORACIÓN			
			1	2	3	4
1	<b>A1</b>	¿Qué grado de relevancia estratégica tendran con la actividad de la <b>infraestructura</b> ?				
2	<b>A2</b>	¿Qué grado de relevancia estratégica tendran con la actividad de <b>gestión de recursos humanos</b> ?				
3	<b>A3</b>	¿Qué grado de relevancia estratégica tendran con la actividad de <b>desarrollo de tecnología</b> ?				
4	<b>A4</b>	¿Qué grado de relevancia estratégica tendran con la actividad de <b>aprovisionamiento -compras</b> ?				
5	<b>P1</b>	¿Qué grado de relevancia operativa tendran con la actividad de <b>logística interna</b> ?				
6	<b>P2</b>	¿Qué grado de relevancia operativa tendran con la actividad de <b>operaciones</b> ?				
7	<b>P3</b>	¿Qué grado de relevancia operativa tendran con la actividad de <b>logística externa</b> ?				
8	<b>P4</b>	¿Qué grado de relevancia operativa tendran con la actividad de <b>marketing y ventas</b> ?				
9	<b>P5</b>	¿Qué grado de relevancia operativa tendran con la actividad de <b>servicios post ventas</b> ?				

### Anexo 4: Validez de los instrumentos



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GOBERNANZA

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN DISTRIBUCIÓN DE PODER</b>							
1	Competencia en el mercado: ¿Qué grado de influencia tendrían por la rivalidad entre las empresas?	✓		✓		✓		
2	Proveedores: ¿Qué grado de influencia tendrían ante el poder de negociación de los proveedores?	✓		✓		✓		
3	Nuevos entrantes: ¿Qué grado de influencia tendrían ante la amenaza de nuevos entrantes?	✓		✓		✓		
4	Clientes: ¿Qué grado de influencia tendrían ante el poder de negociación de los clientes?	✓		✓		✓		
5	Sustitutos: ¿Qué grado de influencia tendrían ante la amenaza de productos sustitutos?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN NIVELES DE ADOPCIÓN DE DECISIONES</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Competencia en el mercado: ¿Qué grado de interés tendrían por la rivalidad entre las empresas?	✓		✓		✓		
7	Proveedores: ¿Qué grado de interés tendrían ante el poder de negociación de los proveedores?	✓		✓		✓		
8	Nuevos entrantes: ¿Qué grado de interés tendrían ante la amenaza de nuevos entrantes?	✓		✓		✓		
9	Clientes: ¿Qué grado de interés tendrían ante el poder de negociación de los clientes?	✓		✓		✓		
10	Sustitutos: ¿Qué grado de influencia tendrían ante la amenaza de productos sustitutos?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg: DAVILA LAGUNA RONALD    DNI: 22423025

Especialidad del validador: INGENIERO INDUSTRIAL

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

05 de 01 del 2019



Firma del Experto Informante.  
Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CADENA DE VALOR**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN ACTIVIDADES DE APOYO</b>							
1	¿Qué grado de relevancia estratégica tendrán con la actividad de la infraestructura?	✓		✓		✓		
2	¿Qué grado relevancia estratégica tendrán con la actividad de gestión de recursos humanos?	✓		✓		✓		
3	¿Qué grado de relevancia estratégica tendrán con la actividad de desarrollo de tecnología?	✓		✓		✓		
4	¿Qué grado de relevancia estratégica tendrán con la actividad de aprovisionamiento -compras?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>							
5	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de logística interna?	✓		✓		✓		
6	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de operaciones?	✓		✓		✓		
7	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de logística externa?	✓		✓		✓		
8	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de marketing y ventas?	✓		✓		✓		
9	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de servicios post ventas?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg: DAVILA LAGUNA RONALD ..... DNI: 22423025 .....

Especialidad del validador..... INGENIERO INDUSTRIAL .....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

05 de 01 del 2019

-----  
Firma del Experto Informante.

Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GOBERNANZA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN DISTRIBUCIÓN DE PODER</b>							
1	Competencia en el mercado: ¿Qué grado de influencia tendrían por la rivalidad entre las empresas?	✓		✓		✓		
2	Proveedores: ¿Qué grado de influencia tendrían ante el poder de negociación de los proveedores?	✓		✓		✓		
3	Nuevos entrantes: ¿Qué grado de influencia tendrían ante la amenaza de nuevos entrantes?	✓		✓		✓		
4	Clientes: ¿Qué grado de influencia tendrían ante el poder de negociación de los clientes?	✓		✓		✓		
5	Sustitutos: ¿Qué grado de influencia tendrían ante la amenaza de productos sustitutos?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN NIVELES DE ADOPCIÓN DE DECISIONES</b>							
6	Competencia en el mercado: ¿Qué grado de interés tendrían por la rivalidad entre las empresas?	✓		✓		✓		
7	Proveedores: ¿Qué grado de interés tendrían ante el poder de negociación de los proveedores?	✓		✓		✓		
8	Nuevos entrantes: ¿Qué grado de interés tendrían ante la amenaza de nuevos entrantes?	✓		✓		✓		
9	Clientes: ¿Qué grado de interés tendrían ante el poder de negociación de los clientes?	✓		✓		✓		
10	Sustitutos: ¿Qué grado de influencia tendrían ante la amenaza de productos sustitutos?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. D/ Mg: ALCAR ZARATA NOEL ..... DNI: 06107282 .....

Especialidad del validador: Metodólogo .....

..... 01 de 12 del 2018

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 -----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CADENA DE VALOR**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN ACTIVIDADES DE APOYO</b>							
1	¿Qué grado de relevancia estratégica tendrán con la actividad de la infraestructura?	✓		✓		✓		
2	¿Qué grado relevancia estratégica tendrán con la actividad de gestión de recursos humanos?	✓		✓		✓		
3	¿Qué grado de relevancia estratégica tendrán con la actividad de desarrollo de tecnología?	✓		✓		✓		
4	¿Qué grado de relevancia estratégica tendrán con la actividad de aprovisionamiento -compras?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>							
5	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de logística interna?	✓		✓		✓		
6	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de operaciones?	✓		✓		✓		
7	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de logística externa?	✓		✓		✓		
8	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de marketing y ventas?	✓		✓		✓		
9	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de servicios post ventas?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ALCAL ZARATA NOEL ..... DNI: 06107282 .....

Especialidad del validador: Metodólogo .....

... 01 de 12 del 20 18

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
-----  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GOBERNANZA**

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN DISTRIBUCIÓN DE PODER</b>							
1	Competencia en el mercado: ¿Qué grado de influencia tendrían por la rivalidad entre las empresas?	✓		✓		✓		
2	Proveedores: ¿Qué grado de influencia tendrían ante el poder de negociación de los proveedores?	✓		✓		✓		
3	Nuevos entrantes: ¿Qué grado de influencia tendrían ante la amenaza de nuevos entrantes?	✓		✓		✓		
4	Clientes: ¿Qué grado de influencia tendrían ante el poder de negociación de los clientes?	✓		✓		✓		
5	Sustitutos: ¿Qué grado de influencia tendrían ante la amenaza de productos sustitutos?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN NIVELES DE ADOPCIÓN DE DECISIONES</b>							
6	Competencia en el mercado: ¿Qué grado de interés tendrían por la rivalidad entre las empresas?	✓		✓		✓		
7	Proveedores: ¿Qué grado de interés tendrían ante el poder de negociación de los proveedores?	✓		✓		✓		
8	Nuevos entrantes: ¿Qué grado de interés tendrían ante la amenaza de nuevos entrantes?	✓		✓		✓		
9	Clientes: ¿Qué grado de interés tendrían ante el poder de negociación de los clientes?	✓		✓		✓		
10	Sustitutos: ¿Qué grado de influencia tendrían ante la amenaza de productos sustitutos?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): APLICABLE

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador (Dr) Mg: IVÁN RICARDO BARRETO BARDALES ..... DNI: 07873699 .....

Especialidad del validador: ECONOMISTA - DOCTOR EN EDUCACIÓN - CATEDRÁTICO DE POSTGRADO .....

...22...de...12...del 2018

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

DR. IVÁN RICARDO BARRETO BARDALES  
 ECONOMISTA  
 C.E.L. N° 08120

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CADENA DE VALOR**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN ACTIVIDADES DE APOYO</b>							
1	¿Qué grado de relevancia estratégica tendrán con la actividad de la infraestructura?	✓		✓		✓		
2	¿Qué grado relevancia estratégica tendrán con la actividad de gestión de recursos humanos?	✓		✓		✓		
3	¿Qué grado de relevancia estratégica tendrán con la actividad de desarrollo de tecnología?	✓		✓		✓		
4	¿Qué grado de relevancia estratégica tendrán con la actividad de aprovisionamiento -compras?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>							
5	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de logística interna?	✓		✓		✓		
6	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de operaciones?	✓		✓		✓		
7	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de logística externa?	✓		✓		✓		
8	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de marketing y ventas?	✓		✓		✓		
9	¿Qué grado de relevancia operativa tendrán con la actividad de servicios post ventas?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): APLICABLE

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador (Dr) Mg: IVÁN RICARDO BARRETO BARDALES DNI: 07873499

Especialidad del validador: ECONOMISTA - DOCTOR EN EDUCACIÓN - CATEDRÁTICO DE POSTGRADO

22 de 12 del 2018

  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

DR. IVÁN RICARDO BARRETO BARDALES  
ECONOMISTA  
C.E.L. N° 08120

## Anexo 5: Permiso de la institución donde se aplicó el estudio



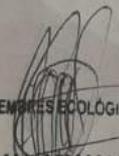
**ASOCIACION DE CURTIEMBRES ECOLOGICOS DE LIMA**  
**ACUREL**  
(Partida SUNARP 12700342)

### CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

La asociación de curtiembres ecológicos de Lima "ACUREL", expide la presente constancia de consentimiento informado para el tratamiento de los datos de nuestra asociación, por parte de la estudiante de Maestría en Administración de Negocios-MBA, Br. Ángel Neyra Olaychea, con DNI 08655412, quien realizará los cuestionarios e investigaciones que crea conveniente en la asociación que represento, a fin de desarrollar la tesis: "Modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico, Lima, 2018".

Misma que esperamos sea de utilidad a nuestra asociación.

Se expide así, la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines que estime conveniente.

  
CURTIEMBRES ECOLOGICAS DE LIMA  
WALTER MOSQUEDA CHUCUZUTA  
PRESIDENTE

---

Email: [acurel2011@gmail.com](mailto:acurel2011@gmail.com), web site: [www.acurel.blogspot.com](http://www.acurel.blogspot.com), facebook: [www.facebook.com/acurel](http://www.facebook.com/acurel)

## Anexo 6: Base de Datos

Variable 1: GOBERANZA												Variable 2: CADENA DE VALOR												
N°	D1: Distribución de Poder						D2: Niveles de adopción de decisiones					D1: Actividades de apoyo					D2: Activiades primarias					TOTAL		
	P1	P2	P3	P4	P5	Sub total	P6	P7	P8	P9	P10	Sub total	P1	P2	P3	P4	Sub total	P5	P6	P7	P8		P9	Sub total
1-A	3	3	1	1	1	9	4	3	3	3	2	15	2	3	4	1	10	2	3	3	4	3	15	49
2-B	1	1	1	3	4	10	2	1	1	4	4	12	2	2	1	1	6	1	3	4	4	3	15	43
3-C	1	1	1	1	1	5	3	1	3	3	1	11	3	4	3	2	12	1	3	1	1	1	7	35
4-D	3	3	2	3	3	14	2	2	2	3	3	12	3	3	3	2	11	2	2	2	2	2	10	47
5-E	3	2	3	2	1	11	4	3	4	2	4	17	3	4	3	4	14	4	4	3	3	4	18	60
6-F	1	2	1	2	4	10	2	2	4	1	3	12	3	2	4	1	10	1	2	3	2	2	10	42
7-G	3	2	3	2	3	13	3	3	2	3	2	13	1	1	2	2	6	3	4	2	3	3	15	47
8-H	2	2	2	1	3	10	2	2	2	1	3	10	2	3	3	2	10	1	1	1	1	1	5	35
9-I	1	1	3	1	3	9	1	3	3	2	2	11	2	1	2	2	7	2	1	3	1	3	10	37
10-J	1	2	2	2	3	10	1	2	2	2	3	10	3	3	2	2	10	1	2	3	3	4	13	43
11-K	3	1	2	1	3	10	1	2	2	2	2	9	1	2	2	1	6	1	1	1	2	1	6	31
12-L	3	2	2	3	4	14	4	3	4	3	3	17	2	1	3	3	9	2	2	2	3	3	12	52
13-M	1	1	1	1	3	7	3	4	2	2	3	14	1	1	1	2	5	3	3	1	1	1	9	35
14-N	1	1	1	1	1	5	1	1	2	1	1	6	4	2	3	2	11	1	1	1	1	1	5	27
15-O	2	2	3	2	3	12	2	2	3	2	3	12	3	3	3	3	12	3	2	3	2	2	12	48
16-P	2	1	2	2	3	10	2	1	2	2	3	10	2	2	3	2	9	3	2	3	3	1	12	41
17-Q	2	1	1	1	1	6	2	1	3	2	3	11	3	3	3	3	12	2	2	2	3	2	11	40
18-R	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	6	3	2	4	4	13	2	2	2	1	1	8	32
19-S	3	3	4	2	2	14	4	3	4	3	4	18	4	4	4	3	15	2	2	3	4	3	14	61

### Anexo 7: Prints de resultados

GOBERNANZA.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Visible: 32 de 32 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	Media alta	Media alta	Baja	Baja	Baja	Alta	Media alta	Media alta	Media alta	Media baja	Media baja	Media alta	Alta	Baja	Media baja
2	Baja	Baja	Baja	Media alta	Alta	Media baja	Baja	Baja	Alta	Alta	Media baja	Media baja	Baja	Baja	Baja
3	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Media alta	Baja	Media alta	Media alta	Baja	Media alta	Alta	Media alta	Media baja	Baja
4	Media alta	Media alta	Media baja	Media alta	Media alta	Media baja	Media baja	Media baja	Media alta	Media baja	Media baja				
5	Media alta	Media baja	Media alta	Media baja	Baja	Alta	Media alta	Alta	Media baja	Alta	Media alta	Alta	Media alta	Alta	Alta
6	Baja	Media baja	Baja	Media baja	Alta	Media baja	Media baja	Alta	Baja	Media alta	Media alta	Media baja	Alta	Baja	Baja
7	Media alta	Media baja	Media alta	Media baja	Media alta	Media alta	Media alta	Media baja	Media alta	Media baja	Baja	Baja	Media baja	Media baja	Media alta
8	Media baja	Media baja	Media baja	Baja	Media alta	Media baja	Media baja	Media baja	Baja	Media alta	Media baja	Media alta	Media alta	Media baja	Baja
9	Baja	Baja	Media alta	Baja	Media alta	Baja	Media alta	Media alta	Media baja	Media baja	Media baja	Baja	Media baja	Media baja	Media baja
10	Baja	Media baja	Media baja	Media baja	Media alta	Baja	Media baja	Media baja	Media baja	Media alta	Media alta	Media alta	Media baja	Media baja	Baja
11	Media alta	Baja	Media baja	Baja	Media alta	Baja	Media baja	Media baja	Media baja	Media baja	Baja	Media baja	Media baja	Baja	Baja
12	Media alta	Media baja	Media baja	Media alta	Alta	Alta	Media alta	Alta	Media alta	Media alta	Media baja	Baja	Media alta	Media alta	Media baja
13	Baja	Baja	Baja	Baja	Media alta	Media alta	Alta	Media baja	Media baja	Media alta	Baja	Baja	Baja	Media baja	Media alta
14	Baja	Media baja	Baja	Baja	Alta	Media baja	Media alta	Media baja	Baja						
15	Media baja	Media baja	Media alta	Media baja	Media alta	Media baja	Media baja	Media alta	Media baja	Media alta					
16	Media baja	Baja	Media baja	Media baja	Media alta	Media baja	Baja	Media baja	Media baja	Media alta	Media baja	Media baja	Media alta	Media baja	Media alta
17	Media baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Media baja	Baja	Media alta	Media baja	Media alta	Media alta	Media alta	Media alta	Media baja	Media alta
18	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Media baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Media alta	Media alta	Alta	Alta	Media baja
19	Media alta	Media alta	Alta	Media baja	Media baja	Alta	Media alta	Alta	Media alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media alta	Media baja
20															
21															
22															
23															

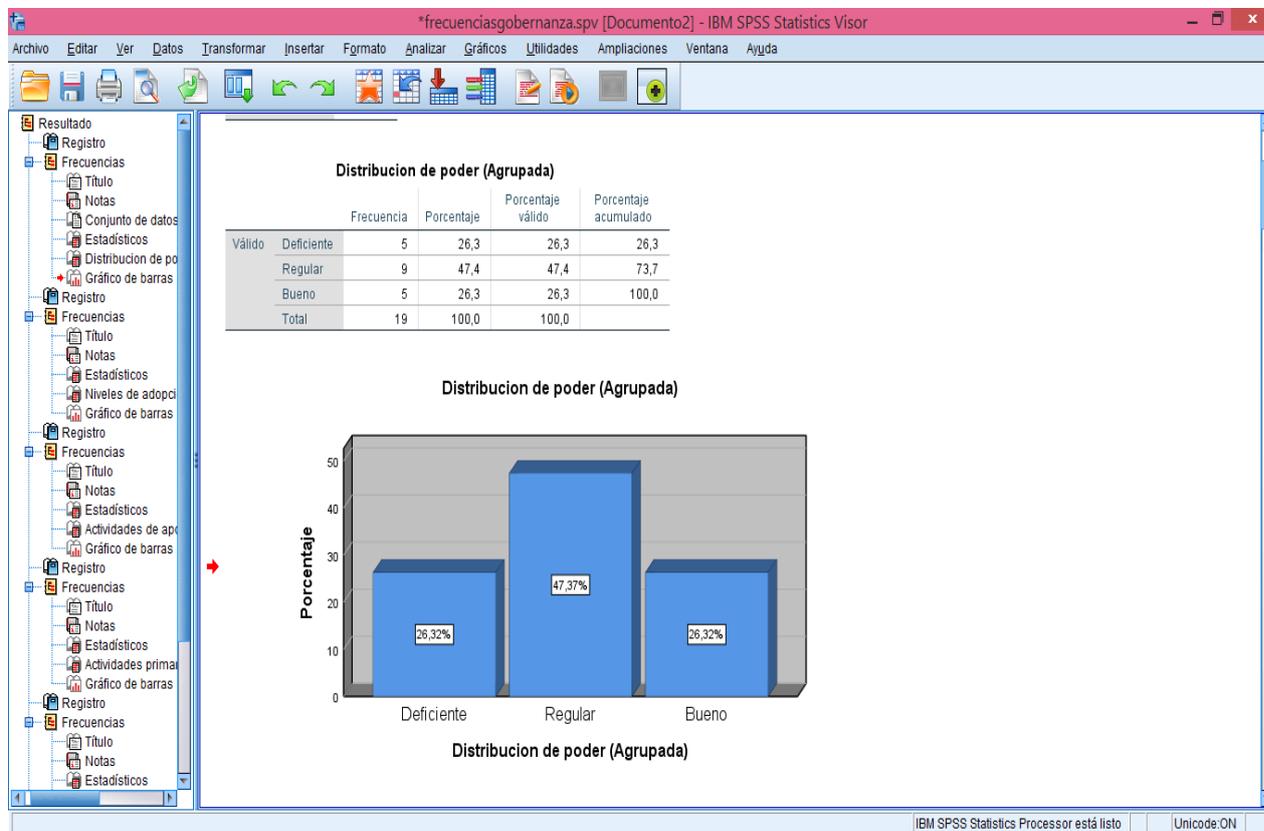
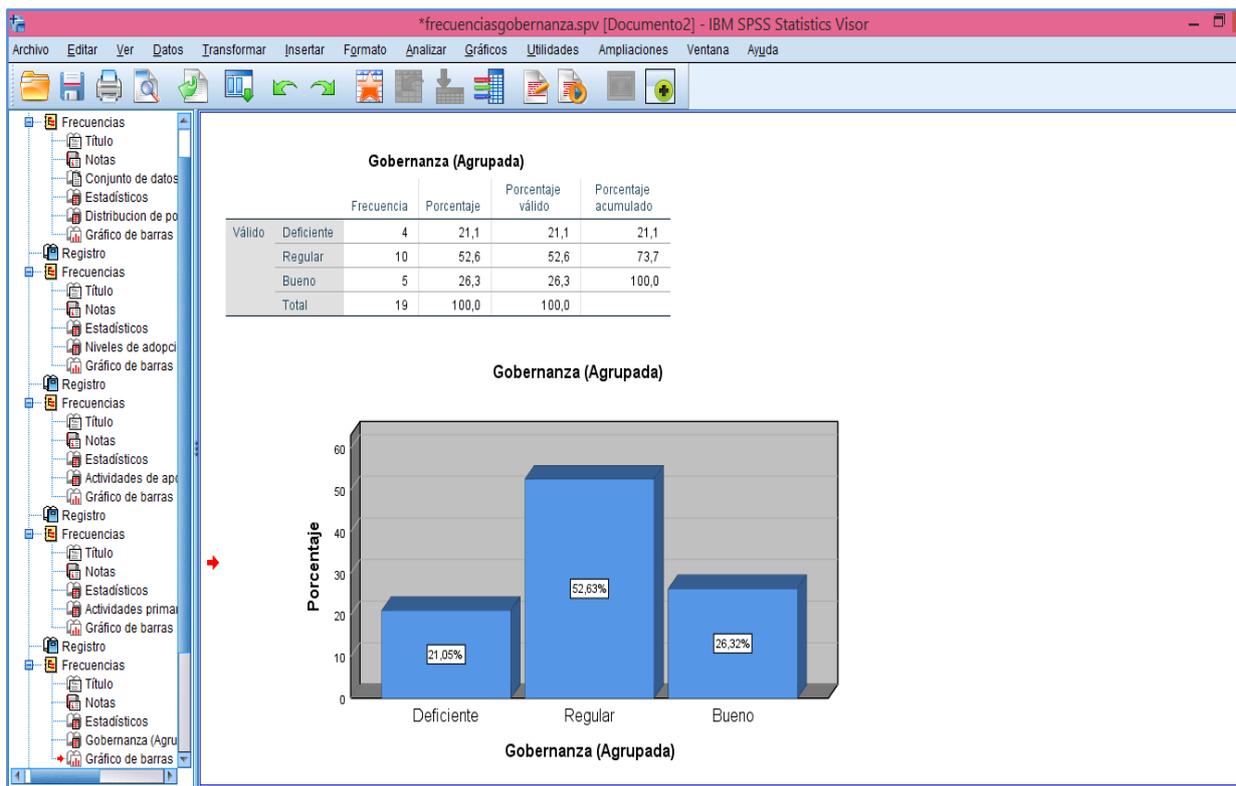
Vista de datos Vista de variables

GOBERNANZA.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
2	P2	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
3	P3	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
4	P4	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
5	P5	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
6	P6	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
7	P7	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
8	P8	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
9	P9	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
10	P10	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
11	P11	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
12	P12	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
13	P13	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
14	P14	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
15	P15	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
16	P16	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
17	P17	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
18	P18	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
19	P19	Númérico	8	0	¿Qué grado de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
20	D1	Númérico	8	0	Distribucion de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
21	D2	Númérico	8	0	Niveles de adop... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
22	D3	Númérico	8	0	Actividades de ... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
23	D4	Númérico	8	0	Actividades pri... (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	
24	V1	Númérico	8	0	Gobernanza (1, Baja)...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON



**Anexo 8: Propuesta del modelo de gobernanza****PROPUESTA DEL MODELO DE  
GOBERNANZA**

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>1. Introducción</b>	100
<b>2. Gobernanza</b>	100
<b>3. Gobernanza estratégica</b>	101
<b>4. Gestión de las partes interesadas</b>	101
4.1 Definición de las partes interesadas	101
4.2 Proceso de gestión de las partes interesadas	102
4.2.1 Identificación de las partes interesadas	102
4.2.2 Gestión estratégica del modelo de gobernanza en relación a las 5 fuerzas competitivas de M. Porter	116
4.2.3 Gestión táctica-operativa del modelo de gobernanza en relación a la Cadena de Valor de M. Porter.	128

## **1. Introducción**

Esta investigación tiene como propósito explicar el cómo se relacionan la gobernanza con la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico gestionando la red de influencias e intereses de partes interesadas. En las últimas décadas, las propuestas de parques industriales se basaron en varias teorías y modelos aplicados, los más relevantes son de la escuela italiana con Brusco y de Becatini en década de los 80' y por Porter en 1998; si estos son considerados como ejemplos, también hay críticas cuando no se supo implementarlos y motivo el planteamiento de otras alternativas. En Perú su adopción y adaptación fue un fracaso la promulgación de la Ley General de Industrias Ley N° 23407, desde 1982 a la fecha.

La gobernanza es un gestor de intereses y de influencias, no es un espacio físico, es dinámica, es un articulador en la red de poder y de decisiones estratégicas para obtener ventajas competitivas, a través de la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico; es por ello, que su cuestionario vincula a las partes involucradas con las 5 fuerzas de Porter y las actividades de apoyo y primarias de la cadena de valor.

En la presente propuesta de modelo de gobernanza propone la articulación de dos enfoques en la gestión estratégica de un parque industrial tecno ecológico, enfocada en función a las 5 fuerzas competitivas; y la gestión táctica-operativa de un parque industrial tecno ecológico, en función a la cadena de valor.

## **2. Gobernanza**

La Gobernanza es considerada como una de las últimas corrientes de la administración pública que, como ya se mencionó, parte de reconocer que el actuar del gobierno por sí mismo es insuficiente para dirigir a una sociedad y, por lo tanto, requiere de la participación de actores extra gubernamentales (Aguilar, 2006). En este sentido, la gobernanza retoma los aspectos desarrollados de la nueva gestión pública y establece la apertura para la participación ciudadana, en sus distintas formas de organización, para alcanzar una interacción gobierno-sociedad en la formulación, implementación y conducción de políticas.

### **3. Gobernanza estratégica**

En términos generales, gobernanza estratégica es la interacción, la cooperación y/o la asociación entre los distintos sectores gubernamentales y también entre el sector público y el sector privado; del gobierno con la sociedad y con los mercados para resolver problemas sociales (Kooiman, 2010); y es estratégica porque parte de un sistema de valores para establecer futuros deseados, cuenta con un sistema causal que los hacen factibles, considera el entorno exterior de la organización como algo cambiante que puede presentar tanto oportunidades como amenazas y posiciona las acciones prospectivas en las distintas agendas estratégicas (Aguilar, 2006), con el fin de cumplir de manera eficiente, eficaz y efectiva los objetivos planteados. Bajo este enfoque será analizada la gestión estratégica y la gestión táctica-operativa.

#### **Gestión estratégica**

Para complementar las teorías antes descritas, la construcción del concepto de Gobernanza Estratégica se realiza a través del concepto de Gestión estratégica, cuyas características principales son el reconocimiento del “otro” con autonomía y recursos propios (Arellano, 2012), donde el logro de los objetivos no depende sólo de las capacidades y recursos de la organización, sino que está condicionado por los objetivos y acciones de las partes interesadas. Por lo que en la gestión estratégica no sólo se presta atención en el futuro deseado y en el interior de la organización, sino también se analiza y comprende el ambiente exterior de la misma, se identifican a los actores y organizaciones clave, tanto dentro como fuera del gobierno, con sus capacidades y sus recursos, donde se aprovechan las oportunidades y neutralizan las adversidades para el logro de los objetivos, Aguilar (2006).

### **4. Gestión de las partes interesadas**

#### **4.1 Definición de las partes interesadas**

Las partes interesadas son el conjunto de factores internos y externos que ejercen influencia sobre la organización.

La norma ISO 21500:2012 define como “partes interesadas” a todas las personas, grupo u organizaciones que tienen interés o puede afectar, ser

afectada, o que percibe que puede ser afectada por cualquier aspecto del proyecto.

## **4.2 Proceso de gestión de las partes interesadas**

El proceso de gestión de las partes interesadas incluye la identificación de todas las personas y organizaciones impactadas por el proyecto, analizar sus expectativas e impacto en el proyecto y desarrollar las adecuadas estrategias para gestionarlas. Debe focalizarse en la comunicación con las partes interesadas que estén involucradas de manera continua en el desarrollo del proyecto.

### **4.2.1 Identificación de las partes interesadas**

Este proceso identificará todas las personas y organizaciones relevantes impactadas por el proyecto, analizará y documentará toda la información significativa relativa a sus intereses, participación, interdependencias y posible impacto en el éxito del proyecto.

**Paso 1:** Identificación de actores involucrados o partes interesadas con la gestión estratégica del parque industrial tecno ecológico. Según la Norma ISO 21500, las principales ENTRADAS para la planificación de las adquisiciones es la siguiente: Análisis de las partes interesadas, esta técnica consiste inicialmente en identificar a las partes interesadas para posteriormente conocer cuál es su influencia e interés, así como establecer las relaciones entre ellas. En la tabla 1 podemos ver la identificación de los actores involucrados en el modelo de gobernanza para la cadena de valor del parque industrial tecno ecológico de ACUREL. Cada PITE que se cree y opere tendrá su propia característica y visión de mercado; por tanto, las partes interesadas no serán siempre las misma para cada PITE.

Tabla 1  
*Actores o partes involucradas en el  
 parque industrial tecno ecológico de ACUREL*

ITEM	ACTORES O PARTES INVOLUCRADAS	
1	A	Ministerio de la Producción
2	B	Ministerio de Comercio Exterior
3	C	Ministerio de Trabajo
4	D	Ministerio del Ambiente
5	E	Asociación de Curtimbres Ecológicas
6	F	Instituto Nacional de la Calidad
7	G	CITE del Cuero y Calzado
8	H	OEFA
9	I	SUNAT
10	J	Municipalidad Metropolitana de Lima
11	K	Municipio Distrital de Ancón
12	L	Proveedores orgánicos
13	M	Proveedores químicos
14	N	SEDAPAL
15	O	ANA
16	P	CONCYTEC
17	Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION
18	R	PRO INVERSION
19	S	CONSORCIO PITE-ACUREL

**Paso 2:** Medir el nivel de influencia e interés de los actores involucrados con cada una de las 5 fuerzas estratégicas de M. Porter, esta técnica se realizó utilizando el **método Delphi o Delphos** (ver anexo 9). Este método implica en la participación de los expertos que son los responsables de dar respuestas a los cuestionarios planteados y el coordinador que será la persona en sintetizar las respuestas.

Para medir el nivel de influencia e interés se tomará en cuenta lo siguiente:

**a) Nivel de relevancia – 5 fuerzas competitivas**

Para medir el nivel de relevancia de cada una de las partes interesadas, se establecieron los rangos de calificación:

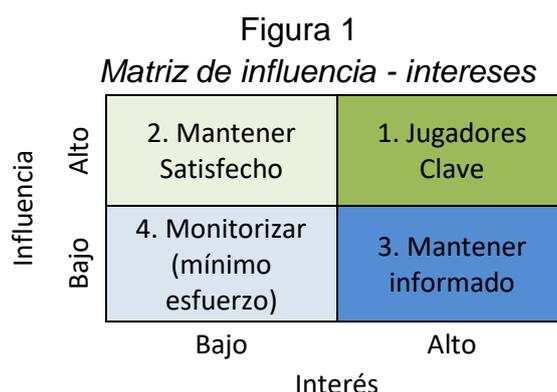
- Baja relevancia - 25% a 33%
- Media – baja 34% a 50%
- Media – alta 51% a 66%
- Alta – 67% a 100%

El nivel de relevancia obtenido de cada una de las partes interesadas, corresponde al promedio de los resultados parciales registrados en cada una de las cinco fuerzas competitivas, donde:

- **F1** = Rivalidad entre las empresas
- **F2** = Poder de negociación de los proveedores
- **F3** = Amenaza de nuevos entrantes
- **F4** = Poder de negociación de los clientes
- **F5** = Amenaza de productos sustitutos

**Paso 3:** Distribuir los resultados del paso 2 a una matriz de influencia-intereses.

La matriz de Influencia – Interés es una herramienta muy útil que permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés e influencia, priorizando a los más importantes y desarrollando así las estrategias correspondientes para gestionar sus expectativas. De la misma manera, su clasificación puede cambiar durante la vida del proyecto. Así, aquellos que fueron inicialmente identificados con un alto nivel de influencia en el proyecto, pueden ser reclasificados a un nivel más bajo durante otras etapas de la vida del proyecto. Ejemplo ver figura 1.



A continuación, se describe las cuatro opciones estratégicas distintas de la figura 1: matriz de influencia-interés las cuales se va a seguir para actuar sobre los actores involucrados:

- **Estrategia de actores clave:** los actores clave son los actores involucrados con un interés y un poder de influencia alto, por lo que van a intervenir activamente en la decisión que se desea tomar. En este caso, la empresa deberá negociar con ellos y llegar a un acuerdo que satisfaga a todas las partes interesadas de manera que ninguno de ellos pierda autoridad ni responsabilidad en los objetivos y estrategias que se desea llegar.
- **Estrategia de mantener satisfechos:** mediante esta estrategia, la empresa trata de que los actores involucrados sigan sin tener interés en la decisión que va a adoptar la empresa porque ésta no les va a perjudicar, de manera que no se opongan a la misma. El poder de influencia de estos actores involucrados es alto, pero si la empresa los mantiene satisfechos, no se opondrán a la decisión que se tome.
- **Estrategia de mantener informados:** estrategia a aplicar sobre aquellos actores involucrados que muestran un interés alto sobre la decisión que va a tomar la empresa, pero no tienen ningún poder de influencia en ella. La empresa, en estos casos, mantendrá informados a sus actores involucrados, pero no negociará con ellos ni incluirá sus reivindicaciones, dado su bajo poder de influencia, pero sí un gran interés, porque ésta los afecta directamente.
- **Estrategia de esfuerzo mínimo:** se trata de una estrategia dirigida a aquellos actores involucrados que muestran tanto un poder de influencia como un interés bajo en la decisión que va a tomar la empresa y, por tanto, su estrategia se centrará en un sistema de vigilancia que permita asegurarse de que ni el interés ni el poder han cambiado.

Según la Norma ISO 21500, las principales SALIDAS son: el registro de la información de las partes interesadas del proyecto y la matriz de influencia – interés de los interesados.

Para esta investigación se realizó un análisis de las partes interesadas utilizando la matriz influencia – interés en relación a las 5 Fuerzas Competitivas de M. Porter, esto es para saber qué estrategias debemos adoptar para gestionar resultados favorables dentro de la red de poder de influencia y de los intereses o expectativas que ayuden en la toma de decisiones para obtener ventajas competitivas dentro de la cadena de valor.

### Desarrollo de los pasos 2 y 3 para las 5 fuerzas de M. Porter

#### Medir el nivel y rango de relevancia con F1: Rivalidad entre las empresas

En la tabla 2 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario (ver anexo 3) relacionado con F1: Rivalidad entre las empresas, lo cual se identifica cual es el nivel y el grado de relevancia de las partes interesadas.

Tabla 2  
*Nivel y rango de relevancia de las partes interesadas*

#### **F1: Rivalidad entre las empresas**

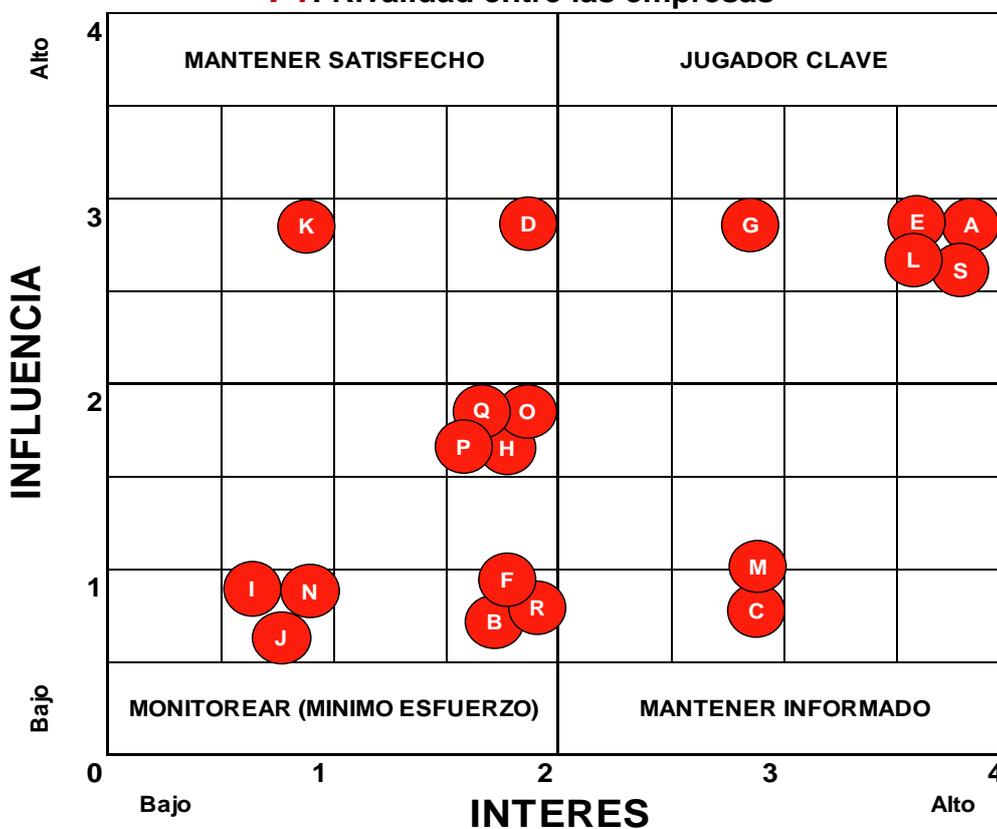
NIVELES Y RANGOS DE RELEVANCIA DE LA PARTE INTERESADA CON F1						
PARTE INTERESADA		INFLUENCIA	INTERES	NIVEL	RANGO	
A	Ministerio de la Producción	3	4	3.5	88%	ALTA
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	3	4	3.5	88%	
L	Proveedores orgánicos	3	4	3.5	88%	
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	3	4	3.5	88%	
G	CITE del Cuero y Calzado	3	3	3.0	75%	
D	Ministerio del Ambiente	3	2	2.5	63%	MEDIA ALTA
C	Ministerio de Trabajo	1	3	2.0	50%	MEDIA BAJA
H	OEFA	2	2	2.0	50%	
K	Municipio Distrital de Ancón	3	1	2.0	50%	
M	Proveedores químicos	1	3	2.0	50%	
O	ANA	2	2	2.0	50%	
P	CONCYTEC	2	2	2.0	50%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	2	2	2.0	50%	
B	Ministerio de Comercio Exterior	1	2	1.5	38%	
F	Instituto Nacional de la Calidad	1	2	1.5	38%	
R	PRO INVERSION	1	2	1.5	38%	
I	SUNAT	1	1	1.0	25%	BAJA
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	1	1	1.0	25%	
N	SEDAPAL	1	1	1.0	25%	
		1.9	2.4	2.2		

Fuente: Elaboración propia

**Influencia – Interés de la F1: Rivalidad entre las empresas**

En la figura 2 se muestra la distribución de las partes interesadas con respecto a la F1: Rivalidad entre las empresas, esta matriz nos ayuda a identificar que actores son los **jugadores clave**: Para la F1 tenemos 5 actores clave los cuales son: A= Ministerio de la Producción, E= Asociación de Curtimbres Ecológicas, G= CITE del Cuero y Calzado, L= Proveedores orgánicos y S= Consorcio PITE-ACUREL; así mismo se identifica a los actores que debemos **mantenerlos satisfechos**: para esta fuerza tenemos 2 actores los cuales son: D= Ministerio del Ambiente y K= Municipalidad Distrital de Ancón; **mantenerlos informados**: tenemos 2 actores involucrados los cuales son: C= Ministerio de Trabajo y M= Proveedores químicos y por ultimo quienes serán los involucrados en **monitorear (mínimo esfuerzo)**. Para mayor detalle ver figura 2.

Figura 2  
Matriz de influencia - intereses con respecto a la  
**F1: Rivalidad entre las empresas**



Fuente: Elaboración propia

## Medir el nivel y rango de relevancia con F2: Poder de negociación de los proveedores

En la tabla 3 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado con F2: Poder de negociación de los proveedores, lo cual se identifica cual es el nivel y el grado de relevancia de las partes interesadas.

Tabla 3  
Nivel y rango de relevancia de las partes interesadas  
**F2: Poder de negociación de los proveedores**

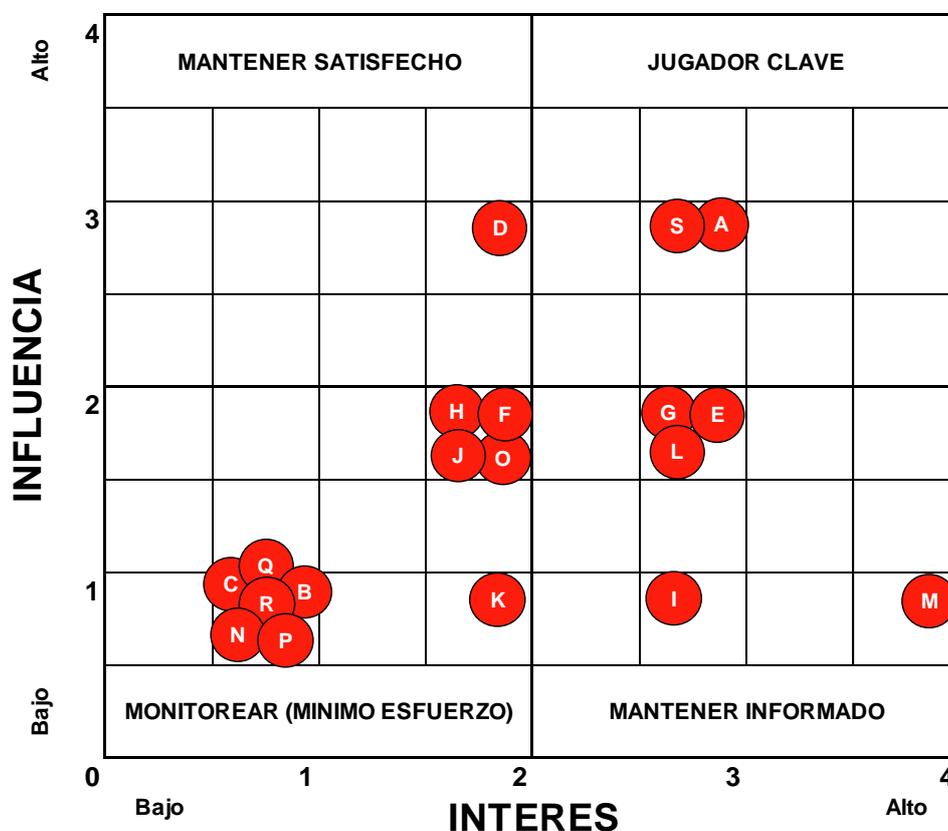
NIVELES Y RANGOS DE RELEVANCIA DE LA PARTE INTERESADA CON <b>F2</b>						
PARTE INTERESADA		INFLUENCIA	INTERES	NIVEL	RANGO	
A	Ministerio de la Producción	3	3	3.0	75%	ALTA
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	3	3	3.0	75%	
D	Ministerio del Ambiente	3	2	2.5	63%	MEDIA ALTA
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	2	3	2.5	63%	
G	CITE del Cuero y Calzado	2	3	2.5	63%	
L	Proveedores orgánicos	2	3	2.5	63%	
M	Proveedores químicos	1	4	2.5	63%	
F	Instituto Nacional de la Calidad	2	2	2.0	50%	MEDIA BAJA
H	OEFA	2	2	2.0	50%	
I	SUNAT	1	3	2.0	50%	
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	2	2	2.0	50%	
O	ANA	2	2	2.0	50%	
K	Municipio Distrital de Ancón	1	2	1.5	38%	
B	Ministerio de Comercio Exterior	1	1	1.0	25%	BAJA
C	Ministerio de Trabajo	1	1	1.0	25%	
N	SEDAPAL	1	1	1.0	25%	
P	CONCYTEC	1	1	1.0	25%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	1	1	1.0	25%	
R	PRO INVERSION	1	1	1.0	25%	
		1.6	2.1	1.9		

Fuente: Elaboración propia

## Influencia – Interés en F2: Poder de negociación de los proveedores

En la figura 3 se muestra la distribución de las partes interesadas con respecto a la F2: Poder de negociación de los proveedores, esta matriz nos ayuda a identificar que actores son los **jugadores clave**: Para la F2 tenemos 2 actores clave los cuales son: A= Ministerio de la Producción y S= Consorcio PITE-ACUREL; así mismo se identifica a los actores que debemos **mantenerlos satisfechos**: para esta fuerza tenemos 1 actor lo cual es: D= Ministerio del Ambiente; **mantenerlos informados**: tenemos 5 actores involucrados los cuales son: E= Asociación de Curtimbres Ecológicas, G= CITE del Cuero y Calzado, L= Proveedores orgánicos, I= SUNAT y M= Proveedores químicos; por ultimo quienes serán los involucrados en **monitorear (mínimo esfuerzo)**. Para mayor detalle ver figura 3.

Figura 3  
Matriz de influencia - intereses con respecto a la  
**F2: Poder de negociación de los proveedores**



Fuente: Elaboración propia

### Medir el nivel y rango de relevancia con F3: Amenaza de nuevos entrantes

En la tabla 4 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado con F3: Amenaza de nuevos entrantes, lo cual se identifica cual es el nivel y el grado de relevancia de las partes interesadas.

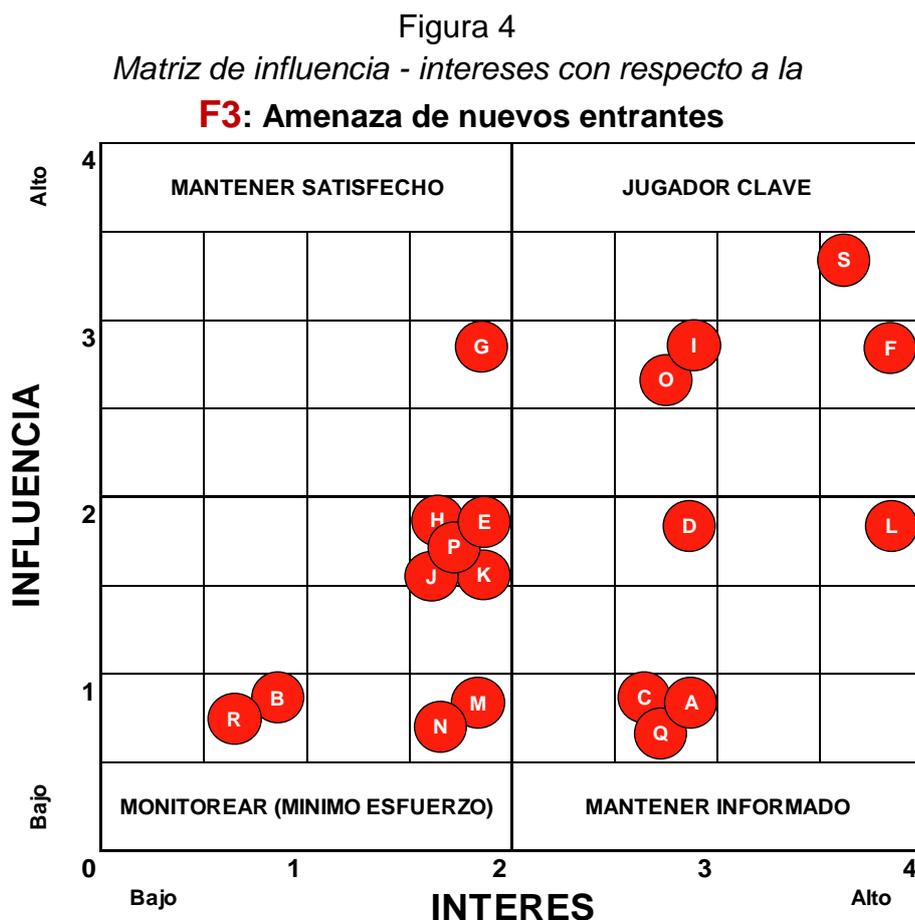
Tabla 4  
*Nivel y rango de relevancia de las partes interesadas*  
**F3: Amenaza de nuevos entrantes**

NIVELES Y RANGOS DE RELEVANCIA DE LA PARTE INTERESADA CON F3						
PARTE INTERESADA		INFLUENCIA	INTERES	NIVEL	RANGO	
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	4	4	4.0	100%	ALTA
F	Instituto Nacional de la Calidad	3	4	3.5	88%	
I	SUNAT	3	3	3.0	75%	
L	Proveedores orgánicos	2	4	3.0	75%	
O	ANA	3	3	3.0	75%	
D	Ministerio del Ambiente	2	3	2.5	63%	MEDIA ALTA
G	CITE del Cuero y Calzado	3	2	2.5	63%	
A	Ministerio de la Producción	1	3	2.0	50%	MEDIA BAJA
C	Ministerio de Trabajo	1	3	2.0	50%	
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	2	2	2.0	50%	
H	OEFA	2	2	2.0	50%	
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	2	2	2.0	50%	
K	Municipio Distrital de Ancón	2	2	2.0	50%	
P	CONCYTEC	2	2	2.0	50%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	1	3	2.0	50%	
M	Proveedores químicos	1	2	1.5	38%	
N	SEDAPAL	1	2	1.5	38%	
B	Ministerio de Comercio Exterior	1	1	1.0	25%	BAJA
R	PRO INVERSION	1	1	1.0	25%	
		1.9	2.5	2.2		

Fuente: Elaboración propia

### Influencia – Interés en F3: Amenaza de nuevos entrantes

En la figura 4 se muestra la distribución de las partes interesadas con respecto a la F3: Amenaza de nuevos entrantes, esta matriz nos ayuda a identificar que actores son los **jugadores clave**: Para la F3 tenemos 4 actores clave los cuales son: S= Consorcio PITE-ACUREL, F= Instituto Nacional de la Calidad, I= SUNAT y O= ANA; así mismo se identifica a los actores que debemos **mantenerlos satisfechos**: para esta fuerza tenemos 1 actor lo cual es: G= CITE del Cuero y Calzado; **mantenerlos informados**: tenemos 5 actores involucrados los cuales son: L= Proveedores orgánicos, D= Ministerio del Ambiente, A= Ministerio de la Producción, C= Ministerio de Trabajo y Q= Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento; por ultimo quienes serán los involucrados en **monitorear (mínimo esfuerzo)**. Para mayor detalle ver figura 4.



Fuente: Elaboración propia

## Medir el nivel y rango de relevancia con F4: Poder de negociación de los clientes

En la tabla 5 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado con F4: Poder de negociación de los clientes, lo cual se identifica cual es el nivel y el grado de relevancia de las partes interesadas.

Tabla 5  
*Nivel y rango de relevancia de las partes interesadas*  
**F4: Poder de negociación de los clientes**

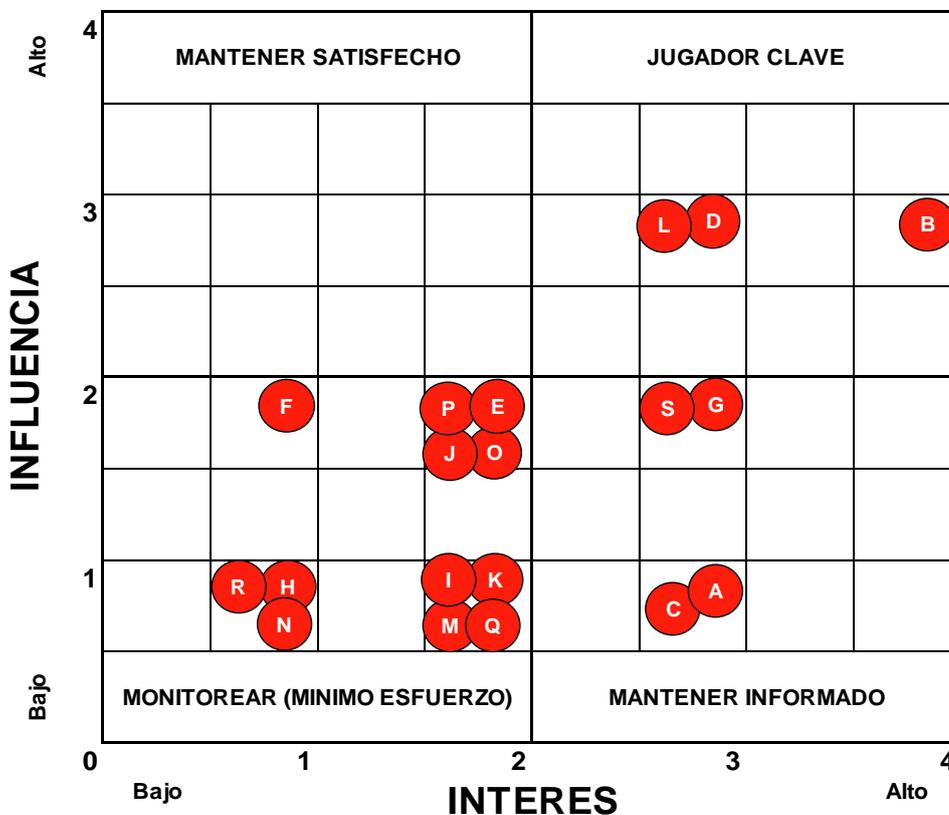
NIVELES Y RANGOS DE RELEVANCIA DE LA PARTE INTERESADA CON F4						
PARTE INTERESADA		INFLUENCIA	INTERES	NIVEL	RANGO	
B	Ministerio de Comercio Exterior	3	4	3.5	88%	ALTO
D	Ministerio del Ambiente	3	3	3.0	75%	
L	Proveedores orgánicos	3	3	3.0	75%	
G	CITE del Cuero y Calzado	2	3	2.5	63%	MEDIO ALTO
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	2	3	2.5	63%	
A	Ministerio de la Producción	1	3	2.0	50%	MEDIO BAJO
C	Ministerio de Trabajo	1	3	2.0	50%	
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	2	2	2.0	50%	
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	2	2	2.0	50%	
O	ANA	2	2	2.0	50%	
P	CONCYTEC	2	2	2.0	50%	
F	Instituto Nacional de la Calidad	2	1	1.5	38%	
I	SUNAT	1	2	1.5	38%	
K	Municipio Distrital de Ancón	1	2	1.5	38%	
M	Proveedores químicos	1	2	1.5	38%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	1	2	1.5	38%	
H	OEFA	1	1	1.0	25%	BAJO
N	SEDAPAL	1	1	1.0	25%	
R	PRO INVERSION	1	1	1.0	25%	
		1.7	2.2	1.9		

Fuente: Elaboración propia

**Influencia – Interés en F4: Poder de negociación de los clientes**

En la figura 5, se muestra la distribución de las partes interesadas con respecto a la F4: Poder de negociación de los clientes, esta matriz nos ayuda a identificar que actores son los **jugadores clave**: Para la F4 tenemos 3 actores clave los cuales son: B= Ministerio de Comercio Exterior, L= Proveedores orgánicos, D= Ministerio del Ambiente; así mismo se identifica a los actores que debemos **mantenerlos satisfechos**: para esta fuerza no tenemos ningún actor; **mantenerlos informados**: tenemos 4 actores involucrados los cuales son: G= CITE del Cuero y Calzado, S= Consorcio PITE-ACUREL, A= Ministerio de la Producción y C= Ministerio de Trabajo; por ultimo quienes serán los involucrados en **monitorear (mínimo esfuerzo)**. Para mayor detalle ver figura 5.

Figura 5  
 Matriz de influencia - intereses con respecto a la  
**F4: Poder de negociación de los clientes**



Fuente: Elaboración propia

## Medir el nivel y rango de relevancia con F5: Amenaza de productos sustitutos

En la tabla 6 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado con F5: Amenaza de productos sustitutos, lo cual se identifica cual es el nivel y el grado de relevancia de las partes interesadas.

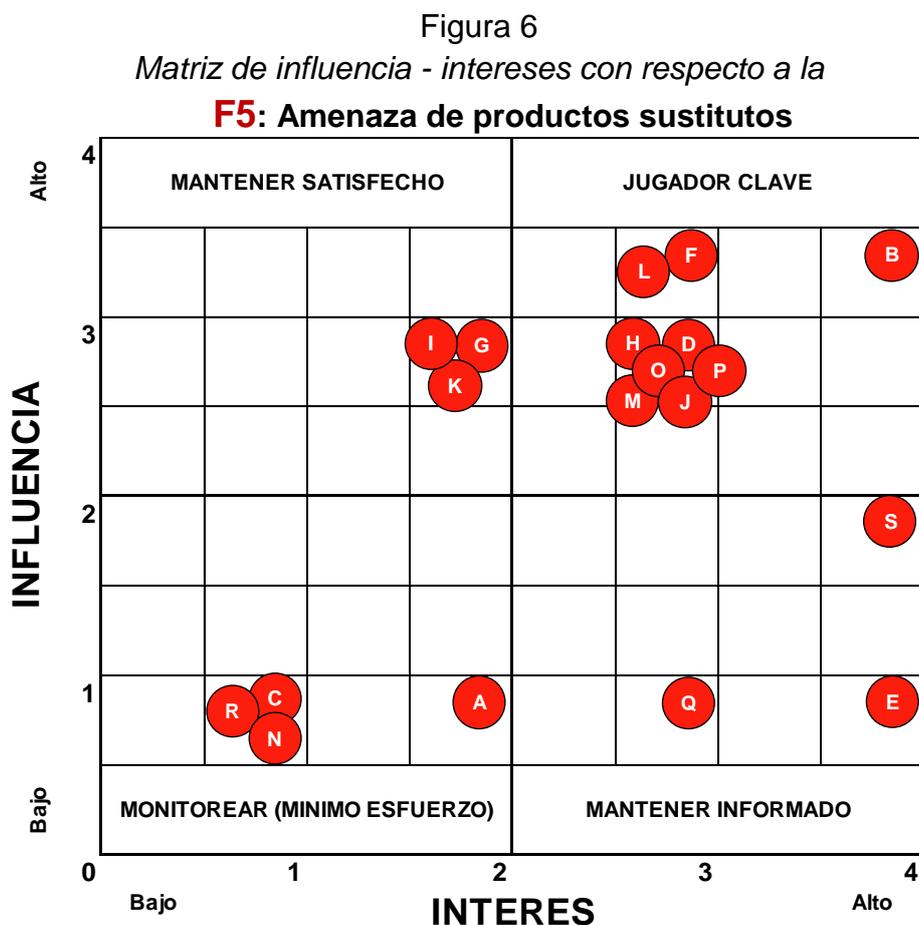
Tabla 6  
*Nivel y el grado de relevancia de las partes interesadas*  
**F5: Amenaza de productos sustitutos**

NIVELES Y RANGOS DE RELEVANCIA DE LA PARTE INTERESADA CON <b>F5</b>						
PARTE INTERESADA		INFLUENCIA	INTERES	NIVEL	GRADO	
B	Ministerio de Comercio Exterior	4	4	4.0	100%	ALTO
F	Instituto Nacional de la Calidad	4	3	3.5	88%	
L	Proveedores orgánicos	4	3	3.5	88%	
D	Ministerio del Ambiente	3	3	3.0	75%	
H	OEFA	3	3	3.0	75%	
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	3	3	3.0	75%	
M	Proveedores químicos	3	3	3.0	75%	
O	ANA	3	3	3.0	75%	
P	CONCYTEC	3	3	3.0	75%	
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	2	4	3.0	75%	
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	1	4	2.5	63%	MEDIO ALTO
G	CITE del Cuero y Calzado	3	2	2.5	63%	
I	SUNAT	3	2	2.5	63%	
K	Municipio Distrital de Ancón	3	2	2.5	63%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	1	3	2.0	50%	MEDIO BAJO
A	Ministerio de la Producción	1	2	1.5	38%	
C	Ministerio de Trabajo	1	1	1.0	25%	BAJO
N	SEDAPAL	1	1	1.0	25%	
R	PRO INVERSION	1	1	1.0	25%	
		2.5	2.6	2.6		

Fuente: Elaboración propia.

### Influencia – Interés en F5: Amenaza de productos sustitutos

En la figura 6, se muestra la distribución de las partes interesadas con respecto a la F5: Amenaza de productos sustitutos, esta matriz nos ayuda a identificar que actores son los **jugadores clave**: Para la F5 tenemos 9 actores clave los cuales son: B= Ministerio de Comercio Exterior, F= Instituto Nacional de la Calidad, L= Proveedores orgánicos, D= Ministerio del Ambiente, P= CONCYTEC, H= OEFA, O= ANA, M= Proveedores químicos y J= Municipalidad Metropolitana de Lima; así mismo se identifica a los actores que debemos **mantenerlos satisfechos**: para esta fuerza tenemos 3 actores los cuales son: G= CITE del Cuero y Calzado, I= SUNAT y K= Municipalidad Distrital de Ancón; **mantenerlos informados**: tenemos 3 actores involucrados los cuales son: S= Consorcio PITE-ACUREL, E= Asociación de Curtimbres Ecológicas y Q= Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento; por ultimo quienes serán los involucrados en **monitorear (mínimo esfuerzo)**. Para mayor detalle ver figura 5.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2 Gestión estratégica del modelo de gobernanza en relación a las 5 fuerzas competitivas de M. Porter

La gobernanza la describimos por su gestión de articular compromisos de la red poder de las partes interesadas y que facilite el análisis y evaluación de sus decisiones estratégicas para obtener ventajas competitivas, debido a que comparten una sola visión para la cadena de valor corporativa de la asociación de curtidores de cuero ecológico de Lima (Acurel), la figura 7 representa gráficamente a la gobernanza como articulador de influencias e interés de actores involucrados para las estrategias a adoptar en relación con las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Figura 7

*Gobernanza como intercepción (articulación estratégica) de influencias e intereses con las 5 fuerzas competitivas de Porter.*



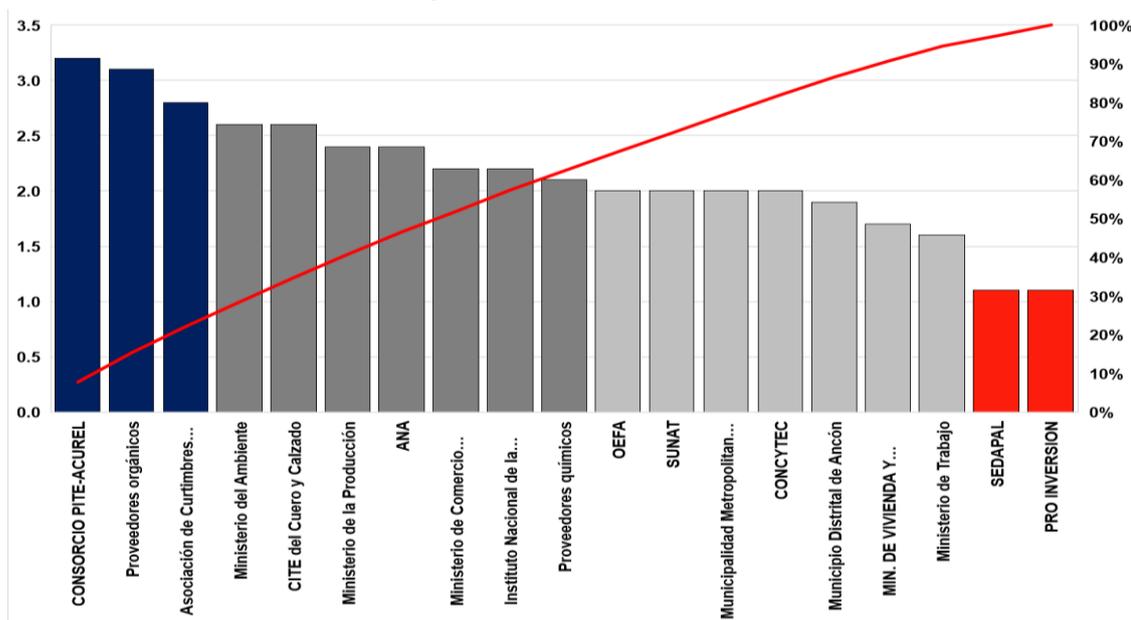
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se muestra el promedio final del nivel de relevancia de las partes interesadas en relación a las 5 fuerzas competitivas de M. Porter, lo cual podemos observar que de los 19 actores involucrados 3 tiene una alta relevancia, 8 tiene una media alta relevancia, 7 tiene una media baja relevancia y 2 figuran como baja relevancia. Esta misma información se detalla en la figura 8

Tabla 7  
Nivel de relevancia de las partes interesadas en relación a las 5 fuerzas competitivas de M. Porter

PARTE INTERESADA		NIVELES DE RELEVANCIA vs 5 FUERZAS					Σ PROMEDIO		
		F1	F2	F3	F4	F5	NIVEL	RANGO	
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	3.5	3.0	4.0	2.5	3.0	<b>3.2</b>	80%	ALTA
L	Proveedores orgánicos	3.5	2.5	3.0	3.0	3.5	<b>3.1</b>	78%	
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	3.5	2.5	3.5	2.0	2.5	<b>2.8</b>	70%	
D	Ministerio del Ambiente	2.5	2.5	2.0	3.0	3.0	<b>2.6</b>	65%	MEDIA ALTA
G	CITE del Cuero y Calzado	3.0	2.5	2.5	2.5	2.5	<b>2.6</b>	65%	
A	Ministerio de la Producción	3.5	3.0	2.0	2.0	1.5	<b>2.4</b>	60%	
O	ANA	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	<b>2.4</b>	60%	
B	Ministerio de Comercio Exterior	1.5	1.0	1.0	3.5	4.0	<b>2.2</b>	55%	
F	Instituto Nacional de la Calidad	1.5	2.0	2.5	1.5	3.5	<b>2.2</b>	55%	
M	Proveedores químicos	2.0	2.5	1.5	1.5	3.0	<b>2.1</b>	53%	MEDIA BAJA
H	OEFA	2.0	2.0	2.0	1.0	3.0	<b>2.0</b>	50%	
I	SUNAT	1.0	2.0	3.0	1.5	2.5	<b>2.0</b>	50%	
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	1.0	2.0	2.0	2.0	3.0	<b>2.0</b>	50%	
P	CONCYTEC	2.0	1.0	2.0	2.0	3.0	<b>2.0</b>	50%	
K	Municipio Distrital de Ancón	2.0	1.5	2.0	1.5	2.5	<b>1.9</b>	48%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	2.0	1.0	2.0	1.5	2.0	<b>1.7</b>	43%	
C	Ministerio de Trabajo	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	<b>1.6</b>	40%	BAJA
N	SEDAPAL	1.0	1.0	1.5	1.0	1.0	<b>1.1</b>	28%	
R	PRO INVERSION	1.5	1.0	1.0	1.0	1.0	<b>1.1</b>	28%	
		<b>2.2</b>	<b>1.9</b>	<b>2.2</b>	<b>1.9</b>	<b>2.6</b>			

Figura 8  
Pareto: Nivel de relevancia de las partes involucradas en relación a las 5 fuerzas competitivas de M. Porter



**Paso 4:** Medir el nivel de influencia e interés de los actores involucrados con cada una de las actividades de apoyo y las actividades primarias de la cadena de valor de M. Porter.

#### **b) Nivel de relevancia – Cadena de valor**

Analizando el nivel de relevancia, es decir el grado influencia e Interés de las partes interesadas, en función a la generación de ventajas competitivas (Cadena de valor). En este sentido nuestro análisis disgregará el nivel de decisión estratégico y Táctica - operativa.

Para medir el nivel de relevancia de cada una de las partes interesadas, se establecieron los rangos de calificación:

- Baja relevancia - 0% a 24%
- Media – baja 25% a 49%
- Media – alta 50% a 74%
- Alta – 75% a 100%

Para el análisis a nivel de relevancia de las partes interesadas con respecto a toma de decisiones relacionadas a las estratégicas del PITE, el presente estudio tomó en consideración los cuatro tipos de actividades de apoyo, propuestos por Michael Porter en su esquema de cadena de valor.

- **A1** = Infraestructura
- **A2** = Recursos Humanos
- **A3** = Desarrollo Tecnológico
- **A4** = Compras o aprovisionamiento

De manera análoga, con respecto a las decisiones de tipo operacional, se ha tomado en cuenta las actividades de primarias y considera lo siguiente:

- **P1** = Logística interna
- **P2** = Operaciones
- **P3** = Logística externa
- **P4** = Marketing y ventas
- **P5** = Servicios

En la tabla 8 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado a la actividad de apoyo A1: Infraestructura, lo cual se identifica cual es el nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas.

Tabla 8  
*Nivel de relevancia táctica - operativa  
 de las partes interesadas con respecto a la Actividad de Apoyo  
 A1: Infraestructura*

NIVEL Y RANGO DE RELEVANCIA ESTRATEGICA: <b>A1</b> -INFRAESTRUCTURA				
ITEM	ACTORES	NIVEL	RANGO	
N	SEDAPAL	4.0	100%	ALTA
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	4.0	100%	
C	Ministerio de Trabajo	3.5	88%	
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	3.5	88%	
F	Instituto Nacional de la Calidad	3.5	88%	
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	3.5	88%	
O	ANA	3.5	88%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	3.5	88%	
A	Ministerio de la Producción	3.0	75%	
D	Ministerio del Ambiente	3.0	75%	
R	PRO INVERSION	3.0	75%	
B	Ministerio de Comercio Exterior	2.5	63%	MEDIA ALTA
H	OEFA	2.5	63%	
I	SUNAT	2.5	63%	
P	CONCYTEC	2.5	63%	
L	Proveedores orgánicos	2.0	50%	MEDIA BAJA
M	Proveedores químicos	2.0	50%	
G	CITE del Cuero y Calzado	1.5	38%	
K	Municipio Distrital de Ancón	1.5	38%	
		2.9		

En la tabla 9 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado a la actividad de apoyo A2: Recursos Humanos, lo cual se identifica cual es el nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas.

Tabla 9  
*Nivel de relevancia táctica - operativa*  
*de las partes interesadas con respecto a la Actividad de Apoyo*  
**A2: Recursos Humanos**

<b>NIVEL Y RANGO DE RELEVANCIA ESTRATEGICA: A2-RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>PARTE INTERESADA</b>		<b>NIVEL</b>	<b>RANGO</b>	
<b>C</b>	Ministerio de Trabajo	<b>4.0</b>	100%	<b>ALTA</b>
<b>E</b>	Asociación de Curtimbres Ecológicas	<b>4.0</b>	100%	
<b>S</b>	CONSORCIO PITE-ACUREL	<b>4.0</b>	100%	
<b>A</b>	Ministerio de la Producción	<b>3.0</b>	75%	
<b>B</b>	Ministerio de Comercio Exterior	<b>3.0</b>	75%	
<b>D</b>	Ministerio del Ambiente	<b>3.0</b>	75%	
<b>F</b>	Instituto Nacional de la Calidad	<b>3.0</b>	75%	
<b>H</b>	OEFA	<b>3.0</b>	75%	
<b>J</b>	Municipalidad Metropolitana de Lima	<b>3.0</b>	75%	
<b>K</b>	Municipio Distrital de Ancón	<b>3.0</b>	75%	
<b>O</b>	ANA	<b>3.0</b>	75%	
<b>Q</b>	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	<b>3.0</b>	75%	
<b>G</b>	CITE del Cuero y Calzado	<b>2.0</b>	50%	<b>MEDIA BAJA</b>
<b>I</b>	SUNAT	<b>2.0</b>	50%	
<b>L</b>	Proveedores orgánicos	<b>2.0</b>	50%	
<b>M</b>	Proveedores químicos	<b>2.0</b>	50%	
<b>N</b>	SEDAPAL	<b>2.0</b>	50%	
<b>P</b>	CONCYTEC	<b>2.0</b>	50%	
<b>R</b>	PRO INVERSION	<b>2.0</b>	50%	
		<b>2.8</b>		

En la tabla 10 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado a la actividad de apoyo A3: Desarrollo tecnológico, lo cual se identifica cual es el nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas.

Tabla 10  
*Nivel de relevancia táctica - operativa*  
*de las partes interesadas con respecto a la Actividad de Apoyo*  
**A3: Desarrollo tecnológico**

NIVEL Y RANGO DE RELEVANCIA ESTRATEGICA: <b>A3-DESARROLLO TECNO.</b>				
ITEM	ACTORES	NIVEL	RANGO	
F	Instituto Nacional de la Calidad	4.0	100%	ALTA
R	PRO INVERSION	4.0	100%	
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	4.0	100%	
D	Ministerio del Ambiente	3.5	88%	
H	OEFA	3.5	88%	
O	ANA	3.5	88%	
P	CONCYTEC	3.5	88%	
C	Ministerio de Trabajo	3.0	75%	
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	3.0	75%	
I	SUNAT	3.0	75%	
L	Proveedores orgánicos	3.0	75%	
N	SEDAPAL	3.0	75%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	3.0	75%	
A	Ministerio de la Producción	2.5	63%	MEDIA ALTA
G	CITE del Cuero y Calzado	2.5	63%	
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	2.5	63%	
B	Ministerio de Comercio Exterior	2.0	50%	MEDIA BAJA
K	Municipio Distrital de Ancón	2.0	50%	
M	Proveedores químicos	1.0	25%	BAJA
		3.0		

En la tabla 11 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado a la actividad de apoyo A4: Compras o aprovechamiento, lo cual se identifica cual es el nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas.

Tabla 11  
*Nivel de relevancia táctica - operativa*  
*de las partes interesadas con respecto a la Actividad de Apoyo*  
**A4: Compras o aprovisionamiento**

NIVEL Y RANGO DE RELEVANCIA ESTRATEGICA: <b>A4</b> -APROVISIONAMIENTO				
ITEM	ACTORES	PROMEDIO	RANGO	
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	4.0	100%	ALTA
R	PRO INVERSION	4.0	100%	
C	Ministerio de Trabajo	3.5	88%	
I	SUNAT	3.0	75%	
M	Proveedores químicos	3.0	75%	
O	ANA	3.0	75%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	3.0	75%	
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	3.0	75%	
B	Ministerio de Comercio Exterior	2.5	63%	MEDIA ALTA
D	Ministerio del Ambiente	2.5	63%	
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	2.5	63%	
L	Proveedores orgánicos	2.5	63%	
N	SEDAPAL	2.5	63%	
P	CONCYTEC	2.5	63%	
A	Ministerio de la Producción	2.0	50%	
F	Instituto Nacional de la Calidad	2.0	50%	
G	CITE del Cuero y Calzado	2.0	50%	MEDIA BAJA
H	OEFA	2.0	50%	
K	Municipio Distrital de Ancón	1.5	38%	
		2.7		

En la tabla 12 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado a la actividad primaria P1: Logística interna, lo cual se identifica cual es el nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas.

Tabla 12  
*Nivel de relevancia táctica - operativa  
 de las partes interesadas con respecto a la Actividad Primaria  
**P1: Logística interna***

NIVEL Y RANGO DE RELEVANCIA OPERATIVA: <b>P1</b> -LOGISTICA INTERNA				
ITEM	ACTORES	NIVEL	RANGO	
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	4.0	100%	ALTO
M	Proveedores químicos	3.5	88%	
G	CITE del Cuero y Calzado	3.0	75%	
P	CONCYTEC	3.0	75%	
A	Ministerio de la Producción	2.5	63%	MEDIO ALTO
L	Proveedores orgánicos	2.5	63%	
O	ANA	2.5	63%	
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	2.5	63%	
D	Ministerio del Ambiente	2.0	50%	MEDIO BAJO
I	SUNAT	2.0	50%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	2.0	50%	
R	PRO INVERSION	2.0	50%	
F	Instituto Nacional de la Calidad	1.5	38%	
H	OEFA	1.5	38%	
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	1.5	38%	
B	Ministerio de Comercio Exterior	1.0	25%	BAJO
C	Ministerio de Trabajo	1.0	25%	
K	Municipio Distrital de Ancón	1.0	25%	
N	SEDAPAL	1.0	25%	
		2.1		

En la tabla 13 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado a la actividad primaria P2: Operaciones, lo cual se identifica cual es el nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas.

Tabla 13  
*Nivel de relevancia táctica - operativa  
 de las partes interesadas con respecto a la Actividad Primaria  
**P2: Operaciones***

NIVEL Y RANGO DE RELEVANCIA OPERATIVA: <b>P2-OPERACIONES</b>				
ITEM	ACTORES	NIVEL	RANGO	
E	Asociación de Curtimbres Ecológicas	4.0	100%	ALTO
G	CITE del Cuero y Calzado	3.5	88%	
A	Ministerio de la Producción	3.0	75%	
B	Ministerio de Comercio Exterior	3.0	75%	
C	Ministerio de Trabajo	3.0	75%	
M	Proveedores químicos	3.0	75%	
F	Instituto Nacional de la Calidad	2.5	63%	MEDIO ALTO
J	Municipalidad Metropolitana de Lima	2.5	63%	
L	Proveedores orgánicos	2.5	63%	
I	SUNAT	2.0	50%	MEDIO BAJO
P	CONCYTEC	2.0	50%	
Q	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	2.0	50%	
R	PRO INVERSION	2.0	50%	
S	CONSORCIO PITE-ACUREL	2.0	50%	
D	Ministerio del Ambiente	1.5	38%	
H	OEFA	1.5	38%	
K	Municipio Distrital de Ancón	1.5	38%	
O	ANA	1.5	38%	
N	SEDAPAL	1.0	25%	
		<b>2.3</b>		

En la tabla 14 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado a la actividad primaria P3: Logística externa, lo cual se identifica cual es el nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas.

Tabla 14  
*Nivel de relevancia táctica - operativa  
 de las partes interesadas con respecto a la Actividad Primaria  
**P3: Logística externa***

<b>NIVEL Y RANGO DE RELEVANCIA OPERATIVA: P3-LOGISTICA EXTERNA</b>				
<b>ITEM</b>	<b>ACTORES</b>	<b>NIVEL</b>	<b>RANGO</b>	
<b>B</b>	Ministerio de Comercio Exterior	<b>4.0</b>	100%	<b>ALTO</b>
<b>F</b>	Instituto Nacional de la Calidad	<b>3.5</b>	88%	
<b>J</b>	Municipalidad Metropolitana de Lima	<b>3.5</b>	88%	
<b>S</b>	CONSORCIO PITE-ACUREL	<b>3.5</b>	88%	
<b>A</b>	Ministerio de la Producción	<b>3.0</b>	75%	
<b>E</b>	Asociación de Curtimbres Ecológicas	<b>3.0</b>	75%	
<b>I</b>	SUNAT	<b>3.0</b>	75%	
<b>P</b>	CONCYTEC	<b>3.0</b>	75%	
<b>O</b>	ANA	<b>2.5</b>	63%	<b>MEDIO ALTO</b>
<b>D</b>	Ministerio del Ambiente	<b>2.0</b>	50%	<b>MEDIO BAJO</b>
<b>G</b>	CITE del Cuero y Calzado	<b>2.0</b>	50%	
<b>L</b>	Proveedores orgánicos	<b>2.0</b>	50%	
<b>Q</b>	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	<b>2.0</b>	50%	
<b>R</b>	PRO INVERSION	<b>2.0</b>	50%	
<b>H</b>	OEFA	<b>1.5</b>	38%	
<b>K</b>	Municipio Distrital de Ancón	<b>1.5</b>	38%	
<b>M</b>	Proveedores químicos	<b>1.5</b>	38%	
<b>C</b>	Ministerio de Trabajo	<b>1.0</b>	25%	<b>BAJO</b>
<b>N</b>	SEDAPAL	<b>1.0</b>	25%	
		<b>2.4</b>		

En la tabla 15 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado a la actividad primaria P4: Marketing y ventas, lo cual se identifica cual es el nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas.

Tabla 15  
*Nivel de relevancia táctica - operativa  
 de las partes interesadas con respecto a la Actividad Primaria  
**P4: Marketing y ventas***

<b>NIVEL Y RANGO DE RELEVANCIA OPERATIVA: P4-MARKETING Y VENTAS</b>				
<b>ITEM</b>	<b>ACTORES</b>	<b>NIVEL</b>	<b>RANGO</b>	
<b>A</b>	Ministerio de la Producción	<b>4.0</b>	100%	<b>ALTO</b>
<b>B</b>	Ministerio de Comercio Exterior	<b>4.0</b>	100%	
<b>E</b>	Asociación de Curtimbres Ecológicas	<b>3.5</b>	88%	
<b>G</b>	CITE del Cuero y Calzado	<b>3.5</b>	88%	
<b>J</b>	Municipalidad Metropolitana de Lima	<b>3.5</b>	88%	
<b>P</b>	CONCYTEC	<b>3.5</b>	88%	
<b>L</b>	Proveedores orgánicos	<b>3.0</b>	75%	
<b>S</b>	CONSORCIO PITE-ACUREL	<b>3.0</b>	75%	
<b>Q</b>	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	<b>2.5</b>	63%	<b>MEDIO ALTO</b>
<b>F</b>	Instituto Nacional de la Calidad	<b>2.0</b>	50%	<b>MEDIO BAJO</b>
<b>K</b>	Municipio Distrital de Ancón	<b>2.0</b>	50%	
<b>D</b>	Ministerio del Ambiente	<b>1.5</b>	38%	
<b>H</b>	OEFA	<b>1.5</b>	38%	
<b>M</b>	Proveedores químicos	<b>1.5</b>	38%	
<b>O</b>	ANA	<b>1.5</b>	38%	
<b>R</b>	PRO INVERSION	<b>1.5</b>	38%	
<b>C</b>	Ministerio de Trabajo	<b>1.0</b>	25%	<b>BAJO</b>
<b>I</b>	SUNAT	<b>1.0</b>	25%	
<b>N</b>	SEDAPAL	<b>1.0</b>	25%	
		<b>2.4</b>		

En la tabla 16 podemos ver la respuesta obtenida del cuestionario relacionado a la actividad primaria P5: Servicios, lo cual se identifica cual es el nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas.

Tabla 16  
*Nivel de relevancia táctica - operativa*  
*de las partes interesadas con respecto a la Actividad Primaria*  
**P5: Servicios**

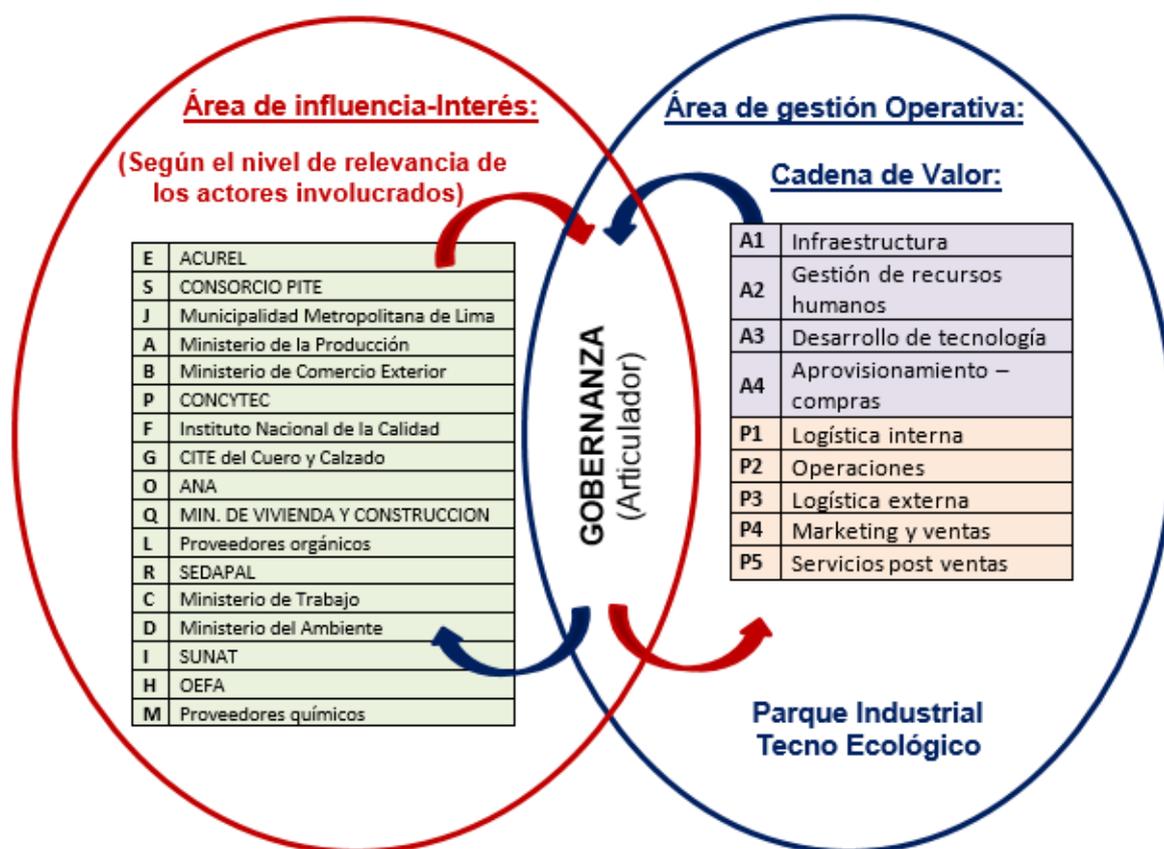
<b>NIVEL Y RANGO DE RELEVANCIA OPERATIVA: P5-SERVICIOS</b>				
<b>ITEM</b>	<b>ACTORES</b>	<b>NIVEL</b>	<b>RANGO</b>	
<b>E</b>	Asociación de Curtimbres Ecológicas	<b>4.0</b>	100%	<b>ALTO</b>
<b>J</b>	Municipalidad Metropolitana de Lima	<b>4.0</b>	100%	
<b>B</b>	Ministerio de Comercio Exterior	<b>3.5</b>	88%	
<b>G</b>	CITE del Cuero y Calzado	<b>3.5</b>	88%	
<b>A</b>	Ministerio de la Producción	<b>3.0</b>	75%	
<b>I</b>	SUNAT	<b>3.0</b>	75%	
<b>L</b>	Proveedores orgánicos	<b>3.0</b>	75%	
<b>S</b>	CONSORCIO PITE-ACUREL	<b>3.0</b>	75%	
<b>P</b>	CONCYTEC	<b>2.5</b>	63%	<b>MEDIO ALTO</b>
<b>D</b>	Ministerio del Ambiente	<b>2.0</b>	50%	<b>MEDIO BAJO</b>
<b>F</b>	Instituto Nacional de la Calidad	<b>2.0</b>	50%	
<b>O</b>	ANA	<b>2.0</b>	50%	
<b>Q</b>	MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	<b>2.0</b>	50%	
<b>H</b>	OEFA	<b>1.5</b>	38%	
<b>K</b>	Municipio Distrital de Ancón	<b>1.5</b>	38%	
<b>M</b>	Proveedores químicos	<b>1.5</b>	38%	
<b>R</b>	PRO INVERSION	<b>1.5</b>	38%	
<b>C</b>	Ministerio de Trabajo	<b>1.0</b>	25%	<b>BAJO</b>
<b>N</b>	SEDAPAL	<b>1.0</b>	25%	
		<b>2.4</b>		

### 4.2.3 Gestión táctica - operativa del modelo de gobernanza con relación a la cadena de valor de M. Porter

La variable de cadena de valor y según el concepto de Porter, quien grafica e identifica las actividades primarias y de apoyo de una organización (parque industrial tecno ecológico) para generar valor al cliente y al aumento de la rentabilidad. La operacionalización de esta variable, consiste en identificar los niveles y rangos de relevancia de los actores involucrados en sus influencias e intereses relacionados a las actividades de apoyo y las primarias, dimensiones de la cadena de valor. Con estos conceptos diseñamos instrumentos que nos permitió obtener indicadores de relevancia; ver la figura 9, que grafica a la gobernanza como el centro articulador de influencias e interés de actores involucrados con relación a las dimensiones de la cadena de valor:

Figura 9

*Gobernanza como intercepción (articulación táctica - operativa) de influencias e intereses con la cadena de valor del parque industrial tecno ecológico - ACUREL*



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17 se muestra el promedio final del nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas en relación a las actividades de apoyo de la cadena de valor de M. Porter, lo cual podemos observar de los 19 actores involucrados 8 tiene una alta relevancia, 8 tiene una media alta relevancia y 3 tiene una media baja relevancia. Esta misma información se detalla en la figura 10.

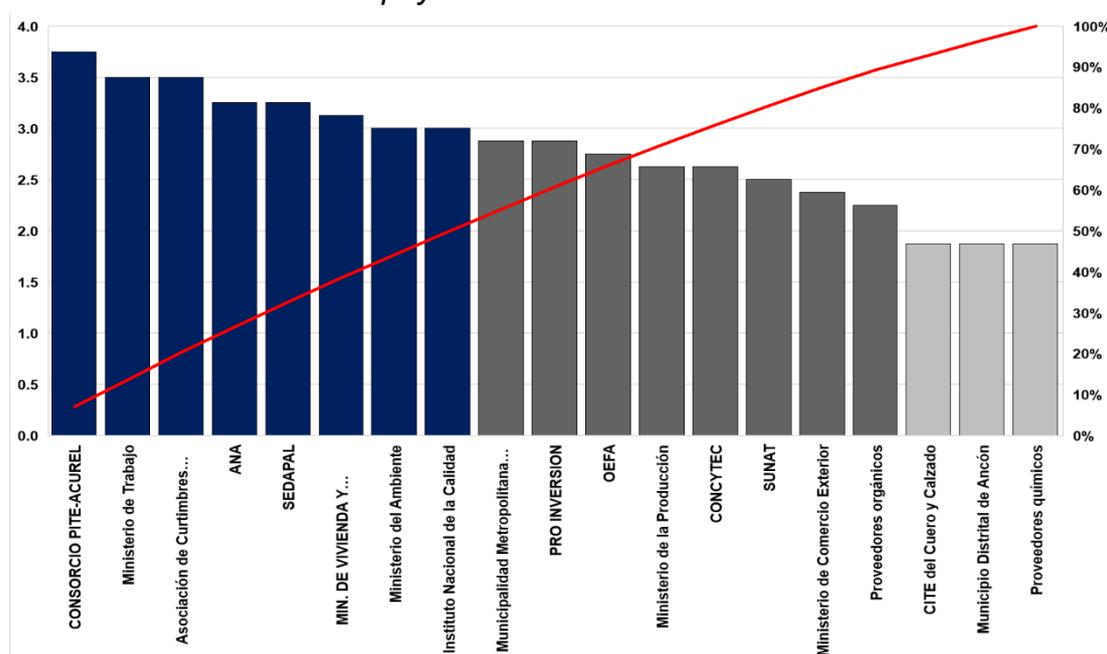
Tabla 17

*Nivel de relevancia táctica - operativa en relación a las actividades de apoyo de la cadena de valor*

ACTORES	NIVEL DE RELEVANCIA ESTRATEGICA				NIVEL PROMEDIO	ARANGO	
	A1	A2	A3	A4			
S CONSORCIO PITE-ACUREL	4.0	4.0	4.0	3.0	<b>3.8</b>	94%	ALTA
C Ministerio de Trabajo	3.5	4.0	3.0	3.5	<b>3.5</b>	88%	
E Asociación de Curtimbres Ecológicas	3.5	3.5	3.0	4.0	<b>3.5</b>	88%	
O ANA	3.5	3.0	3.5	3.0	<b>3.3</b>	81%	
N SEDAPAL	3.0	2.0	4.0	4.0	<b>3.3</b>	81%	
Q MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	3.5	3.0	3.0	3.0	<b>3.1</b>	78%	
D Ministerio del Ambiente	3.0	3.0	3.5	2.5	<b>3.0</b>	75%	
F Instituto Nacional de la Calidad	3.5	2.5	4.0	2.0	<b>3.0</b>	75%	
J Municipalidad Metropolitana de Lima	3.5	3.0	2.5	2.5	<b>2.9</b>	72%	MEDIA ALTA
R PRO INVERSION	4.0	2.0	3.0	2.5	<b>2.9</b>	72%	
H OEFA	2.5	3.0	3.5	2.0	<b>2.8</b>	69%	
A Ministerio de la Producción	3.0	3.0	2.5	2.0	<b>2.6</b>	66%	
P CONCYTEC	2.5	2.0	3.5	2.5	<b>2.6</b>	66%	
I SUNAT	2.5	1.5	3.0	3.0	<b>2.5</b>	63%	
B Ministerio de Comercio Exterior	2.5	2.5	2.0	2.5	<b>2.4</b>	59%	
L Proveedores orgánicos	2.0	1.5	3.0	2.5	<b>2.3</b>	56%	
G CITE del Cuero y Calzado	1.5	1.5	2.5	2.0	<b>1.9</b>	47%	MEDIA BAJA
K Municipio Distrital de Ancón	1.5	2.5	2.0	1.5	<b>1.9</b>	47%	
M Proveedores químicos	2.0	1.5	1.0	3.0	<b>1.9</b>	47%	
	<b>2.9</b>	<b>2.6</b>	<b>3.0</b>	<b>2.7</b>			

Figura 10

*Pareto: Nivel de Relevancia táctica – operativa en relación a las actividades de apoyo de la cadena de valor*

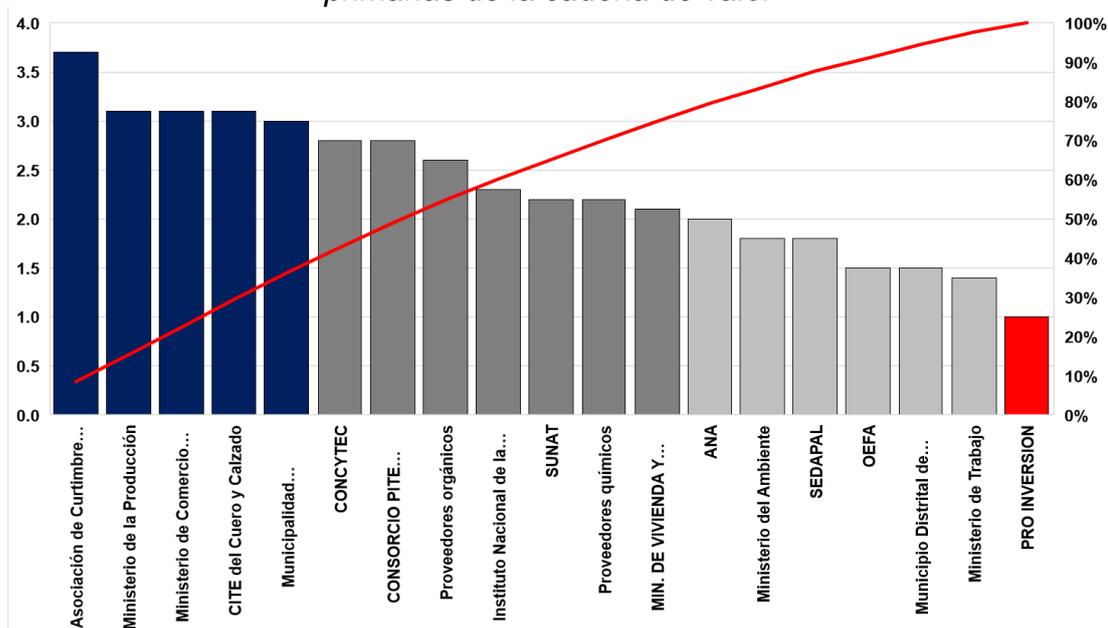


En la tabla 18 se muestra el promedio final del nivel de relevancia táctica – operativa de las partes interesadas en relación a las actividades primarias de la cadena de valor de M. Porter, lo cual podemos observar de los 19 actores involucrados, 5 tiene una alta relevancia, 7 tiene una media alta relevancia, 6 tiene una media baja relevancia y 1 tiene una baja relevancia. Esta misma información se detalla en la figura 11.

Tabla 18  
Nivel de relevancia táctica - operativa en relación a las actividades primarias de la cadena valor

ACTORES	NIVEL DE RELEVANCIA OPERATIVA					NIVEL PROMEDIO	RANGO	
	P1	P2	P3	P4	P5			
E Asociación de Curtimbres Ecológicas	4.0	4.0	3.0	3.5	4.0	3.7	93%	ALTA
A Ministerio de la Producción	2.5	3.0	3.0	4.0	3.0	3.1	78%	
B Ministerio de Comercio Exterior	1.0	3.0	4.0	4.0	3.5	3.1	78%	
G CITE del Cuero y Calzado	3.0	3.5	2.0	3.5	3.5	3.1	78%	
J Municipalidad Metropolitana de Lima	1.5	2.5	3.5	3.5	4.0	3.0	75%	
P CONCYTEC	3.0	2.0	3.0	3.5	2.5	2.8	70%	MEDIA ALTA
S CONSORCIO PITE-ACUREL	2.5	2.0	3.5	3.0	3.0	2.8	70%	
L Proveedores orgánicos	2.5	2.5	2.0	3.0	3.0	2.6	65%	
F Instituto Nacional de la Calidad	1.5	2.5	3.5	2.0	2.0	2.3	58%	
I SUNAT	2.0	2.0	3.0	1.0	3.0	2.2	55%	
M Proveedores químicos	3.5	3.0	1.5	1.5	1.5	2.2	55%	MEDIA BAJA
Q MIN. DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION	2.0	2.0	2.0	2.5	2.0	2.1	53%	
O ANA	2.5	1.5	2.5	1.5	2.0	2.0	50%	
D Ministerio del Ambiente	2.0	1.5	2.0	1.5	2.0	1.8	45%	
N SEDAPAL	2.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.8	45%	
H OEFA	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	38%	BAJA
K Municipio Distrital de Ancón	1.0	1.5	1.5	2.0	1.5	1.5	38%	
C Ministerio de Trabajo	1.0	3.0	1.0	1.0	1.0	1.4	35%	
R PRO INVERSION	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	25%	BAJA
	2.1	2.3	2.4	2.4	2.4			

Figura 11  
Pareto: Nivel de Relevancia táctica - operativa en relación a las actividades primarias de la cadena de valor



Anexo 9: Método DELPHI

# METODO DELPHI

## PREVER TENDENCIAS FUTURAS

Publicación de MICITT:

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones de  
Costa Rica, 2018

*“Cuando mejor sepamos captar la  
realidad, mejor será la calidad de  
nuestros resultados”*

*Robert Ringer*

**ÍNDICE**

Introducción.....	2
Ventajas.....	2
Desventajas.....	2
Como aplicarlo.....	3
Fase previa.....	3
Fase de ejecución.....	3
• Primera ronda de cuestionarios.....	3
• Segunda ronda de cuestionarios.....	3
Cierre.....	4
Considere.....	4
Referencias.....	5

## INTRODUCCION

A mediados del siglo pasado, la RAND Corporation (institución militar estadounidense) desarrolló el método DELPHI para predecir el daño potencial de un ataque con bombas atómicas. Desde entonces, es utilizado en muchos campos para estructurar el procesamiento de comunicación grupal.

DELPHI o DELPHOS está relacionado con “buscar” o “indagar” y consiste en obtener, de forma sistemática, el consenso de un grupo de expertos, de forma anónima y realizando una retroalimentación controlada, ya que el grupo consultado solo es conocido por un coordinador que será el responsable de centralizar el trabajo de un grupo participante que no se conocerá ni se reunirá.

Está enfocado en el aprovechamiento de la información e inteligencia, utilizándose para la estructuración de procesos de comunicación entre individuos para tratar temas complejos.

## VENTAJAS

- Es muy útil en la prospectiva<sup>1</sup> del comportamiento de variables ya conocidas, así como también en la predicción del funcionamiento de sistemas con variables desconocidas o sin análisis previos.
- En el proceso se trata de involucrar a expertos, por lo que el consenso alcanzado puede llegar a ser muy fiable.
- Los conflictos por liderazgo o diferencias de opinión entre expertos no se presentan (por el anonimato del grupo), ampliando la libertad para opinar, comentar y proponer, aumentando la creatividad de los expertos y generando un compromiso por igual por parte de ellos.
- Se puede aplicar en variados campos: tanto para la mejora de productos como para mejorar el personal de una empresa.
- Se puede realizar a distancia.

---

<sup>1</sup> Conjunto de análisis y estudios sobre las condiciones técnicas, científicas, económicas y sociales de la realidad futura con el fin de anticiparse a ello en el presente.

## DESVENTAJAS

- Debe tenerse sumo cuidado, pues los criterios emitidos podrían ser muy subjetivos, por lo que la persona moderadora deberá ser imparcial y debe contar con mucho criterio sobre el tema.
- Es muy útil para procesos de investigación o en el desarrollo de proyectos complejos; sin embargo, una buena aplicación requiere de dedicación y tiempo para su aplicación, lo cual puede implicar una mayor inversión.
- Puede desarrollarse en varias fases, dependiendo del resultado que se busque, por lo que el proceso puede prolongarse.
- Por su complejidad, es recomendable aplicarlo en temas de gran importancia y que necesiten un nivel importante de conocimientos.

## COMO APLICARLO

DELPHI es un proceso iterativo que implica 2 tipos de actores:

**El coordinador:** será la persona que centralizará el trabajo. Sintetiza las respuestas, las agrupa por categorías y las re-distribuye.

**Los expertos:** responsables de dar respuesta al problema planteado, Pueden ser personas conocedoras del tema en cuestión o personas directamente implicadas, deben conocer muy bien el problema planteado, ojalá de diferentes campos para poder tener una visión más amplia del problema. Trabajarán aislados y no tendrán relación alguna durante el proceso entre ellos (Cuando es anónimo); también, los expertos pueden ser convocados a un taller Delphi y desarrollar e intercambiar ideas que generen valor al propósito que se persigue.

Además, se realiza en dos fases:

### FASE PREVIA

- Se limita el objetivo de estudio.
- Se seleccionan los expertos a consultar (anónimo o en taller Delphi).

- Se puede conformar un equipo de supervisión del proyecto y un equipo para probar los cuestionarios realizados, esto dependerá del tipo de estudio que se realice.
- Se establece la metodología a seguir y se comunica a los participantes, individualmente.
- Se realiza un cuestionario sin un guion fijado, sin estructura sobre el tema a investigar.

## **FASE DE EJECUCIÓN**

### **Primera ronda de cuestionarios**

- Se entrega a los expertos el cuestionario desestructurado.
- Los expertos establecen sus respuestas, prioridades, tendencias y eventos pueden ocurrir.
- El coordinador revisa resultados, genera resúmenes, análisis estadísticos y prueba el cuestionario con el equipo de control, si cuenta con uno.
- El coordinador recoge resultados de las primeras soluciones y los presenta junto con los primeros cuestionarios a los expertos.
- Los expertos analizan la primera ronda de respuestas (soluciones) y entregan sus conclusiones al coordinador.

### **Segunda ronda de cuestionarios**

- De acuerdo al análisis de la primera ronda, se genera otro cuestionario con nuevas preguntas.
- Se distribuye el cuestionario corregido y estructurado con la información generada.
- Los expertos tienen que hacer una nueva revisión.
- Si reafirman o cambian su decisión inicial deben dar explicación del por qué y pueden debatir los argumentos de los demás expertos.
- Se entrega el nuevo cuestionario al coordinador.

- El coordinador nuevamente vuelve a hacer los análisis estadísticos y ordena los argumentos para generar nuevas soluciones, reordenar las primeras o confirmarlas.
- El coordinador vuelve a entregar el cuestionario con el análisis de los resultados.
- Los expertos vuelven a revisarlo.

Este proceso puede repetirse varias veces, hasta obtener la estabilidad deseada en los resultados, con la información más fiable.

## **CIERRE**

El coordinador se encarga de ir cerrando el caso en estudio, después de compilar las diferentes respuestas cruzadas que se obtuvieron de cada ronda de preguntas aplicada.

Con la información de cada revisión, el coordinador realiza un informe final con las soluciones al problema planteado para presentar al equipo responsable de la toma de decisiones.

## **CONSIDERE**

Los expertos han sido escogidos por sus conocimientos y/o implicación directa, por lo que seguramente tendrán mucho interés en el resultado, así que debe entregárseles una copia del informe resumen y una carta de agradecimiento al final del proyecto.

Cuando se utiliza el método Delphi para tratar un problema único y bien definido, el resultado se puede resumir fácilmente.

Cuando Delphi se utiliza para estudiar o priorizar inquietudes o sospechas, podrían aplicarse varias rondas, por lo que el resultado puede extenderse bastante, por esto, puede ser necesario algún tipo de análisis post-Delphi con alguna otra técnica.

Es recomendable incluir elementos gráficos que concentren las respuestas para una comprensión más rápida de los resultados y conclusiones y transmitir el conocimiento de una forma segura y con mayor impacto, disminuyendo el tiempo del análisis de soluciones.

Hoy día el conocimiento es muy importante, y por la gran cantidad que podemos generar es una ventaja competitiva procesarlo, almacenarlo e interpretarlo de forma adecuada. Esto se puede lograr con la aplicación de Delphi que nos ayuda en una era con sed de innovación y un rápido desarrollo tecnológico.

Los resultados obtenidos de una técnica como Delphi se pueden utilizar para actividades de análisis de riesgo, la toma de decisiones, generación de ideas, prototipos de nuevos productos o servicios, contratación de personal especializado, adquisición de equipo tecnológico adecuado, entre muchos más.

## REFERENCIAS:

Foster, Jack. (2003). *Cómo Generar ideas*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Barba, Enric. (2011). *Innovación. 100 consejos para inspirarla y gestionarla*. Barcelona: Libros de Cabecera S.L.

Innovaforum. (2002). "Técnicas de creatividad: Delphi". [En línea]. 22 de noviembre de 2002. [30 de junio de 2013].

[http://www.innovaforum.com/tecnica/delphi\\_e.htm](http://www.innovaforum.com/tecnica/delphi_e.htm)

Fundación Neuronilla para la Creatividad e Innovación. "Método Delfos (Delphi)". [En línea]. 2011. [28 de junio de 2013].

<http://www.neuronilla.com/desarrolla-tu-creatividad/tecnicas-de-creatividad/93-metodo-delfos>

WIKI EOI. "Técnicas de creatividad en Innovación y creatividad". [en línea]. 14 de febrero de 2012. [28 de junio de 2013].

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/T%C3%A9cnicas\\_de\\_creatividad\\_en\\_Innovaci%C3%B3n\\_y\\_creatividad](http://www.eoi.es/wiki/index.php/T%C3%A9cnicas_de_creatividad_en_Innovaci%C3%B3n_y_creatividad)

Sáenz Ana, Herrera Viviana, Sandoval Aleira, Moros Sandra. "Explorando con Rusell: Método Delphi". [En línea]. 13 de abril de 2010. [10 de julio de 2013].

<http://www.youtube.com/watch?v=9Dxgk-feU6Q>

Rivera R. Javier. "MAPAS DELPHI: INSTRUMENTO DE APOYO PARA LAPREPARACIÓN, INCUBACIÓN E INTUICIÓN DE IDEASINNOVADORAS". [En línea]. Setiembre de 2007. [27 de junio de 213].

[http://www.academia.edu/453764/MAPAS\\_DELPHI\\_INSTRUMENTO\\_DE\\_APOYO\\_PARA\\_LA\\_PREPARACION\\_INCUBACION\\_E\\_INTUICION\\_DE\\_IDEAS\\_INNOVADORAS](http://www.academia.edu/453764/MAPAS_DELPHI_INSTRUMENTO_DE_APOYO_PARA_LA_PREPARACION_INCUBACION_E_INTUICION_DE_IDEAS_INNOVADORAS)

Portalento.es. "TÉCNICAS PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS: MÉTODO DELFOS O DELPHI". [En línea]. [27 de junio de 2013].

<http://herramientas.portalento.es/creatividad%20-%20xhtml/tecnicasGeneracion04.html>

Escuela de Organización Industrial EOI. "Origen y Aplicación del Método "Delphi"". [En línea].



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Noel Alcas Zapata, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "**Modelo de gobernanza para la cadena de valor de un parque industrial tecno ecológico, Lima, 2018**" de la estudiante **Ángel Neyra Olaychea**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 24% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 13 de junio del 2019

---

Dr. Noel Alcas Zapata

DNI: 06167282

Feedback Studio - Google Chrome  
https://www.turnitin.com/app/cas/login?lang=es&src=114072309960-760-1075786362

feedback studio Angel NEYRA OLAYCHEA TESIS\_BOBERNAKZA\_ANGEL\_NEYRA.docx



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Modelo de gobernanza para la cadena de valor de un  
parque industrial tecno ecológico, Lima, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**  
Dr. Angel Neyra Olaychea

**ASESOR:**  
Dr. Noel Alcas Zapata

**SECCIÓN:**  
Ciencias empresariales

**Resumen de coincidencias**

**24 %**

Se están viendo fuentes estándar  
Ver fuentes en inglés (Beta)

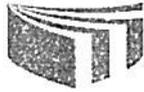
**Coincidencias**

24	1	repositorio.ucv.edu.pe	7 %	>
	2	Entregado a CONACYT	2 %	>
	3	www.aecr.org	1 %	>
	4	posgradopaiativos.com	1 %	>
	5	publicaciones.urbe.edu	1 %	>
	6	cidac.org	1 %	>
	7	Entregado a Universida...	1 %	>

Página: 1 de 52    Número de palabras: 11995    Text-only Report    High Resolution    Activado

Escribe aquí para buscar





# FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

## 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

..... *Neyra Olaychea Ángel* .....

D.N.I. : *08655412* .....

Domicilio : *calte jerusalen 108 Urb. Nicolás de Pierola - SHP.* .....

Teléfono : Fijo : ..... Móvil : *941875606* .....

E-mail : *angelneyra.2016@gmail.com* .....

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : *Maestro* .....

Mención: *Administración de Negocios - MBA* .....

## 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

..... *Neyra Olaychea Ángel* .....

Título de la tesis:

..... *Modelo de gobernanza para la cadena de valor de*  
..... *Un parque industrial tecno ecológico, Lima, 2018* .....

Año de publicación : *2019* .....

## 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : .....

Fecha: *30 de Abril 2019* .....



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

## ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ÁNGEL NEYRA OLAYCHEA

INFORME TITULADO:

MODELO DE GOBERNANZA PARA LA CADENA DE VALOR

DE UN PARQUE INDUSTRIAL TECNO ECOLÓGICO, LIMA, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

SUSTENTADO EN FECHA: 30 de Abril de 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por unanimidad



  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN