

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial

AUTOR :

Ing. M. Sc. Enrique Navarro Ramírez

ASESOR :

Ing. Dr. Mario Pezo Gonzáles

Tarapoto - Perú

2019



Esta obra está bajo una [Licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/)

Vea una copia de esta licencia en
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN–TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial

AUTOR:

Ing. M. Sc. Enrique Navarro Ramírez

ASESOR:

Ing. Dr. Mario Pezo Gonzáles

Tarapoto - Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN–TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial

AUTOR:

Ing. M. Sc. Enrique Navarro Ramírez

ASESOR:

Ing. Dr. Mario Pezo Gonzáles

Tarapoto-Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial

AUTOR:

Ing. M. Sc. Enrique Navarro Ramírez

Sustentada y aprobada el 28 de noviembre del 2019, por el siguiente jurado:

Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi
Presidente

Dra. Teresa Vela Vásquez
Secretaria

Dr. Wildoro Ramírez Ramírez
Miembro

Dr. Mario Pezo González
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo

El suscrito declara que el presente trabajo de tesis es original, en su contenido y forma.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Enrique Navarro Ramírez', written over a horizontal line.

Ing. M.Sc. Enrique Navarro Ramírez

Ejecutor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mario Pezo González', written over a horizontal line.

Ing. Dr. Mario Pezo González

Asesor

Declaratoria de autenticidad

Enrique Navarro Ramírez con DNI N° 01121250, egresado de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, del Programa de Doctorado en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, con la tesis titulada **Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo.**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene esta tesis no ha sido auto plagiada.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Tarapoto, 28 de noviembre del 2019



M.Sc. Enrique Navarro Ramírez

DNI: 01121250



Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	NAVARRO RAMÍREZ ENRIQUE		
Código de alumno :	171811006	Teléfono:	927871040
Correo electrónico :	anavarro@unsm.edu.pe	DNI:	01121250

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	CIENCIAS ECONOMICAS
Escuela Profesional de:	PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS PROCESADORAS DE AGUA DE MEJA EN LOS DISTRITOS DE TARAPOTO, MORALES Y LA BANDA DE SHILCAVO.
Año de publicación:	2019

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI **“Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA”**.



.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

20 / 12 / 2019



.....
Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad.

A mi mamá Herlinda por haberme apoyado siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su paciencia y amor. Y a la memoria de mi padre Jorge que desde el cielo encamina y guía mi vida.

A María, esposa y compañera de mi vida y a los frutos de nuestro amor Axl y Nik; que representan nuestros pilares y las razones de nuestras vidas. Quienes con su cariño y amor están siempre a mi lado.

Índice general

	Pág.
Dedicatoria	vii
Índice general	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvi
Introducción	1
CAPÍTULO I	7
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	7
1.1 Antecedentes de la investigación	7
1.2 Bases teóricas	14
1.2.1 Cadena de valor	14
1.2.1.1 La cadena de valor y la estructura organizacional	15
1.2.1.2 Impacto financiero de la cadena de valor	16
1.2.1.3 Tipos de cadena de valor	16
1.2.1.4 Evaluación de la cadena de valor	17
1.2.2 Ventaja competitiva	19
1.2.2.1 Estrategias de la ventaja competitiva de Michael Porter	20
1.2.2.2 La ventaja competitiva de liderazgo en costos	21
1.2.2.3 La ventaja competitiva en diferenciación en productos	22
1.2.2.4 Claves para una verdadera ventaja competitiva	24
CAPÍTULO II	26
MATERIAL Y MÉTODOS	26
2.1 Tipo de investigación	26
2.2 Nivel de investigación	26
2.3 Diseño de investigación	26
2.4 Población y muestra	27
2.4.1 Población	27
2.4.2 Muestra	29

2.4.3	Unidades de análisis	30
2.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
2.6	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	35
2.7	Sistemas de variables	36
2.8	Operacionalización de variables	37
2.9	Metodología	38
CAPÍTULO III		42
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		42
3.1	Características de las empresas procesadoras de agua de mesa	42
3.1.1	Tipo de empresa	42
3.1.2	Número de trabajadores	43
3.1.3	Nivel de educación de los propietarios/gerentes	43
3.1.4	Nivel de educación de los trabajadores	44
3.1.5	Asistencia a capacitaciones	45
3.1.6	Temas de capacitación	46
3.1.7	Influencia de las capacitaciones	47
3.1.8	Asignación de tareas y funciones	47
3.1.9	Toma de decisiones	48
3.1.10	Poseer un plan de trabajo anual	49
3.1.11	Instrumentos de gestión y de calidad	50
3.1.12	Reuniones de integración	51
3.1.13	Facturación anual por ventas	52
3.1.14	Principales clientes o mercados	53
3.1.15	Equipamiento para el proceso productivo	54
3.1.16	Año de inicio de operaciones	54
3.2	Análisis de la cadena de valor	55
3.2.1	Actividades primarias	55
3.2.1.1	Logística de entrada	56
3.2.1.2	Operaciones	58
3.2.1.3	Logística de salida	59
3.2.1.4	Marketing y ventas	61
3.2.1.5	Servicio	62

3.2.2	Actividades secundarias o de apoyo	65
3.2.2.1	Administración de recursos humanos	65
3.2.2.2	Compras / abastecimiento	70
3.2.2.3	Infraestructura	72
3.2.2.4	Desarrollo tecnológico	76
3.3	Ventajas competitivas encontradas	80
3.3.1	Ventaja competitiva en costos	80
3.3.1.1	Efecto aprendizaje	81
3.3.1.2	Efecto experiencia	81
3.3.1.3	Calidad y precio	82
3.3.2	Ventaja competitiva en diferenciación de productos	82
3.3.2.1	Características del producto	83
3.3.2.2	Características del mercado	84
3.3.2.3	Características de la empresa	85
3.4	Relación entre el análisis de la cadena de valor y las ventajas competitivas	85
3.5	Planteamiento de estrategias de desarrollo empresarial para mejorar las ventajas competitivas	87
3.5.1	Penetración de mercado	89
3.5.2	Desarrollo de productos	90
3.5.3	Desarrollo de mercados	90
3.5.4	Liderazgo en costos	91
	CONCLUSIONES	93
	RECOMENDACIONES	94
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
	ANEXO A: ENCUESTA APLICADAS A LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO	102

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La banda de Shilcayo.	27
Tabla 2	Unidades de análisis.	31
Tabla 3	Correspondencia entre actividades y recursos.	32
Tabla 4	Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman, r.	36
Tabla 5	Cadena de valor.	37
Tabla 6	Ventaja competitiva.	38
Tabla 7	Tipo de empresa según su constitución.	42
Tabla 8	Número de trabajadores por empresa.	43
Tabla 9	Nivel educativo de los propietarios y/o gerentes.	44
Tabla 10	Nivel educativo de los trabajadores en las empresas.	45
Tabla 11	Asistencia a eventos de capacitación.	46
Tabla 12	Temas de capacitación.	46
Tabla 13	Influencia de las capacitaciones en los trabajadores.	47
Tabla 14	Método de asignación de funciones y tareas.	48
Tabla 15	Los trabajadores toman sus propias decisiones.	48
Tabla 16	Cuentan con un plan de trabajo anual.	49
Tabla 17	Instrumentos de gestión y de calidad.	50
Tabla 18	Reuniones de integración con los trabajadores.	51
Tabla 19	Facturación anual por ventas.	52
Tabla 20	Principales clientes o mercado.	53

Tabla 21	Equipamiento para el proceso productivo.	54
Tabla 22	Año de inicio de operaciones.	55
Tabla 23	Calificación obtenida de los indicadores de las actividades primarias.	56
Tabla 24	Métodos de control en materia prima e insumos.	56
Tabla 25	Sistemas utilizados para el control de existencias.	57
Tabla 26	Identificación de costos del mantenimiento de materia prima e insumos.	58
Tabla 27	Identificación de costos directos de fabricación	59
Tabla 28	Identificación de costos de mantenimiento del producto final.	60
Tabla 29	Identificación de costos de distribución del producto final.	60
Tabla 30	Forma de relación con los clientes.	61
Tabla 31	Técnicas de proyección para ventas.	62
Tabla 32	Medición de la satisfacción del cliente.	63
Tabla 33	Atributos más valorados por los clientes.	64
Tabla 34	Calificación obtenida de los indicadores de las actividades secundarias.	65
Tabla 35	Medios para convocatoria de personal.	66
Tabla 36	Formas de selección de personal.	67
Tabla 37	Criterios para selección de personal.	67
Tabla 38	Temas de capacitación del personal.	68
Tabla 39	Medios de comunicación interno.	69
Tabla 40	Criterios para comprar insumos y/o servicios.	71
Tabla 41	Frecuencia de revisión de objetivos.	72

Tabla 42	Tipos de inversiones realizadas.	73
Tabla 43	Tipos de financiamientos para las inversiones.	74
Tabla 44	Motivos por los cuales no cuentan con certificaciones de calidad.	75
Tabla 45	Realización de innovaciones.	76
Tabla 46	Utilización del internet.	78
Tabla 47	Calificación obtenida de ventajas competitivas de liderazgo en costos.	80
Tabla 48	Calificación obtenida de ventajas competitivas en diferenciación de productos.	83
Tabla 49	Correlación de Spearman entre los parámetros de cadena de valor y ventaja competitiva en liderazgo en costos.	86
Tabla 50	Correlación de Spearman entre los parámetros de cadena de valor y ventaja competitiva en diferenciación.	86

Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Cadena de valor.	15
Figura 2	Tipos de ventajas competitivas.	21
Figura 3	Diseño de investigación.	27
Figura 4	Cadena de valor de las empresas procesadoras de agua de mesa de los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.	79
Figura 5	Propuesta de estrategias empresariales en las plantas procesadoras de agua de mesa de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.	88

Resumen

La investigación analiza la relación de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo en la provincia de San Martín. La muestra del estudio estuvo conformada por 14 empresas a las cuales se les aplicó un cuestionario sobre cadena de valor adaptado de Michael Porter con 173 preguntas, donde el 72% corresponden a preguntas cerradas y 28% a preguntas abiertas, esto con la finalidad de obtener información sobre las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor y luego de una ponderación y contrastación se obtuvieron las ventajas competitivas en liderazgo en costos y diferenciación. Se utilizó además la correlación de rho de Spearman, cuyos resultados entre el análisis de los parámetros de la cadena de valor (actividades primarias y secundarias) y las ventajas competitivas, resultaron ser positivas del tipo media o moderada (0,312 y 0,352). Así, el análisis de la cadena de valor tuvo una relación directa en las ventajas competitivas de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo. Finalmente se plantearon estrategias de desarrollo empresarial como penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y liderazgo en costos en la cadena de valor para mejorar las ventajas competitivas, así como lograr metas como ser líderes en el mercado, proyectarse a la sociedad como empresas confiables, innovadoras, referentes en alta calidad a bajo precio, con incrementos en ventas y mejora de las ganancias.

Palabras clave: Cadena de valor, ventaja competitiva, agua de mesa, estrategias empresariales.

Abstract

The research analyzes the relationship of the value chain and the competitive advantage of table water processing companies in the districts of Tarapoto, Morales and La Banda de Shilcayo in the province of San Martín. The study sample consisted of 14 companies to which a questionnaire on value chain adapted from Michael Porter with 173 questions was applied, where 72% correspond to closed questions and 28% to open questions, this in order to obtain information on the primary and secondary activities of the value chain and after a weighting and contrast, competitive advantages in leadership in costs and differentiation were obtained. Spearman's rho correlation was also used, whose results between the analysis of the value chain parameters (primary and secondary activities) and the competitive advantages, were found to be positive of the medium or moderate type (0,312 and 0,352). Thus, the value chain analysis had a direct relationship on the competitive advantages of table water processing companies in the districts of Tarapoto, Morales and La Banda de Shilcayo. Finally, business development strategies such as market penetration, product development, market development and cost leadership in the value chain were proposed to improve competitive advantages, as well as achieve goals such as being leaders in the market, projecting to society as reliable, innovative companies, referents in high quality at a low price, with increases in sales and improved profits.

Keywords: Value chain, competitive advantage, table water, business strategies.



Introducción

El consumo de agua embotellada y envasada en el Perú tiene una tendencia creciente. Esta tendencia se debe a la aceptación de las personas, a los cambios de hábitos de consumo que privilegian un estilo de vida sano, dieta equilibrada y práctica de ejercicios, atributos que están muy asociados al consumo de agua. En nuestra región y específicamente en nuestra localidad de Tarapoto esta tendencia no es ajena, existiendo en la actualidad 34 plantas procesadoras de agua de mesa entre los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo que abastecen con agua tratada a la población en general.

Estas empresas, como toda empresa económica, tienen por finalidad primordial la obtención de rendimientos económicos por sus actividades productivas o de servicios además de crecer, ser grandes y fuertes para ser competitivas. Por eso, tratan de fidelizar a sus clientes, conquistar a nuevos consumidores o expandirse a otras áreas geográficas, así, deberán anticiparse a los cambios del entorno y adaptar su oferta a las necesidades del mercado con estrategias que aseguran su continuidad.

Para ello, se aplicó el análisis de la cadena de valor como modelo teórico que grafica y permite describir las actividades primarias y secundarias de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa y esta manera encontrar ventajas competitivas que les permitirán a estas organizaciones destacar en sus respectivos sectores implementando estrategias adecuadas a los requerimientos de este contexto. Para que esto sea iterativo es necesario un constante trabajo de análisis interno de parte del ápice estratégico.

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estrategia.

En base a lo antes mencionado se realizó la investigación titulada “Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo”, su objetivo general fue

determinar la relación que existe entre el análisis de la cadena de valor y las ventajas competitivas de dichas empresas.

Esta investigación busca entonces analizar cada eslabón de la cadena de valor para encontrar ventajas competitivas y plantear estrategias de desarrollo empresarial en las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos señalados. En el capítulo I se presenta antecedentes relacionados con ésta investigación, los fundamentos teóricos de la cadena de valor, ventajas competitivas con sus respectivas dimensiones y conceptos teóricos. En el capítulo II, se describe los materiales y métodos, incluyendo el instrumento adaptado como metodología para la obtención de los datos que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación y en capítulo III se muestran los resultados obtenidos durante el proceso de investigación.

➤ **Planteamiento del problema**

La cadena de valor hoy en día es un proceso que constantemente busca ser innovado para mejorar el precio de un bien o servicio, de acuerdo a ello, la investigación pretende efectuar un estudio del análisis de la cadena de valor y su relación con la ventaja competitiva de las empresas dedicadas al proceso de tratamiento, envasado y distribución de agua de mesa en la provincia de San Martín, presentando el siguiente detalle.

Podría indicarse que el proceso para la purificación del agua no ha cambiado mucho a lo largo del tiempo, ya que hasta hace unos cuarenta años, el proceso se hacía a través de filtros, los primeros magnéticos y actualmente de carbón activado, mejorando el sabor y el brillo del agua embotellada, conllevando a que el consumo de ésta ha ido creciendo a un ritmo constante en todo el mundo en los últimos treinta años, es por esto que se dice que es el sector más dinámico de toda la industria alimentaria debido a que el agua tiene propiedades que la hacen única.

En ese sentido, se sostiene que el agua es sustancial e imprescindible para que la vida sea posible sobre la faz de la tierra, es concretamente una necesidad humana de primer orden y un elemento esencial. Sin embargo, este líquido elemento tiene que encontrarse en condiciones adecuadas sanitariamente para su consumo y no ser generadora de daños a la salud. Actualmente algunas empresas embotelladoras no cumplen con las normas sanitarias y procesos adecuados para el correcto embotellamiento del agua, dejando de esta manera

una serie de problemas al consumir este producto debido a sus posibles contaminantes que posee el agua no tratada debidamente.

La existencia de empresas embotelladoras de agua está presente en cada región, de nuestro país, sin embargo, existe distintas realidades como es el caso de Lima, donde la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) ordenó el cierre definitivo de la empresa embotelladora *Demesa* por procesar y comercializar en Lima agua carbonada y hielo presuntamente contaminados, no aptos para el consumo humano (Guerrero, 2012).

De igual manera de las ochenta plantas procesadoras de agua de mesa que existen en Piura, Castilla, Veintiséis de Octubre y Catacaos, por lo menos veinte de ellas funcionan sin registro ni autorización sanitaria por lo que sus productos son un riesgo para la salud de la población. (Correo, 2018), esto evidencia que a nivel nacional si bien es cierto existe un gran número de empresas dedicadas al embotellado y comercialización, estos no cumplen con los correctos procedimientos para la elaboración, el proceso de filtrado, manejo posventa entre otras estrategias, siendo estos perjudiciales directamente en la percepción y el nivel de ventas (Guerrero, 2012).

En forma particular, se puede sostener que en el entorno local se ha observado la existencia de diferentes empresas dedicadas al envasado, tratamiento y distribución de agua de mesa, en ese sentido la investigación busca efectuar el análisis de cada uno de los eslabones de la cadena de valor en esta actividad industrial, mediante un diagnóstico inicial, esto debido a que se ha observado que en algunos procesos no cuentan con actividades de innovación, la tecnología que vienen haciendo uso no es apropiada, de igual manera los recursos humanos y la infraestructura carecen de ciertos mecanismos de control, de este modo, se cree que todo estos factores intervienen en la posición competitiva de cada uno de ellos, debido a que no cuentan con canales adecuados de distribución, venta, y producción de acuerdo a la demanda. De igual manera, en ocasiones, éstos no pasan controles de calidad y frecuentemente tienen quejas al encontrarse envases sucios, en mal estado, poniendo en riesgo la salud del consumidor, además de perjudicar la integridad y desarrollo de las actividades comerciales en cada una de estas plantas envasadoras de agua de mesa. Frente a esto, se hace necesario realizar un análisis de la cadena de valor, el cual, como instrumento de decisión, proporcionará información al categorizar las actividades que producen valor añadido e identificará las actividades que generan una ventaja

competitiva sustentable de este sector industrial en el mercado, para luego plantear estrategias para su mejora mediante los diagnósticos efectuados.

➤ **Formulación del problema**

Problema general

¿Qué relación existe entre el análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el análisis de las actividades primarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo?

¿Qué relación existe entre el análisis de las actividades secundarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo?

➤ **Objetivos**

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

Objetivos específicos

- Identificar la relación existente entre el análisis de las actividades primarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

- Establecer la relación existente entre el análisis de las actividades secundarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.
- Plantear estrategias de desarrollo empresarial dentro de la cadena de valor para mejorar la ventaja competitiva como aporte a las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

Hipótesis general

H₁: Existe una relación significativa entre el análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

Hipótesis específicas

H₁: Existe una relación significativa entre el análisis de las actividades primarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

H₂: Existe una relación significativa entre el análisis de las actividades secundarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

➤ Justificación de la investigación

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica teniendo como base las siguientes justificaciones en los aspectos:

Teórico

El desarrollo de la investigación se efectuó considerando el uso de teorías ya existentes que permitan conocer de manera general el panorama mediante el diagnóstico respectivo. La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

Práctica

La presente investigación permitió conocer y dar solución a los problemas evidenciados, de igual manera optó por efectuar estrategias que permitirá a las empresas desarrollar sus actividades de manera competitiva.

Metodológica

Los instrumentos podrán ser utilizados para investigaciones futuras, del mismo modo darán sustento teórico objetivo para la sustentación de los problemas planteados inicialmente.

Con los resultados obtenidos y la aplicación de los lineamientos que se propondrá se espera desarrollar ventajas competitivas en las empresas procesadoras de agua de mesa debiendo, buscar constantemente obtener una, mantener aquella o aquellas que ya posee, y aprovecharla al máximo, si es que quiere lograr un mejor desempeño que las demás empresas competidoras, y tener así una posición competitiva en el sector o mercado.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1 Antecedentes de la investigación

Tras haber realizado una búsqueda sobre estudios realizados en años anteriores en las diferentes bibliotecas virtuales y páginas web internacionales con relación a las variables cadena de valor y posición competitiva se ha encontrado investigaciones que tienen cierta relación con el objeto de investigación, las cuales se presentan a continuación:

Antecedentes internacionales

Contreras, Castillo y Salgado (2017) realizaron el trabajo *Análisis de los factores determinantes de competitividad del sector astillero en Colombia*. (Tesis de Grado). Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia. Tuvo como objetivo análisis de los factores determinantes de competitividad del sector astillero en Colombia. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto, tuvo como muestra como muestra nueve de las empresas astilleras de Colombia. Concluyendo que las variables micro y macro son las que mejor se ajustan al sector astillero colombiano, además este sector posee posicionamiento estratégico, tiene actividades de fortalecimiento, además innova mediante proyectos de inversión en tecnología. Se han establecido planes de acción en las fallas que se han presentado en el sector astillero, generando así nuevas oportunidades para sobresalir en el mercado internacional, sin embargo hace falta un cambio empresarial para mejorar la industria especialmente en los procesos internos, como la gestión humana.

Contreras (2017) realizó la tesis *Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y poscosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. Tuvo como objetivo desarrollar una hoja de ruta que permita generar estrategias tecnológicas en las operaciones de cosecha y poscosecha, estrategias organizativas, de capacidad instalada y de comercialización para el sector cacao en Colombia. La investigación tuvo los niveles exploratorios, explicativos y correlacionales y como muestra tuvieron a todos los actores de la cadena. Concluyendo

que la cadena de cacao posee procesos y actores que intervienen en la calidad del producto, al finalizar la cadena no llega a los estándares necesarios para acceder a nuevos mercados y lo que se plantea es fortalecer el eslabón productivo de transformación. Además, se reconoció que el efecto de la industria y la estacionalidad de la producción determinan un papel fundamental para la producción ya que existe una demanda insatisfecha en determinadas épocas por lo que se empieza a producir cacao de menos calidad.

Blanco (2016) en su tesis *La cadena de valor como elemento de transformación de los sistemas de producción local en la Cuenca Guardañá*. (Tesis de Grado). Universidad Técnica de Oruro. Bolivia. Tuvo como objetivo analizar el sector de productos hortícolas desde un enfoque de cadena de valor, presentando el análisis por eslabones, desde la producción hasta el consumidor, así como el análisis de su estructura, conducta y funcionamiento Para la investigación se utilizó el nivel descriptivo, aplicándose la muestra a todos los productores de la Cuenca. Llegó a la conclusión que el enfoque de cadenas de valor está enmarcada en el desarrollo de un municipio productivo, ya que se orienta a la aplicación de políticas a partir de propuestas estratégicas de acción para el mejoramiento de un sector con potencialidades económicas-productivas, además la cadena de valor está conformada por un conjunto de actividades que se incorporan valor al producto final, abarcando su concepción del mismo, su producción, distribución, comercialización y se puede decir hasta después de su uso. El objetivo es llegar a aumentar la asociatividad de tal manera que se logre cadenas de valor a partir de organizaciones de pequeños productores para permitirse entrar competitivamente en los mercados.

Garrido (2013) en su tesis *Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución*. (Tesis doctoral). Universidad Internacional de Catalunya. Barcelona, España. Tuvo como objetivo de identificar las diferentes estrategias competitivas utilizadas en la distribución comercial para analizar, posteriormente, de que forma la selección concreta de algunas de estas estrategias competitivas pueden ayudar a las micro y pequeñas empresas detallistas para competir en la distribución. La investigación fue de tipo descriptiva con una muestra de 101 personas que participan en los grupos focales. Llegó a la conclusión tanto las empresas micro como las pequeñas pueden utilizar las mismas estrategias competitivas para competir en la

distribución ya que estos dos tipos de empresas muestran características competitivas parecidas, además estas pueden competir directamente con grandes detallistas utilizando las mismas estrategias, pero no influye las zonas geográficas en la cual están ubicados.

Magdaleno (2012) en su tesis *Competitividad y cadena de valor de cítricos en México: caso Nuevo León*. (Tesis de Maestría). Instituto de enseñanza e investigación agrícolas. Montecillo, Texcoco, de México. Tuvo como objetivo analizar la cadena productiva de los cítricos en Nuevo León, definiendo su competitividad y ventaja comparativa, para precisar en base a ello: si dicho cultivo es rentable, si tiene ventaja comparativa para su exportación a EUA y proponer algunas estrategias convenientes a seguir para el fortalecimiento de la cadena citrícola. La investigación fue de tipo aplicada. Llegó a la conclusión que las tecnologías utilizadas son rentables o competitivas, de las cuales solo dos tecnologías tienen ventajas comparativas, indicando que el 75% de ellas no tiene ventaja comparativa y el 25% restante si la tiene. Además, el gobierno apoyo a la cadena productiva agrícola, de las cuales algunas de ellas no tuvieron el éxito esperado, sin embargo, se especificó que el estudio del consumidor es importante para la formación de redes de valor, sin embargo, pocos estudios de mercado enfocados al consumidor se han realizado para fortalecer la cadena de valor citrícola.

Idagarra y Ossa (2012) en su tesis *Diseño de la cadena de valor del reciclaje del plástico en la ciudad de Cali*. (Tesis de Grado). Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia. Tuvo como objetivo formular una propuesta de desarrollo turístico para el municipio de La Dorada que lo potencialice como polo de desarrollo y competitividad. La investigación fue de tipo aplicada, tuvo como muestra representativa de 235 de los empresarios del sector turístico, 53 estudiantes del programa de Administración de Servicios Turísticos de Centro Pecuario y Agro empresarial SENA La Dorada, así como también 100 turistas que visitan el municipio de La Dorada, teniendo un total de 390 personas. La investigación concluyo que La Dorada cuenta con una gran variedad de sitios turísticos que permite vislumbrar factores de competitividad en el desarrollo del Municipio de La Dorada, además dentro de estos atractivos se puede ejecutar proyectos de desarrollo que generaría crecimiento de la demanda siendo esto un factor clave para potencializar este sector, pero se observó que la falta de inversión pública y privada no permite contar con

adecuada infraestructura lo que podría limitar el posicionamiento y reconocimiento como municipio turístico.

Antecedentes nacionales

Molero (2016) en su tesis *Gestión de la Cadena de Suministro y la Competitividad de las Empresas Exportadoras de Cacao en Lima Metropolitana, 2016*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de la cadena de suministro y la competitividad en las empresas exportadoras de Cacao en Lima Metropolitana 2016. La investigación fue de tipo aplicada con un nivel correlacional y un diseño no experimental, además tuvo como muestra a las 30 principales empresas exportadoras de cacao. Se concluye que no existe correlación entre la cadena de suministros y la competitividad, existiendo deficiencia en la logística de distribución y ellos afectan a la cadena de suministros y a la competitividad de las empresas que exportan en lima metropolitano. Además, no existe correlación entre las variables de estudio.

Tejada y Ugaz (2016) en su tesis *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa “Serviconfort E.I.R.L.” de la ciudad de Trujillo periodo 2016–2018*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Tuvo como objetivo proponer un plan estratégico para mejorar la competitividad de la Empresa Serviconfort E.I.R.L de la ciudad de Trujillo periodo 2016 – 2018. La investigación tuvo como diseño el no experimental de tipo descriptivo, con una muestra se tuvo a 16 trabajadores de la empresa. Se concluyó que el planteamiento de un plan estratégico mejorará positivamente la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L período 2016-2018, además la empresa esta adecuada a las normas vigentes, puede competir en el mercado desarrollando bienestar universitario, social y estándares de calidad ya que cuenta con el personal adecuado y equipos modernizados. El único inconveniente de la empresa es que no tiene un servicio de postventa, falta de motivación del personal e insuficiente publicidad, esto es debido a la que se han establecido estrategias para lograr los objetivos empresariales de la empresa.

Julca y Pretell (2016) en su tesis *Diseño de un sistema de gestión logística para Generar ventaja competitiva de la ferretería “El Ingeniero” E.I.R.L. en el sector construcción del Distrito de Trujillo–2015*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo,

Perú. Tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión logística para mejorar los procesos operacionales y generar ventaja competitiva de la Ferretería “El Ingeniero E.I.R.L” en el mercado de la construcción del distrito de Trujillo. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo con una muestra de 94 ejecutivos de la empresa ferretera. Concluyeron que la empresa puede obtener ventajas competitivas frente a la competencia si aplica mejoras de la cadena de suministros, de tal manera que reduzca los costos logísticos, la implementación de gestión logística permitirá una mejor interacción en la comunicación de la empresa, además se concluyó que la implementación de un sistema de gestión logística es capaz de generar ventajas competitivas y beneficios en todos los niveles de la empresa.

Celi (2015) en su tesis *Factores que determinan la competitividad del programa Radial sembrando juntos de la empresa agroindustrial Camposol de la provincia de Virú, 2015*. Universidad Privado Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Tuvo como objetivo descubrir los factores que determinan la competitividad del programa radial “Sembrando Juntos” de la empresa Agroindustrial Camposol de la provincia de Virú, 2015. La investigación tuvo un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo con una muestra 371 personas. Concluyó que la propuesta radial establecida “Sembrando Juntos” de la empresa Agroindustrial Camposol S.A. tiene un nivel de competitividad bajo, debido a que no fue evaluada adecuadamente, resultando que la población nunca ha escuchado el programa radial de la empresa a pesar de estar sintonizado en las horas punta del día, llegando a caer el programa ya que no ha seguido las reglas y procesos en la producción que se requiere para un programa radial.

Inocente (2015) en su tesis *Diseño e implementación de una cadena de valor viable y sostenible para productos alimenticios y cosméticos elaborados con extractos estabilizados de Passiflora mollissima L. (tumbo serrano)*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de San Marcos. Lima, Perú. Tuvo como objetivo diseñar e implementar un modelo de cadena de valor viable y sostenible para los productos alimenticios y cosméticos elaborados con extractos estabilizados de Passiflora mollissima L. (tumbo serrano). Teniendo la investigación un nivel exploratorio, descriptivo. La investigación concluyó que se ha diseñado e implementado una cadena de valor viable y sostenible para los productos.

Quispe (2013) en su tesis *Análisis de la Cadena de Valor de la Papa Nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha–Provincia de Andahuaylas–Apurímac*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Tuvo como objetivo general analizar el desarrollo de las actividades de producción de la papa nativa e identificar a sus principales actores que generan competitividad a la cadena de valor de la papa nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha. Siendo la investigación de tipo aplicada con un nivel descriptivo y con una muestra de 48 encuestas para el distrito de Huayana y 44 encuestas para el distrito de Pomacocha. Con un total de 92 encuestas desarrolladas para ambos distritos. Llegó a la conclusión que la cadena de valor de la papa nativa en los distritos no es extensa, las relaciones entre los actores de la cadena no se encuentran debidamente articuladas, reflejando discrepancias sobre todo en el aspecto económico, además el desarrollo del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cadena, muestra que las estrategias de mejoramiento favorable incluyen la tecnificación del cultivo, mayor promoción del producto en el mercado nacional e internacional.

Antecedentes locales

Villacorta (2017) en su tesis *El benchmarking y su influencia en la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015*. Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto, tuvo como objetivo determinar la influencia existente entre el Benchmarking y la Ventaja Competitiva de las Micro y Pequeñas Empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015. La investigación fue de tipo aplicada con un nivel descriptivo y con una muestra de 64 empresas dedicadas al comercio de prendas de vestir de la ciudad de Tarapoto. Llegó a la conclusión que el nivel de competitividad en las dimensiones de creación, sostenimiento y apropiación de rentas se encuentra en un nivel regular, debido a las deficiencias que se encontró en las mismas, pues no cuentan con un plan de ventas que ayude al éxito de la empresa, asimismo no tienen la capacidad suficiente para aplicación del benchmarking, esto hace incipiente sus procesos de mejora, así como también los trabajadores no están comprometidos con la mejora continua de las empresas de prendas.

Pezo (2015) en su tesis *Enfoque de cadena de valor y su impacto en la cadena productiva del Sacha Inchi en los distritos de Tarapoto y Lamas, año 2013*. Universidad Nacional de San Martín- Tarapoto, tuvo como objetivos determinar de qué manera el

enfoque de cadena de valor impacta en la cadena productiva del sachu inchi en los distritos de Tarapoto y Lamas, año 2013. Siendo la investigación de tipo básica con un diseño no experimental de tipo transeccional y un nivel correlacional con una muestra conformada por 22 personas, dedicadas a la producción, transformación, el servicio (transporte) y la venta del Sachu Inchi, ubicados dentro de los límites geográficos de Tarapoto y Lamas. Se concluyó que el enfoque de la cadena de valor tiene un impacto positivo en la cadena productiva del Sachu Inchi de los distritos de Tarapoto y Lamas, pues el nivel de compromiso y la visión sistemática que configuran el enfoque de cadena de valor inciden directamente en cadena de Sachu Inchi. La relación entre el nivel de compromiso inherente al enfoque de la cadena de valor y la cadena productiva del Sachu Inchi es significativa porque existe un grado de correlación moderada.

Del Águila (2014) en su tesis *La cadena de valor del cultivo de la naranja (Citrus sinensis) de la provincia de Mariscal Cáceres – Región San Martín*. Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto. Tarapoto, tuvo como objetivo analizar los eslabones de la cadena de valor del cultivo de la naranja (*Citrus sinensis*) de la Provincia de Mariscal Cáceres - Región San Martín. Con un nivel de investigación descriptivo, tomó como muestras los 622 productores de naranja. Llegó a la conclusión que los eslabones de las actividades primarias de la cadena de valor presentan deficiencias, en primer lugar, por el débil nivel de organización que existe en toda la cadena de valor, entonces da a entender que no existe prácticas que fortalezcan el sector productivo de la naranja, desde la siembra hasta después de realizada la venta. Las actividades de apoyo de la cadena de valor como son el desarrollo de la tecnología, gestión de recursos humano tienen un nivel bajo de organización debido a la mala aplicación de la cadena de valor ya que presenta individualismo a la hora de realizarlo. El margen bruto de comercialización es elevado debido a que no se realizan gastos de operación demostrando que los productores en cadena de valor no tienen los conocimientos de gestión de costos.

Ruiz (2014) en su tesis *Estudio sobre la posición competitiva del sector Lácteos del distrito de Soritor- Alto Mayo Región San Martín*. Universidad Nacional San Martín-Tarapoto. Tarapoto, tuvo como objetivo analizar la posición competitiva del Sector Lácteos del Distrito de Soritor–Alto Mayo - Región San Martín. La investigación de nivel descriptivo. Llegando a la conclusión que para análisis de la cadena de valor del sector

lácteos en el distrito de Soritor se utilizó la herramienta de calidad total del diagrama de Pareto que permitió que el 81,76% de los productos producidos tiene defectos. Las empresas se encuentran en una posición competitiva de tranquilidad a nivel local y regional permitiendo así plantear nuevas estrategias de planificación productiva y de gestión con los socios primarios y los encargados del proceso de transformación. Presenta deficiencias en los eslabones de logística, específicamente en salida, mercadotecnia y servicios de postventa.

Arrelucea (2013) en su tesis *Los factores determinantes de la competitividad utilizados por las empresas industriales de la provincia de San Martín, durante el año 2012*. Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto, tuvo como objetivo conocer los factores determinantes de las competitividades utilizadas por las empresas industriales de la Provincia de San Martín y su influencia durante el año 2012. La investigación fue de tipo aplicada con un nivel descriptivo y su muestra estuvo conformada por todas las empresas industriales de la Provincia de San Martín, que son doce empresas. Concluyendo que las empresas industriales no brindan capacitaciones para desarrollar las actividades industriales y solo confían en la experiencia de los trabajadores y con respecto a la maquinaria de la empresa, solo cuentan con equipos no aptos para el desarrollo de las actividades, además la inversión en este rubro es lenta causando así que no se pueda modernizar con tecnología apta. Aun así, las empresas industriales tienen un posicionamiento óptimo en el mercado ya que son las únicas en su rubro, a pesar de ello la administración de sus costos y precios son ineficientes.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Cadena de valor

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Analiza la secuencia completa o las partes que ésta comprende, las cuales reciben valor o lo proporcionan. Las partes que reciben valor con los consumidores, clientes y otros usuarios, y la parte que proporcionan valor a los trabajadores y proveedores (Guajardo, 2013).

Es considerada también como la forma en la que se analiza y se evalúa a todas las funciones de las actividades empresariales, a través de los cuales se divide la empresa en

partes constitutivas, es decir, producción, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistema de información y la infraestructura, ya que pretende identificar las fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor (Guajardo, 2013.)

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la figura 1.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.



Figura 1. Cadena de valor (Porter, M. 1996)

1.2.1.1 La cadena de valor y la estructura organizacional

Ya que la cadena de valor es una herramienta primordial para realizar el diagnóstico de la ventaja competitiva, puede cumplir con un rol muy importante en la estructura de la organización, estructura que agrupa actividades que llevan a cabo las áreas encargadas del marketing y producción. Por lo cual se menciona que los agrupamientos de las actividades con similitudes, las cuales pueden ser explotadas al estar junto a otra área, del mismo modo, las áreas deben ser separadas de otras a consecuencia de las diferencias que estos tienen, a estas actividades la conocen como diferenciación. Con la separación de las unidades organizacionales surge la necesidad de coordinarlas, llamando a este proceso integración.

De ese modo, los mecanismos integradores deben establecerse para asegurar que la coordinación requerida se lleve a cabo (Zamacota, 2010).

1.2.1.2 Impacto financiero de la cadena de valor

La administración de cadena de valores tiene mucha importancia ya que todo esto tiene un impacto en la rentabilidad de las empresas. Si es visto como una función de la generación de valor agregado, siendo esta una medida de rentabilidad que la mayoría de las empresas usan, ya que se puede observar una adecuada administración de la cadena causa impactos significativos (Zamacota, 2010).

1.2.1.3 Tipos de cadenas de valor

Según lo mencionado por Porter (1996), el sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Viéndolo de ese modo se puede considerar al menos tres tipos de cadenas de valor adicionales a la que se considera cómo básica.

Según lo mencionado por Andalucía Emprende (2015), los tipos de cadenas de valor son los siguientes:

Cadena de valor del proveedor: Estas cadenas aportan y crean los abastecimientos primordiales a la misma cadena de valor de la empresa. Los proveedores generan costos al producir y despachar los suministros que son utilizados en la cadena de valor de la organización. La calidad y el costo de los suministros utilizados tienen influencia en los costos de las empresas y/o en las capacidades que tienen éstas en diferenciarse.

Cadena de valor de los canales: Estos son los mecanismos de entrega al cliente o usuario final por parte de la empresa. Dentro de esta cadena se encuentran los costos y márgenes que tienen los distribuidores de los productos que la empresa ofrece, lo cual afecta a la satisfacción del usuario final.

Cadena de valor del comprador: Son la fuente que ayuda a las empresas a distinguirse, puesto que en esta etapa la función que tiene el producto establece cuales son las necesidades del cliente, el producto que tiene una empresa representa el insumo comprado para esta cadena (Andalucía Emprende, 2015).

1.2.1.4 Evaluación de la cadena de valor

Según lo que menciona Guajardo (2013) la evaluación de la cadena de valor se da a través de los procesos que se tienen en cuenta dentro de ésta, los cuales son:

Actividades primarias

Dentro de las actividades primarias se pueden encontrar cinco indicadores, las cuales guardan relación con la competencia en caso de cualquier empresa. Cada una de los indicadores se divide en diferentes actividades, esto guarda relación con el sector en el que se encuentre y las estrategias que se utilizan en la empresa (Guajardo, 2013).

Logística interna: Se toman en cuenta las actividades que se asocian con la recepción, el almacenamiento y dispersión de insumos del producto, además del control de inventarios (Guajardo, 2013).

Operaciones: Trata de las actividades que se asocian con la transformación de los insumos al producto final, ya sea a través del maquinado, mantenimiento del equipo, empaque, entre otros (Guajardo, 2013).

Logística externa: Abarcan las actividades que se asocian a la recolección, almacenamiento y la distribución física de los productos a los clientes o compradores, como por ejemplo los almacenes de materias terminadas, el manejo de los materiales, operación de los vehículos que realizan la entrega, el proceso de pedidos y la programación de estos (Guajardo, 2013).

Marketing y ventas: Abarca a las actividades que se asocian con facilitar los medios por los cuales los clientes puedan adquirir el producto o inducirlos a que lo hagan, dentro de las cuales se encuentran la promoción, publicidad, la fuerza de ventas, el canal adecuado, la relación que tienen con el canal y el precio (Guajardo, 2013).

Servicio: Abarcan las actividades que se asocian con la prestación de los servicios, para que se pueda mantener o realizar el valor de los productos, ya sea en la repartición, ajuste del producto y la entrega rápida (Guajardo, 2013).

Jáuregui (2011) sostiene que cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva, dependiendo del sector empresarial. Para un distribuidor, la logística interna

y externa son lo más crítico. Para una empresa que proporciona el servicio en sus instalaciones, como un restaurante o un minorista, la logística externa puede casi no existir y ser las operaciones, la categoría vital.

Para un banco metido en préstamos empresariales, mercadotecnia y ventas son una clave para la ventaja competitiva a través de la efectividad de llamar los funcionarios y la forma en que los préstamos se empaquetan y valoran. Para un fabricante de copadoras de alta velocidad, el servicio representa una fuente clave de ventaja competitiva. Sin embargo, en cualquier empresa todas las categorías de las actividades primarias estarán presentes hasta cierto grado y jugarán algún papel en la ventaja competitiva.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son las que se emplean en cualquier sector empresarial, y se dividen en cuatro indicadores. Cada uno de estos indicadores de las actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor diferentes que están especificadas para cada uno de los sectores (Guajardo, 2013).

Abastecimiento: Se refiere a la función de comprar los insumos utilizados en la cadena de valor de la organización, dichos insumos abarcan a las materias primas, insumos y otro, como la maquinaria, el equipo de laboratorio, los equipos de muebles u oficina. Se encuentran presentes en cada una de las actividades de valor, abarcando a las actividades de apoyo. Como todas las actividades de valor, el abastecimiento necesita tecnología, además de los procesos para el contacto con los vendedores, las reglas que se toman en cuenta para calificar y ver su sistema de información. Se suele encontrar en toda la empresa. El costo de las actividades de abastecimiento por sí mismas representan con frecuencia una porción pequeña, de los costos totales, pero con frecuencia tiene un impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación. Las prácticas de compra mejoradas pueden afectar fuertemente el costo y la calidad de los insumos, así como a otras actividades asociadas con el recibo y uso de los insumos, y a la interacción con proveedores (Guajardo, 2013).

Desarrollo de tecnología: Cada una de las cadenas de valor son representaciones tecnológicas, de conocimientos, de procedimientos o la tecnología dentro del equipo del proceso. El conjunto de las tecnologías que fueron empleadas por la gran parte de las

empresas es amplio, yendo desde las utilizadas para la preparación de documentos y para transportar los bienes hasta las tecnologías que se representan en el producto. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso, tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. Toma muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio. Guarda relación con el producto y sus características, apoya a la cadena entera (Guajardo, 2013).

Administración de recursos humanos: Consiste en que las actividades que se basan para la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de los colaboradores. La cual respalda a las actividades primarias y las de apoyo, es decir a la cadena de valor en su totalidad. Ocurren en diferentes partes de la empresa. Tiene efecto en la ventaja competitiva en cualquier empresa, por medio de su papel de determinar las habilidades, motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores empresariales es la clave de la ventaja competitiva (Guajardo, 2013).

Infraestructura de la empresa: Se tienen en cuenta distintas actividades, abarcando la administración general, las finanzas, contabilidad, administración de la calidad, la planeación, asuntos legales y gubernamentales. La infraestructura apoya, normalmente a la cadena completa, pero no a actividades individuales. Se considera algunas veces sólo como general, pero puede ser una fuente de ventaja competitiva (Guajardo, 2013).

1.2.2 Ventaja competitiva

La competitividad se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener una producción que sea rentable y que promueva el mejoramiento constante de la producción siendo capaz de enfrentarse a sus competidores e implantarse en el mercado. Significa la capacidad de dicha empresa para diseñar, desarrollar, producir y vender determinados productos compitiendo con las demás empresas de su rubro (Ramírez, Osorio y Parra, 2010).

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. Los atributos que

contribuyen a tener una ventaja comparativa son innumerables. Pero podemos citar como ejemplo el acceso ventajoso a recursos naturales (como minerales de alto grado o fuentes de energía de bajo costo), mano de obra altamente calificada, ubicación geográfica o barreras de entrada altas, que se pueden potenciar si tenemos un producto difícilmente imitable o contamos con una gran marca. La facilidad para acceder a las nuevas tecnologías también puede considerarse otro atributo de ventaja competitiva. Por ejemplo, los países soleados tienen ventaja competitiva para generar energía solar. Sin embargo, estos atributos suelen ser complicados de mantener en el largo plazo. Por ello, las empresas buscan encontrar nuevas ventajas competitivas y potenciar las que ya tienen. El objetivo es posicionarse mejor que sus competidores. Esto puede lograrse ofreciendo a sus clientes un mayor valor de sus productos o servicios (Sevilla, 2016).

1.2.2.1. Estrategias de la ventaja competitiva de Michael Porter

Contreras (2010) define a las estrategias como acciones que una empresa tiene con la finalidad de posicionarse dentro de una industria, estas estrategias desarrolladas tendrían que ser las 5 fuerzas que Porter utiliza que determinarán la naturaleza y el grado de competencia que tendrá una empresa.

El término de ventaja competitiva se fundamenta en la productividad, siendo esta relación entre la productividad obtenida a través de un sistema de producción de bienes y servicios y los recursos utilizados para obtener (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra y Valdivia, 2010).

Michael Porter, en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas diferencia dos tipos de ventaja competitiva. Estos tipos de ventaja competitiva podrían dividirse en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado:

Liderazgo en costos: En este caso se compete por tener unos costos más bajos. El ejemplo más significativo son todas las compañías aéreas de bajo costo o *low cost*.

Diferenciación de producto: En este caso el precio de venta del producto será más elevado, compitiendo con un producto de mayor calidad. Por ejemplo, Apple ha conseguido que su público asocie su marca con equipos de alto rendimiento y con el diseño más avanzado.

Segmentación de mercado: Aunque no es considerada una ventaja competitiva más, es mencionada. Ya que utiliza una de las otras dos ventajas competitivas, pero en un ámbito más reducido del mercado, industria o país.



Figura 2. Tipos de ventajas competitivas (Sevilla, 2016)

El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado precisamente por Michael Porter en el año 1980. Su objetivo era solucionar los problemas a los que se enfrentaba la teoría de la ventaja comparativa. Ya que al aconsejar a los países a especializarse en el producto o servicio donde tuvieran ventaja comparativa o absoluta, podría relegar a algunos países a especializarse en producción del sector primario, entrando en una espiral de bajos salarios y poca generación de riqueza (Sevilla, 2016).

1.2.2.2 La ventaja competitiva de liderazgo en costos

Sevilla (2016) sostiene que una empresa tiene ventaja en costos cuando tiene costos inferiores a los de sus competidores. Costos más bajos para un producto, servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costos la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor.

Mantener los costos bajos frente a los competidores y tener una producción elevada es la estrategia para poder liderar en costos, incorporando la calidad, el servicio, reducción de los costos mediante la experiencia, creando economías de escala son los factores claves

para competir en el mercado. Entonces se entiende que si la empresa tiene bajos costos de producción obtendrá utilidades encima del promedio (Contreras, 2010).

Sevilla (2016) manifiesta que la estrategia de liderazgo en costos es recomendable cuando:

El producto está estandarizado: Se ofrecen muchos productos iguales en calidad y precio y es ofrecido por múltiples oferentes o empresas.

Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos: Tratar de hacer que tu producto sea percibido y aporte diferentes características al comprador. Características, por supuesto, que sean significativas y valoradas por el comprador.

Bakan & Doğan (2012) consideran que la fuente principal de la ventaja competitiva en costos se deriva del efecto experiencia el cual tiene su origen en el efecto aprendizaje.

Efecto aprendizaje: Consiste en que el tiempo de fabricación de una unidad de producto disminuye conforme se va produciendo mayor número de unidades de ese producto. Esta disminución del tiempo de realización supone una disminución en los costos unitarios de la mano de obra directa y del producto.

Efecto experiencia: Provoca que la experiencia acumulada por la empresa disminuya en términos unitarios el costo real del valor añadido total de la empresa. El efecto experiencia constituye una fuerte barrera de entrada para los nuevos competidores. La existencia de esta barrera de entrada supone una ventaja competitiva sólida para la empresa que acumula más efecto experiencia. También, el efecto de las economías de escala y economías de alcance constituye a una mayor ventaja competitiva y, por tanto, mayores barreras de entrada.

1.2.2.3 La ventaja competitiva en diferenciación de productos

Sevilla (2016) menciona que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

Lo que se debe plantear como objetivo es que el producto debe percibirse como único en la industria, creando así lealtad a la marca, para poder diferenciarse de otras lo que significa involucrarse en investigaciones de mercado, aplicar estrategias de diseño, producto de alta calidad, servicio mejorado (Contreras, 2010).

En general, puede decirse que para un producto que es simple y que es producido con una técnica específica estandarizada, las oportunidades de diferenciación son reducidas.

Por el contrario, a mayor complejidad y variedad de las características de los productos, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación.

La estrategia de diferenciación de producto resulta más adecuada cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias:

- Los clientes otorgan una especial importancia a aspectos tales como la calidad, o utilizan el producto para diferenciarse socialmente.
- Las características distintivas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica.
- La empresa que quiere tener éxito con una estrategia de diferenciación de productos debe asumir esfuerzos importantes para mejorar la oferta de los competidores.

Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes en un gran número de formas. Las variables sobre las que se puede construir la ventaja en diferenciación se relacionan con las características técnicas de un producto, con las características de sus mercados, con las características de la propia empresa o con otras variables difícilmente clasificables como es el tiempo o la atención a los criterios de responsabilidad.

Sevilla (2016) sostiene que los indicadores para la diferenciación de productos son:

Características del producto: El tamaño, la forma, su tecnología, fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, servicio pre-venta y post-venta. Por ejemplo, un coche que sea más seguro.

Características del mercado: Son la variedad de necesidades y gustos por parte de los consumidores que puede permitir la diferenciación. Este tipo de características dependen de las tendencias de mercado.

Características de la empresa: Son la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes, la identidad, estilo, valores o reputación y prestigio frente a los clientes. Un punto a favor, podría ser una filosofía empresarial con la que los clientes se sientan identificados.

Otras dos variables adicionales para la diferenciación de productos son el tiempo y la atención a criterios de responsabilidad social.

1.2.2.4 Claves para una verdadera ventaja competitiva

Contreras (2010) menciona que maximizar los recursos, eliminar las deficiencias, mejorar la productividad no son suficientes si no se requiere ir mucho más lejos, hacer un análisis retrospectivo ir más allá de lo que se conoce y se observa.

La rentabilidad de una empresa va depender de la forma de estructurarse para alcanzar el posicionamiento óptimo frente a la competencia, la cual se debe tener en cuenta los objetivos plasmados dentro de la empresa, estos se deben conocer perfectamente para ocupar un espacio en el mercado. Mediante la práctica de posicionamiento se concluyó que las dos formas de obtener una ventaja competitiva son a través de la reducción de costos y la diferenciación (Contreras, 2010).

Serrano (2011) menciona que para tener una mejor competitividad es necesario introducir cambios en tres planos diferentes que se mencionaran a continuación:

Organización de la producción

Ayudará a reducir tiempos en la producción, de esa manera se podrá responder a las necesidades de los clientes, generando así que opten por el producto.

Organización del desarrollo del producto

Organizarse en el desarrollo, producción y comercialización ayudará a obtener un producto de calidad, así como también permitirá abastecer a la demanda insatisfecha.

Organización y relaciones de suministros

Administrar los recursos de manera adecuada permitirá obtener una producción óptima que asegure la competitividad en el mercado.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Tipo de investigación

Básica, según Valderrama (2016) este tipo de investigación es conocida también como investigación teórica, aporta cuerpos organizados, preocupándose por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico científico. En ese sentido para el desarrollo de la investigación se presentarán un análisis de las relaciones entre las variables que a su vez proporcionarán información fehaciente para la realidad objeto de estudio.

2.2 Nivel de investigación

Correlacional, Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.

2.3 Diseño de investigación

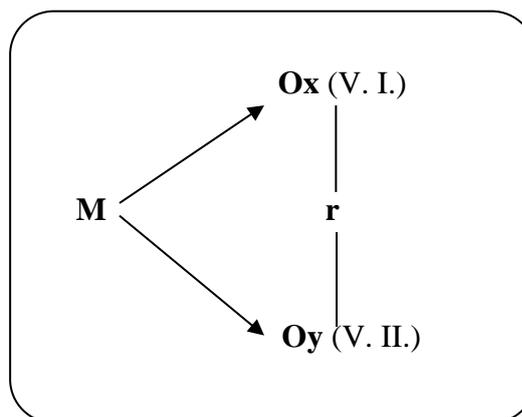
El diseño que se empleó fue no experimental, correlacional y transversal.

No experimental, ya que el estudio se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Correlacional, porque se describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De corte transversal, porque la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único: año 2019.

El diseño de la presente investigación muestra el siguiente esquema:



Denotación:

M	=	Muestra de investigación (Acervo documental)
Ox	=	Variable I: Cadena de valor
Oy	=	Variable II: Ventaja competitiva
r	=	Relación entre variables

Figura 3. Diseño de investigación

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

Se consideró como población a todas las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo, información obtenida en la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) al 30 de enero del 2019; por lo que debe señalarse que se consideró a las empresas que poseen registro sanitario para la venta de agua de mesa, encontrándose en total 34 empresas que se detallan en la tabla 1.

Tabla 1

Empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo

Nº	EMPRESA	MARCA	DIRECCIÓN	DISTRITO
1	Industrias Aredo EIRL	Agua Marina	Prolongación Martínez de Compagnón 1592	Tarapoto
2	Industrias Manantial SAC	Manantial	Av. Túpac Amaru 369 - CPM. Nueve de Abril	Tarapoto
3	Neptuno EIRL	Neptuno	Jr. Los Jardines 157 – Urb. Los Jardines	Tarapoto

Nº	EMPRESA	MARCA	DIRECCIÓN	DISTRITO
4	Lider Murrieta Paredes	San José	Jr. Leoncio Prado 686	Tarapoto
5	Ángel Chávez Salazar	Los Lirios	Jr. Los Lirios 105	Tarapoto
6	Agua de Mesa Hola Juventud EIRL	Hola Juventud	Jr. René Bartra 162	Tarapoto
7	Edith Amasifuén Ramírez	Palmerita	Jr. Paraíso 286	Tarapoto
8	Jane Viena Pérez	Cerro Escalera	Jr. Santa Eufracia 484	Tarapoto
9	Consuelo Silva Vásquez	Dulce Agua	Jr. José Olaya 999	Tarapoto
10	Wildoro Ramírez Ramírez	Gotas de Vida	Jr. Federico Sánchez 594	Tarapoto
11	Inversiones Waururo EIRL	Wayruro	Av. Circunvalación 1740	Tarapoto
12	Marysabel Arévalo Ames	Natural Agua	Jr. Miguel Grau 1241	Tarapoto
13	Henry Grández Vela	La Vertiente	Jr. Arica 467	Tarapoto
14	Edgardo Chapoñan Santamaría	Roca Viva	Jr. Juan de la Riva Vásquez 395	Tarapoto
15	Luis Daniel Santos Trigozo	Vidagua	Jr. Lima 1046	Tarapoto
16	Walker Pinchi Fasanando	Delicias	Psje. Sargento Lores 162	Tarapoto
17	Keyla del Águila Liao	La Jungla	Jr. Maynas 382	Tarapoto
18	Grupo Tio Yacu EIRL	Tio Yacu	Jr. Ramón Castilla 1342	Tarapoto
19	Wilmer Calle del Águila	Yacu Tropic	Carr. Marginal Sur Km 2	Banda de Shilcayo
20	Gime Chumbe Rojas	Vida Sana	Jr. Las Palmeras 130	Banda de Shilcayo
21	Agroindustrias Lehigi EIRL.	Agua María	Urb. Los Sauces Mz "H" Lte. "4"	Banda de Shilcayo
22	Luis Abraham Huaita Escobar	La Samaritana	Carr. Fernando Belaunde Terry S/N - Las Palmas	Banda de Shilcayo
23	Industrias del Rey SAC	Del Oriente	Jr. San José S/N - Las Palmas	Banda de Shilcayo
24	Corporación Cárdenas EIRL	Bio Natura Viva	Carr. Marginal Sur Km 4. - Las Palmas.	Banda de Shilcayo
25	Mary Ethel Rengifo García	H ₂ O	Jr. Paracas 292	Banda de Shilcayo

Nº	EMPRESA	MARCA	DIRECCIÓN	DISTRITO
26	Margoth Rojas Saboya	Agua Lay	Calle Los Bosques 130	Banda de Shilcayo
27	Carmen del Pilar Tangoa Rengifo	Pacífico	Jr. Recreo 325	Banda de Shilcayo
28	Jhonatan Torres Linares	San Borja	Carr. Fernando B. Terry Km 4 - Las Palmas	Banda de Shilcayo
29	Jorge Luis Rengifo Dávila	Bio H ₂ O San Martín	Jr. Chimú 353	Banda de Shilcayo
30	Fredson Azalde Díaz	Océano Azul	Jr. Miguel Grau 233	Morales
31	Mirta Mercedes López Pinedo	Agua de la Loma	Av. Perú 784	Morales
32	Rosario Pezo Córdova	Agua Viva	Jr. América 350	Morales
33	Wagner Torres Castro	El Trompito	Jr. Torres Causano S/N - La Planicie	Morales
34	Elmer Helí Díaz Campoverde	Agua Live	Sec. La Providencia S/N	Morales

Fuente: Ministerio de Salud – DIGESA (2019)

2.4.2 Muestra

Para considerar la muestra preliminar, se ha estimado una probabilidad de éxito del 95%, un nivel de confiabilidad bajo la curva normal del 95% y se ha utilizado la siguiente fórmula (Esteban, 2009; citado por López, 2019).

$$n_0 = \frac{P(1-P)}{\left[\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N} \right]}$$

n_0 = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (34 empresas procesadoras de agua de mesa)

P = Probabilidad de éxito o proporción de la población que posee la característica de interés 95% (0,95)

$1-P$ = Probabilidad de fracaso o proporción de la población que posee la característica de interés 5% (0,05)

Z = Desviación estándar para el nivel de confiabilidad del 95% (1,96)

E = Nivel de error que estamos dispuestos a aceptar al 5% (0,05)

Remplazando los datos en la fórmula:

$$n_0 = \left[\frac{0,95(1-0,95)}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,95(1-0,95)}{34}} \right]$$

$$n_0 = 23$$

La muestra preliminar obtenida fue $n_0 = 23$ empresas. Pero como se cumple que $n_0/N \geq 0,05$ ($23/34 > 0,05$), entonces se corrige la muestra preliminar, mediante la fórmula siguiente:

$$n = \left[\frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \right] \qquad n = \left[\frac{23}{1 + \frac{23}{34}} \right]$$

Por lo tanto, la muestra definitiva es de $n = 14$ empresas procesadoras de agua de mesa. Debido a que estas empresas se encuentran distribuidas en cantidades distintas en los distritos del ámbito de estudio, se procedió a realizar un muestreo estratificado, obteniendo las muestras en forma aleatoria con la siguiente distribución:

07 ubicadas en Tarapoto

05 ubicadas en La Banda de Shilcayo

02 ubicadas en Morales

2.4.3 Unidades de análisis

Las unidades de análisis comprenden las 14 empresas procesadoras de agua de mesa de los distritos de Tarapoto. Morales y La Banda de Shilcayo que se detallan en la tabla 2:

Tabla 2*Unidades de análisis*

Nº	EMPRESA	MARCA	DIRECCIÓN	DISTRITO
1	Industrias Aredo EIRL	Agua Marina	Prolongación Martínez de Compagnón 1592	Tarapoto
2	Industrias Manantial SAC	Manantial	Av. Túpac Amaru 369 - CPM. Nueve de Abril	Tarapoto
3	Lider Murrieta Paredes	San José	Jr. Leoncio Prado 686	Tarapoto
4	Edgardo Chapoñan Santamaría	Roca Viva	Jr. Juan de la Riva Vásquez 395	Tarapoto
5	Neptuno EIRL	Neptuno	Jr. Los Jardines 157- Urb. Los Jardines	Tarapoto
6	Ángel Chávez Salazar	Los Lirios	Jr. Los Lirios 105	Tarapoto
7	Marysabel Arévalo Ames	Natural Agua	Jr. Miguel Grau 1241	Tarapoto
8	Luis Abraham Huaita Escobar	La Samaritana	Carr. Fernando Belaunde Terry S/N - Las Palmas	Banda de Shilcayo
9	Corporación Cárdenas EIRL	Bio Natura Viva	Carr. Marginal Sur Km 4. - Las Palmas.	Banda de Shilcayo
10	Agroindustrias Lehigi EIRL.	Agua María	Urb. Los Sauces Mz "H" Lte. "4"	Banda de Shilcayo
11	Mary Ethel Rengifo García	H ₂ O	Jr. Paracas 292	Banda de Shilcayo
12	Margoth Rojas Saboya	Agua Lay	Calle Los Bosques 130	Banda de Shilcayo
13	Rosario Pezo Córdova	Agua Viva	Jr. América 350	Morales
14	Elmer Helí Díaz Campoverde	Agua Live	Sec. La Providencia S/N	Morales

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

➤ Técnica

“Los instrumentos de investigación cumplen roles muy importantes en la obtención de datos, y se aplican según la naturaleza y características del problema y la intencionalidad del objeto de estudio” (Carrasco, 2015).

Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta la cual sirvió para analizar ambas variables, esta encuesta manifiesta que la información obtenida sólo es válida en el período que fue recolectada y que puede variar con el tiempo; es por ello que toma el nombre de diseño transversal o transeccional (Valderrama, 2016).

➤ Instrumento

Para analizar la cadena de valor y las ventajas competitivas que de allí se derivan se empleó un cuestionario a las empresas seleccionadas (Ver Anexo A). Este cuestionario constó de 173 preguntas distribuidas en ítems sobre inicialmente la descripción general de la empresa entrevistada, luego se profundiza en cada actividad de la cadena de valor, logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio, recursos humanos, abastecimiento, infraestructura y desarrollo tecnológico. En la tabla 3 se puede visualizar qué aspectos de los recursos se indagaron en cada una de las actividades.

Tabla 3
Correspondencia entre actividades y recursos

ACTIVIDADES PRIMARIAS		
Recursos	Aspectos a analizar	
Logística de entrada	<i>Control de entrada</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología aplicada para realizar controles. • Registro de controles realizados.
	<i>Almacén</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un área definida para el almacenamiento. • Gestión del almacén. • Clasificación y codificación de las existencias.
	<i>Inventario</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de políticas de inventario. • Gestión del inventario.
	<i>Control de costos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de identificación de los costos asociados con el mantenimiento del inventario.
Operaciones	<i>Instalaciones, máquinas y equipos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad a cambios de la demanda. • Grado de utilización de la capacidad instalada. • Cuellos de botella. • Plan de mantenimiento. Registro de las acciones de mantenimiento.
	<i>Técnicas de planificación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de planeación y programación de la producción. • Funcionamiento del sistema productivo. • Diseño de la línea de producción.
	<i>Control de la producción</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad. Etapas donde se realiza. Registros. • Seguimiento de la calidad del proceso. • Detección de desperdicios. Registros y tratamiento.
	<i>Control de costos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los costos de fabricación.

Logística de salida	<i>Almacén</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un área definida para el almacenamiento. • Procedimientos para la manipulación de los productos. • Gestión del almacén. • Existencia de seguro para los productos. • Identificación y trazabilidad del producto.
	<i>Inventario</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del inventario.
	<i>Control de costos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los costos de distribución. • Identificación de los costos de mantenimiento de inventario.
	<i>Medios de distribución</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de medios de transporte de productos terminados. • Servicio de entrega de productos.
Marketing y ventas	<i>Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del mercado. • Realización de investigación del mercado. Informes de mercado. • Búsqueda sistemática para ampliar o diversificar mercados.
	<i>Relación con el cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. Identificación y registro. • Identificación de necesidades. • Comunicación con el cliente. Forma de contacto. • Existencia de personal dedicado a contactar con el cliente.
	<i>Medios de promoción</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Programación y realización de campañas publicitarias y de promoción. • Página web. • Influencia de la promoción en las ventas. • Mantenimiento de la imagen empresarial.
Servicio	<i>Post-venta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicio postventa. • Existencia de garantía formal. • Servicio de instalación del producto.
	<i>Satisfacción del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de la satisfacción del cliente. • Atributos de valoración por parte del cliente. • Definición de indicadores de seguimiento. • Acciones de mejora frente a insatisfacción del cliente.
	<i>Reclamos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y solución de reclamos. • Registro de reclamos. • Acciones de mejora frente al surgimiento de reclamos. • Definición de producto no conforme.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO		
Recursos	Aspectos a analizar	
Recursos humanos	<i>Puestos de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de política de recursos humanos. • Nivel de conocimiento de la política por parte de todo el personal. • Definición del perfil en cada puesto de trabajo. • Nivel de conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada puesto. • Forma de remuneración.
	<i>Técnicas de reclutamiento y selección</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de actividades de reclutamiento y selección. • Medios utilizados para reclutamiento y selección del personal. • Criterios de selección.
	<i>Capacitación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación inicial para personal nuevo. • Plan de formación global. Grado de conocimientos técnicos/operativos. • Evaluación de desempeño. • Capacitaciones. Registro de las mismas.
	<i>Motivación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la toma de decisiones. • Medición de la satisfacción del personal. • Autonomía de los trabajadores.
	<i>Trabajo en equipo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de implementación.
	<i>Comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación. • Medios de comunicación internos.
Abastecimiento	<i>Disponibilidad de materia prima</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de disponibilidad de los insumos y materias primas. • Existencia de dificultad para la adquisición de insumos o materias primas.
	<i>Gestión de compras</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de política de compras. • Existencia de un procedimiento definido de compras. • Responsable de compras.
	<i>Relación con los proveedores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de proveedores. • Evaluación a proveedores. Metodología y criterios utilizados. • Reunión con proveedores. • Cumplimiento de los criterios exigidos por la empresa. • Trabajo en conjunto con proveedores.
Infraestructura	<i>Estructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del organigrama. • Funciones y responsabilidades del personal.
	<i>Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos claros y explícitos. • Grado de conocimiento de los objetivos por todo el personal. • Frecuencia de revisión de objetivos.
	<i>Gestión de la calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de política de calidad. Documentación. • Identificación y control de procesos principales. • Certificación de calidad. • Auditoría interna. Programación. Registro de resultados.

Infraestructura	<i>Inversiones</i>	• Plan de inversión.
		• Inversiones realizadas.
	<i>Gestión ambiental</i>	• Tipos de financiamiento utilizados para realizar inversiones.
		• Situación de la empresa respecto del impacto al medio ambiente.
	<i>Gestión de la seguridad e higiene</i>	• Acciones correctivas.
		• Condiciones de higiene, limpieza general y orden.
• Área definida y equipada para descanso del personal.		
• Registro de accidentes.		
Desarrollo tecnológico	<i>Innovaciones</i>	• Disponibilidad y uso de elementos de protección personal.
		• Grado de introducción de innovaciones.
		• Tipos de innovaciones.
	<i>Tecnología de información y comunicación</i>	• Dificultades para introducir innovaciones.
		• Investigación y desarrollo.
		• Disponibilidad de correo electrónico.
		• Acceso a internet. Utilización de internet para realizar actividades de la empresa.

2.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En el procesamiento de los datos, la investigación utilizó tablas estadísticas, los mismos que son presentados por hoja de cálculo Excel y el programa Statistica Pro Ver. 13.3. De esta manera existe mejor comprensión de los resultados obtenidos. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó la correlación rho de Spearman, en la que se enfatiza lo siguiente:

Hipótesis estadística:

$H_1 : r \neq 0$ El análisis de la cadena de valor tiene relación en la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

$H_2 : r = 0$ El análisis de la cadena de valor no tiene relación en la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

Donde:

r : Es el grado de correlación (relación) que existe entre las variables de estudio.

Para la interpretación respectiva se considera la tabla 4 descrita a continuación:

Tabla 4

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman, r .

Valor de r	Significado
-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,9	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
0	No existe correlación alguna entre las variables
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Valderrama (2016, p. 172)

2.7 Sistema de variables

Definición conceptual

Variable I: Cadena de valor

Abarca el estudio de las actividades primarias y secundarias de un sector productivo en una empresa; considerada además como una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado (Guajardo, 2013).

Variable II: Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás (Contreras, 2010).

Definición operacional

Cadena de valor

Análisis de aspectos internos (actividades primarias), a las que también se conoce como actividades de línea; y las actividades secundarias o de apoyo (que son las de soporte de las primeras) como si cada una fuera un eslabón de una cadena que va agregando valor al producto que saldrá al mercado.

Ventaja competitiva

Acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de la competencia, acciones que son la respuesta a fuerzas competitivas indicadas como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

2.8 Operacionalización de variables

La operacionalización de las variables aplicadas en esta investigación, se detallan en las tablas 5 y 6:

Tabla 5
Cadena de valor

Variable I	Dimensiones	Indicadores	Valor final (%)	Tipo de variable
Cadena de valor	Actividades primarias	Logística de entrada	Eficiente	Ordinal
		Operaciones	(95 -100)	
		Logística de salida	Muy bueno	
		Marketing y ventas	(80 - 94)	
		Servicio	Bueno	
	Actividades secundarias	Administración de recursos humanos	(70 - 79)	
		Abastecimiento	Regular	
		Infraestructura	(60 - 69)	
		Desarrollo tecnológico	Deficiente	
			(<60)	

Tabla 6
Ventaja competitiva

Variable II	Dimensiones	Indicadores	Valor final (%)	Tipo de variable
Ventaja competitiva	Liderazgo en costos	Efecto aprendizaje	Eficiente (95 - 100)	Ordinal
		Efecto experiencia	Muy bueno (80 - 94)	
		Calidad y precio	Bueno (70 - 79)	
	Diferenciación	Características del producto	Regular (60 - 69)	
		Características del mercado	Deficiente (<60)	
		Características de la empresa		

2.9 Metodología

La secuencia metodológica para el desarrollo del presente trabajo de investigación lo podemos describir en las siguientes etapas:

Primera etapa: Se desarrolló el estudio de las teorías, definiciones y conceptos de las variables consideradas en el trabajo, realizando para ello una revisión bibliográfica sobre cadena de valor y sus componentes, ventaja competitiva, así como la selección de las empresas procesadoras de agua de mesa en las zonas del ámbito de estudio consideradas como población y muestra.

Segunda etapa: Para la evaluación y análisis del desempeño de las actividades que integran la cadena de valor se aplicó en trabajo de campo la metodología desarrollada por Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012) a través de un cuestionario que inicia con quince preguntas indagando sobre la información general de la empresa y continúa con ciento cincuenta y ocho preguntas más (un total de ciento setenta y tres preguntas), de las cuales el 72% corresponden a preguntas cerradas y el 28% restante a preguntas abiertas.

Con respecto a la información general de la empresa, se investiga sobre datos relativos al tipo de empresa, número de trabajadores, cómo está organizada funcionalmente, nivel de instrucción, facturación anual, principales clientes que posee y una breve descripción de su proceso productivo.

En *Logística de entrada* se analizan en qué forma se realizan las actividades relacionadas con la recepción y el almacenamiento de las materias primas e insumos. La manera en que se gestiona el almacén y los inventarios, los controles de recepción realizados y la identificación de los costos involucrados.

En *Operaciones* se estudia de qué manera se realizan las actividades relacionadas con la transformación del insumo y materia prima en producto final. Se cuestiona sobre las instalaciones, máquinas y equipos, la implementación de planes de mantenimiento, las técnicas de planificación de la producción, los controles realizados y los costos involucrados.

En *Logística de salida* se observa de qué manera se llevan a cabo las actividades relacionadas con el almacenaje del producto final, la gestión de inventario, los costos involucrados y la distribución del producto a los clientes.

En *Marketing y ventas* se examina el conocimiento del mercado y de los clientes por parte de la organización, la forma de comunicarse con ellos y sobre los medios utilizados para realizar la promoción de la empresa y su producto.

En *Servicio* se indaga por el tipo de servicio que presta la empresa luego de la venta del producto, la atención de reclamos y la medición de la satisfacción del cliente.

En *Recursos humanos* se observa aquellos aspectos relacionados con los puestos de trabajo, el reclutamiento, la selección, la motivación, la capacitación, la comunicación y el trabajo en equipo.

En *Abastecimiento* se quiere indagar acerca de aquellas tareas relacionadas con el proceso de compra de los insumos necesarios que se emplean en toda la cadena de valor de la empresa, principalmente su gestión, la disponibilidad de materia prima y la relación con proveedores.

En *Infraestructura* se indaga acerca de aquellas tareas relacionadas con la organización funcional de la empresa, la estructura, la formulación de objetivos, las

inversiones realizadas, la forma en que llevan a cabo la gestión de la calidad, la gestión de la seguridad e higiene y la gestión ambiental.

En *Desarrollo tecnológico* se introducen cuestiones sobre la realización de actividades de investigación y desarrollo, ya sea por la propia empresa o en conjunto con universidades o centros tecnológicos, que le permitan llevar a cabo innovaciones en sus productos o procesos; así como la incorporación de la tecnología de la información y la comunicación interna por medios informáticos.

Finalmente, se realiza el análisis cuantitativo para valorar las respuestas cerradas del cuestionario. Las preguntas abiertas agregan información para el análisis de los datos, pero no se valoran numéricamente. Los aspectos que se deben analizar en cada una de las actividades de la cadena de valor son puntuados, en función de la situación de la organización, del siguiente modo:

- 2 si el cumplimiento de lo que se cuestiona es razonablemente completo;
- 1 si el cumplimiento es parcial;
- 0 si el cumplimiento es totalmente nulo;
- N si la cuestión no es aplicable a la organización.

La suma de las puntuaciones de cada una de las actividades de la cadena de valor se trasladó a una hoja resumen de resultados. Esto permitió cuantificar el diagnóstico de la situación de la empresa respecto al grado de desarrollo de las actividades que conforman la cadena de valor.

La puntuación de cada indicador (P_i), se obtiene en porcentaje según la ecuación:

$$P_i (\%) = \frac{\sum p_i}{2 * n} * 100$$

Donde: p_i es la puntuación de cada respuesta y n es el número total de interrogaciones aplicables a ese indicador.

Tercera etapa: Se realizó el análisis estadístico de los datos obtenidos, de cada uno de los indicadores de las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor, de esta

manera se obtuvieron sus calificaciones correspondientes. En base a estos resultados de la cadena de valor, se trasladaron y analizaron las ventajas competitivas de las empresas, esto en forma ponderativa y proporcional a las actividades que sobresalían o que mejor lo desarrollaban para ser consideradas como distintivos de las demás.

Cuarta etapa: Se realizó el análisis de correlación de las variables mediante Rho de Spearman, la verificación de las hipótesis, y a la par realizar la discusión de resultados. Finalmente se procedió a formalizar las conclusiones y recomendaciones de la investigación, utilizando el método hipotético, deductivo y explicativo.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Características de las empresas procesadoras de agua de mesa

A partir de la información obtenida mediante la encuesta (Anexo A), en lo correspondiente a información general sobre la empresa, se presenta a continuación algunas características, que nos permiten conocer la manera de cómo se encuentran organizadas, nivel de instrucción y otros de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

3.1.1 Tipo de empresa

La tabla 7 muestra que la mayor cantidad de empresas 64,3% (09) se encuentran constituidas como personas naturales, mientras que sólo el 7,1% (01) son de tipo jurídicas (Sociedad Anónima Cerrada). Con esto puede indicarse como microempresas, las personas naturales, realizan sus actividades comprendidas dentro del Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS).

Tabla 7
Tipo de empresa según su constitución

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Unipersonal (Persona Natural)	9	64,3
Individual de Responsabilidad Limitada	4	28,6
Sociedad Anónima Cerrada	1	7,1
Sociedad de Responsabilidad Limitada	--	--
Total	14	100

Así, una empresa como Persona Natural tiene obligaciones ilimitadas, puede perder todo su patrimonio personal si algo sale mal, una Persona Jurídicas sólo limita sus deudas con respecto al patrimonio inscrito a nombre de la empresa. No obstante, una Persona

Natural no tendrá grandes inversionistas o clientes como lo podría tener una Persona Jurídica, ya que el crecimiento de la misma dependerá de la contribución de sus participantes y su desempeño en el mercado (Gestión, 2018).

3.1.2 Número de trabajadores

Puede observarse en la tabla 8 que, de las empresas investigadas, el 42,9% (06) tienen entre 4 a 6 colaboradores, representando el mayor número de empresas con esa cantidad de personal. Además, el 7,1% (01) de las empresas posee entre 7 a 10 colaboradores. Además, se debe mencionar que el porcentaje de mujeres que laboran en las empresas con más de 7 trabajadores oscila entre el 20% al 30%.

Tabla 8

Número de trabajadores por empresa

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
de 1 a 3	4	28,6
de 4 a 6	6	42,9
de 7 a 10	1	7,1
más de 10	3	21,4
Total	14	100

Esta distribución del número de colaboradores, se debe principalmente al tamaño del mercado que atienden y que cada día es más exigente, más no obedece a una organización planteada para mejorar el desarrollo de sus actividades.

3.1.3 Nivel de educación de los propietarios/gerentes

El grado de educación de los propietarios y/o gerentes de detalla en la tabla 9, donde se indica que el 7,1% (01) posee secundaria completa, el 35,7% (05) tienen estudios superiores no universitarios y el 57,2% (08) han realizado estudios superiores universitarios. Con se puede manifestar que más de la mitad de estas empresas se

encuentran dirigidas o gerenciadas por profesionales, lo cual se ha visto incrementado en los últimos años, ya que según Reátegui (2011) en un estudio anterior realizado, sólo el 17% de los propietarios o gerentes de este tipo de empresas tenían estudios superiores universitarios concluidos.

Tabla 9
Nivel educativo de los propietarios y/o gerentes

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Primaria	--	--
Secundaria	1	7,1
Superior no universitaria	5	35,7
Superior universitaria	8	57,2
Total	14	100

3.1.4 Nivel de educación de los trabajadores

Los niveles educativos y de preparación de los trabajadores de las empresas investigadas en el estudio varían notablemente tal como se muestra en la tabla 10. El 14,3% (02) de las empresas poseen trabajadores que tienen estudios de primaria y secundaria únicamente, el 28,6% (04) tienen trabajadores con secundaria completa, mientras que el 21,4% (03) cuentan con trabajadores con estudios de secundaria y superior no universitaria. Sin embargo, el 14,3 (02) poseen trabajadores con educación superior no universitaria, otro 14,3% (02) tienen sus trabajadores estudios de secundaria y superior universitaria. Finalmente, sólo el 7,1% (01) de las empresas posee trabajadores con educación secundaria, superior no universitaria y universitaria; esto podría indicarse que corresponde a una de las empresas en las que laboran más de veinte colaboradores, la cual cuenta con mayor participación en el mercado de los distritos de la zona de estudio.

Tabla 10
Nivel educativo de los trabajadores en las empresas

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Primaria y secundaria	2	14,3
Sólo secundaria	4	28,6
Secundaria y superior no universitaria	3	21,4
Superior no universitaria	2	14,3
Secundaria y superior universitaria	2	14,3
Secundaria, superior no universitaria y superior universitaria	1	7,1
Total	14	100

3.1.5 Asistencia a capacitaciones

En cuanto a la asistencia a eventos de capacitación por parte tanto de los propietarios y/o gerentes, así como sus trabajadores se detalla en la tabla 11. Puede observarse que el 50% (07) de las empresas indican que asisten a capacitaciones en diferentes temas, los cuales se detallarán en la tabla 12. Esto indica que existe la necesidad y el compromiso que han asumido las gerencias de estas empresas para asistir a estos eventos, con la finalidad de incrementar sus conocimientos en cuanto a sistemas de calidad, producción y de gestión empresarial.

La asistencia en forma eventual a estos aprendizajes lo realizan el 35,7% (05), mientras que 14,3% (02), sostuvieron que no han tenido la oportunidad de asistir a dichos eventos. Se considera entonces, que aún existe un gran número de empresas que faltan que tomen conciencia sobre las nuevas tendencias del mercado y puedan, si no es asistir, por lo menos contratar a profesionales para las capacitaciones en sus propios centros de producción y laboral.

Tabla 11
Asistencia a eventos de capacitación

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Con frecuencia	7	50,0
En ocasiones	5	35,7
No hemos tenido oportunidad	2	14,3
Total	14	100

3.1.6 Temas de capacitación

Los principales temas de capacitación a los cuales asisten tanto los propietarios y/o gerentes y los trabajadores se muestra en la tabla 12.

Tabla 12
Temas de capacitación

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Tratamiento químico del agua	4	28,6
Control de calidad	3	21,4
Buenas práctica de manufactura	3	21,4
Procedimientos operativos estandarizados de saneamiento	2	14,3
Atención al cliente	2	14,3
Estrés laboral y clima organizacional	1	7,1
Otros (Registros, pH, lámparas, electrobombas, etc.)	4	28,6
No realiza capacitación	2	14,3

Los temas de mayor interés por parte de las empresas son tratamiento químico del agua, control de calidad y buenas prácticas de manufactura, representando un 28,6% (04) el primero y 21,4% (03) los últimos respectivamente. Vale indicar que estos temas se

refieren en forma básica a competencias sobre producción y prácticas higiénicas, y sólo un 14,2% (02) no realizan ningún tipo de capacitación.

3.1.7 Influencia de las capacitaciones

La tabla 13 reporta los niveles de influencia de las capacitaciones sobre los trabajadores; indicando el 85,8% (12) de los propietarios y/o gerentes que incrementan su destreza laboral, el 7,1% (01) sostienen que mejora la producción y un porcentaje igual manifiestan que las capacitaciones no tienen ninguna repercusión en los trabajadores.

Tabla 13
Influencia de las capacitaciones en los trabajadores

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Mejora la producción	1	7,1
Incrementa su destreza laboral	12	85,8
No influye en nada	1	7,1
Total	14	100

Cabrera (2009) explica que la tarea de la organización se convierte en desarrollar las capacidades que puedan permitir la apertura a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos, las necesidades de adaptación se vuelven más urgentes.

Rodríguez (2010) sostiene que la capacitación es un aporte específico e invaluable a las organizaciones actuales, las actividades de capacitación se ubican en la misma actividad profesional, una empresa que capacita a sus colaboradores está en camino de la profesionalización.

3.1.8 Asignación de tareas y funciones

Los propietarios y/o gerentes de las empresas manifestaron que la asignación de tareas o funciones a sus trabajadores lo realizan por diferentes métodos, los cuales se muestran en la tabla 14. El 71,4% (10) delegan las tareas en forma verbal, mientras que el

14,3% (02) lo realiza de manera escrita y otro porcentaje similar lo efectúa tanto escrita como verbal.

Tabla 14

Método de asignación de funciones y tareas

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Escrita	2	14,3
Verbal	10	71,4
Escrita y verbal	2	14,3
Ninguna	--	--
Total	14	100

Esta forma verbal de delegar funciones o responsabilidades tiene la ventaja de que estás interactuando directamente con el trabajador para realizar una determina actividad laboral, sin embargo, la desventaja es que no lo tienes escrito o plasmado en un manual de funciones, y esto hará que muchas veces el trabajador sólo realizará su labor cuando se lo indiquen o lo recuerden.

3.1.9 Toma de decisiones

La tabla 15 muestra si los trabajadores están facultados para tomar decisiones en el interior de la empresa.

Tabla 15

Los trabajadores toman sus propias decisiones

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Si	13	92,9
A veces	1	7,1
No	--	--
Total	14	100

El 92,9% (13) de las empresas sostienen que sus trabajadores se encuentran facultados para tomar sus propias decisiones durante el desempeño de sus actividades, tanto en la parte de producción, comercialización y en la solución de problemas de índole técnico; sin embargo, para decisiones financieras, éstos ya no se encuentran facultados. Sólo un 7,1% (01) indica que sus trabajadores pueden tomar alguna decisión sin mayor relevancia, no sin antes consultar a un jefe inmediato.

Gestiopolis (2018) sostiene que actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, etc.) sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones. Además, cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

3.1.10 Poseer un plan de trabajo anual

La tabla 16 muestra los porcentajes de empresas que cuentan con un plan de trabajo anual. El 57,1% (08) indican tener dicho plan anual, mientras que el 42,9% (06) sostienen no poseerlo, menos aún que se encontrara en proceso de elaboración.

Tabla 16
Cuentan con un plan de trabajo anual

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Si	8	57,1
No	6	42,9
Se está elaborando	--	--
Total	14	100

Un plan de trabajo es una herramienta con la que se organizan y se simplifican las actividades necesarias para concretar una acción. Con este instrumento podemos planificar y gestionar todos los recursos necesarios para poder ejecutar dicho trabajo. Asimismo, un plan de trabajo nos ayuda a sistematizar toda la información generada, actuando como un excelente instrumento de comunicación.

Todas las empresas necesitan un plan que les permita llegar a los resultados estimados a través del diseño de una estrategia. Para ello necesitan un plan, una guía para conseguir lo esperado.

3.1.11 Instrumentos de gestión y de calidad

Los instrumentos de gestión y calidad que poseen las empresas del trabajo se detallan en la tabla 17. El programa de higiene y saneamiento es el manual que indican poseer el 92,8% (13) de las empresas seguido del manual de buenas prácticas de la manufactura con un 85,7% (12). Esto indica que el tema de calidad e inocuidad alimentaria se encuentra en el de mayor importancia dentro de las operaciones y funcionamiento de las empresas procesadoras de agua de mesa.

Tabla 17
Instrumentos de gestión y de calidad

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Manual de organización y funciones	9	64,3
Balance general y estado de resultados	6	42,9
Manual de operaciones	7	50,0
Manual HACCP	9	64,3
Seguridad y salud ocupacional	10	71,4
Programa de higiene y saneamiento	13	92,8
Programa de gestión ambiental	5	35,7
Manual de buenas prácticas de manufactura	12	85,7

Ahora si observamos que la implementación del sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos, por sus siglas en inglés), indican tenerlo el 64,9% (09) de las empresas, sin embargo, al revisar en la página oficial de la DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria), ninguno cuenta con la validación técnica oficial del sistema HACCP.

Los manuales de Balance general y estados de resultados, así como el Programa de gestión ambiental, son los menos aplicados por estas empresas, ya que sólo el 42,9% (06) y el 35,7% (05) respectivamente dicen utilizarlo.

3.1.12 Reuniones de integración

Como se muestra en la tabla 18 las empresas que realizan reuniones de integración con sus trabajadores en forma mensual representan el 35,7% (05), además el 28,6% (04) lo realizan una vez al año y el 35,7% (05) efectúan estas reuniones más de dos veces al año.

Tabla 18
Reuniones de integración con los trabajadores

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Semanalmente	--	--
Mensual	5	35,7
Una vez al año	4	28,6
Más de una vez al año	5	35,7
Total	14	100

Bachet (2014) indica que existen diferencias entre los eventos de integración y los de recreación. Estos últimos, como su nombre lo indica, tienen como propósito solamente el entretenimiento de las personas. Mientras que los eventos de integración son mucho más complejos, porque se plantean objetivos y mensajes concretos que se tienen que transmitir (que pueden estar relacionados a la misión, visión u otros aspectos que la organización determine). Además, es común, en este caso, que las empresas lideren este acontecimiento a través del área de recursos humanos y/o la gerencia general.

Los eventos de integración son acontecimientos temáticos que buscan motivar al personal para lograr un objetivo común de la compañía. En el Perú recién hacen su aparición hace aproximadamente ocho años, anteriormente solo se realizaban eventos de recreación puros (Mesarina, 2014).

3.1.13 Facturación anual por ventas

Las facturaciones anuales por las ventas realizadas se muestran en la tabla 19. El 64,3% (09) de las empresas facturan al año entre S/ 100 000 y S/ 250 000; el 28,6% (04) menos de S/ 50 000 y sólo el 7,1% (01) factura al año entre S/ 50 000 y S/ 100 000.

Tabla 19
Facturación anual por ventas

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Menos de S/ 50 000	4	28,6
Entre S/ 50 000 y S/ 100 000	1	7,1
Entre S/ 100 000 y S/ 250 000	9	64,3
Más de S/ 250 000	--	--
Total	14	100

Con esta información, puede afirmarse que la totalidad de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo están consideradas como microempresas, ya que según la Ley N° 30056 del 02 de julio del 2013 (*Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*), considera como microempresas a aquellas cuyas ventas anuales sean como máximo 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), que para este año 2019 sería un total de S/ 630 000, (1 UIT = S/ 4200). Esta Ley ya no considera al número de trabajadores para hacer la diferenciación entre las micro, pequeñas y medianas empresas, tal como lo hacía la Ley de las MYPES.

3.1.14 Principales clientes o mercado

Los principales clientes a las cuales abastecen con agua de mesa se muestra en la tabla 20. Puede observarse que todos (100%) tienen a los domicilios como sus clientes, el 92,9% (13) de las empresas tienen como mercado también a oficinas, el 85,7% (12) a las Instituciones Educativas, mientras que el 78,6% (11) abastecen a farmacias. El mercado con menor número de empresas que abastecen con sus productos son las Universidades e Institutos Superiores y las Instituciones Financieras, con una participación del 64,3% (09) y 57,1% (08) respectivamente; esto es debido a la existencia en menor cantidad de estos clientes frente a los demás. Sin embargo, existe un 71,4% (10) de empresas que tienen mercado a hoteles, restaurantes, clínicas, ferreterías, gimnasios, entre otras.

Tabla 20
Principales clientes o mercado

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Instituciones Educativas	12	85,7
Instituciones Financieras	8	57,1
Tiendas comerciales	14	100
Universidades e Institutos Superiores	9	64,3
Domicilios	14	100
Farmacias	11	78,6
Oficinas	13	92,9
Otros (Hoteles, restaurantes, clínicas, etc.)	10	71,4

En la actualidad el consumo de agua de mesa en diferentes presentaciones viene ganando participación en el tiempo debido a la creciente tendencia de consumo saludable en los hogares peruanos. Asimismo, a la entrada en vigencia la ley del etiquetado desfavorece otras categorías como las gaseosas y los refrescos.

3.1.15 Equipamiento para el proceso productivo

La tabla 21 muestra la relación de equipos con las cuales cuentan las empresas para sus operaciones de elaboración de agua de mesa. El 100% (14) de las empresas posee filtro de arena, filtro de carbón activado, luz ultravioleta y filtro pulidor, que es el equipamiento básico para industrias como éstas. El 57,1% (08) realiza desinfección por ozono y el 42,9% (06) posee filtro ablandador como parte de su secuencia de producción.

Tabla 21
Equipamiento para el proceso productivo

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Filtro de arena	14	100
Filtro de carbón activado	14	100
Filtro ablandador	6	42,9
Ósmosis inversa	--	--
Luz ultravioleta	14	100
Filtro pulidor	14	100
Desinfección por ozono	8	57,1
Otros (Desinfección con cloro, etc.)	2	14,3

3.1.16 Año de inicio de operaciones

Para conocer la antigüedad de las empresas que vienen operando en la zona de estudio, se presenta la tabla 22. El 35,8% (05) de las empresas iniciaron sus actividades posteriores al año 2016, época en la cual y hasta la actualidad, el consumo de agua de mesa ha ido en aumento. El 7,1% (01) labora desde antes del año 2000, mientras que el 21,4% (03) iniciaron entre los años 2001 y 2005. Puede observarse también que el 28,6% (04) fueron instaladas entre los años 2006 y 2010. Entre los años 2011 y 2015, se crearon el 7,1% (01) de las empresas procesadoras de agua de mesa en las zonas de estudio.

Tabla 22
Año de inicio de operaciones

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Antes del 2000	1	7,1
Entre el 2001 y el 2005	3	21,4
Entre el 2006 y el 2010	4	28,6
Entre el 2011 y el 2015	1	7,1
Después del 2016	5	35,8
Total	14	100

Otro dato importante de estas empresas es que todas sostienen que la infraestructura en la cual desarrollan todo el proceso productivo y almacenamiento de producto final es propia.

3.2 Análisis de la cadena de valor

La evaluación y análisis del desempeño de las actividades primarias y secundarias que integran la cadena de valor de las empresas investigadas se describen a continuación.

3.2.1 Actividades primarias

Las evaluaciones de los indicadores de las actividades primarias o de línea se muestra en la tabla 23. Estos valores fueron obtenidos luego de procesar las preguntas cerradas de la encuesta del anexo A. Para logística de entrada se utilizó 10 preguntas, para operaciones 16 preguntas, para logística de salida 9 preguntas, para marketing y ventas 14 preguntas y para servicio 13 preguntas. En este análisis se obtuvieron valores en porcentajes por cada indicador que luego fueron calificados y de esta forma se investigó la relación que pudiese tener posteriormente con las ventajas competitivas en este sector. Las actividades primarias son aquellas implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

Tabla 23*Calificación obtenida de los indicadores de las actividades primarias*

Indicadores	Puntuación promedia obtenida	Puntuación promedia (%)	Calificación
Logística de entrada	17,8	88,9	Muy bueno
Operaciones	22,0	68,8	Regular
Logística de salida	12,6	70,2	Bueno
Marketing y ventas	17,6	62,8	Regular
Servicio	21,4	82,4	Muy bueno

3.2.1.1 Logística de entrada

Las empresas en estudio presentaron muy buenas actividades desarrolladas para el control de ingreso de materia prima (agua) e insumos en la producción de agua de mesa con una puntuación promedio de 88,9%, indicando aplicar metodologías para realizar estos controles, los cuales se detallan en la tabla 24.

Tabla 24*Métodos de control en materia prima e insumos*

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Visual genérico	8	57,2
Precio unitario	1	7,1
Por muestreo	4	28,6
Cualitativo	1	7,1
Cuantitativo	--	--
Total	14	100

Como se observa en la tabla 24, el 57,2% (08) de las empresas indicaron realizar mediante el método visual genérico para el control de la materia prima e insumos que ingresa a la planta procesadora, mientras que el 28,6% (04) realiza este control mediante muestreo.

En este indicador también se puede sostener que las empresas poseen registros de controles, además de realizar buena gestión de almacén y control de existencias, aplicando los sistemas que se detallan en la tabla 25; donde el 42,9 (06) de las empresas indican que aplican el sistema de administración de inventarios para el control de sus existencias, el 35,7% (05) utilizan información contable, mientras que el 14,3% (02) utilizan algunos softwares específicos en Excel para estos procedimientos.

Tabla 25
Sistemas utilizados para el control de existencias

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Administración de inventarios	6	42,9
Software específico Excel	2	14,3
Información contable	5	35,7
Otro	1	7,1
Total	14	100

Sin embargo, al ser consultados sobre si habían identificado el porcentaje que representan los costos involucrados en el mantenimiento de sus existencias sobre los costos totales de producción, las respuestas fueron muy variables, considerando que todos elaboran y venden el mismo producto. La tabla 26 representa dichos resultados.

Al respecto, los insumos y materia prima son elementos agrupados en un conjunto, el cual es, o puede ser, usado con algún fin específico; estos presentan naturaleza tanto real (ser cosas), como virtual o ser totalmente abstractos (Polimeni, Fabozzi, y Adelberg, 2013). Además, constituyen el elemento principal de los costos de producción, los cuales se transformarán en productos terminados al agregarles los costos de conversión, que pueden ser directos e indirectos. En consecuencia, son insumos básicos necesarios para realizar el

proceso de transformación que dará como resultado final un nuevo fruto llamado producto terminado (Molina, 2014).

Tabla 26

Identificación de costos del mantenimiento de materia prima e insumos

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Menos del 10%	9	64,3
Entre el 10% y el 30%	4	28,6
Más del 30%	1	7,1
Total	14	100

Puede observarse que, para tratarse de mismo producto, las empresas no han calculado de manera satisfactoria y eficiente los costos involucrados en el mantenimiento de existencias, las dispersiones de los porcentajes en cuanto a estos costos son evidentes, así, el 64,3% (09) de las empresas estima que dichos costos generados representan menos del 10% del costo total de fabricación, lo cual indica que no tienen un adecuado sistema de gestión empresarial.

3.2.1.2 Operaciones

En cuanto a las actividades relacionadas con la producción de agua de mesa, flexibilidad a cambios, cuellos de botella, técnicas de planificación, control de la producción, control de calidad e identificación de los costos directos de fabricación, las empresas obtuvieron una puntuación promedia 68,8% con un calificativo de regular. En estos indicadores las empresas indicaron poseer tecnología y maquinaria adecuada para adaptarse a algunos cambios en la demanda del producto.

Ahora, si analizamos los controles de calidad que se realizan durante la producción son básicas y no poseen registros que lo corroboren; además no se han definido indicadores para evaluar el desempeño del proceso productivo y mejorarlo.

También en este indicador, las empresas han mencionado haber identificado los costos directos de fabricación como mano de obra, materia prima e insumos, los cuales tienen porcentajes muy diferentes entre las diferentes empresas, más aún, como se

mencionó anteriormente, todos elaboran el mismo producto y sus costos deberían oscilar en las mismas proporciones, lo que nos indica que falta capacitación en temas de contabilidad y costos de producción. El detalle se muestra en la tabla 27.

Tabla 27
Identificación de costos directos de fabricación

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Menos del 30%	6	42,9
Entre el 30% y el 40%	5	35,7
Más del 40%	3	21,4
Total	14	100

Cardona, Kretschmer y Strobel (2013) declaran que las organizaciones crecen en base a su productividad, éste último es un indicador muy importante de la riqueza económica de la organización; manifestando que la clave para aumentar la rentabilidad de la empresa es la productividad.

3.2.1.3 Logística de salida

En las actividades relacionadas con el almacenamiento del agua en bidones y embotellada en algunos casos, la gestión del inventario, los costos involucrados, así como la distribución de los productos a los clientes, las empresas obtuvieron en promedio una calificación de 70,2% con el calificativo de bueno.

En este indicador, las empresas sostienen tener definidas sus áreas para el almacenamiento del producto final, además de realizar gestión de inventario e identificación y trazabilidad de sus productos, sin embargo, la gran mayoría no considera necesario contratar ningún tipo de seguro contra el deterioro de los mismos.

En la tabla 28 se muestran los porcentajes de los costos de mantenimiento indicadas por las empresas del estudio.

Tabla 28
Identificación de costos de mantenimiento del producto final

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Menos del 10%	4	28,6
Entre el 10% y el 30%	4	28,6
Más del 30%	5	35,7
No identifica	1	7,1
Total	14	100

Puede notarse que el 35,7% (05) de las empresas expresa como costos de mantenimiento más del 30% del costo total de producción, lo cual significa un nivel muy elevado, mientras que el 28,6% (04) identifican que estos costos representan entre el 10% y el 30% del costo total del producto y otra cantidad similar de empresas sostienen que dichos costos representan menos del 10% del costo total, lo cual se hace un porcentaje razonable y más realista.

En otro análisis, en la tabla 29 se identifica los costos de distribución del producto final, notándose que el 50% (07) de las empresas mencionan que esta actividad representa entre el 10% y el 30%, el 28,6% (04) afirman que la logística de salida representa menos del 10% del costo total del producto.

Tabla 29
Identificación de costos de distribución del producto final

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Menos del 10%	4	28,6
Entre el 10% y el 30%	7	50,0
Más del 30%	2	14,3
No identifica	1	7,1
Total	14	100

Para la distribución del producto final estas empresas utilizan vehículos menores como trimóviles y furgonetas en su gran mayoría, siendo pocos los que utilizan camionetas. Estos vehículos por lo general son propios de las empresas y en algunos casos realizan esta actividad de reparto en unidades alquiladas y/o tercerizadas, manifestando que en esta forma se disminuyen costos adquisición y de mantenimiento de los vehículos.

3.2.1.4 Marketing y ventas

Sobre esta actividad las empresas alcanzaron un promedio de 62,8% con calificativo de regular; siendo el indicador con más bajo puntaje dentro de las actividades primarias de la cadena de valor en el procesamiento de agua de mesa en las zonas de estudio.

Todos indican tener identificados al mercado que atienden, pero no a los potenciales clientes, ya que no realizan estudios de mercados para definir estos aspectos. Sin embargo, estas empresas indican que la relación con sus clientes es de la mejor manera, tal como lo describe la tabla 30; así tenemos que el 92,9% (13) manifiestan que el contacto directo es la mejor manera de estrechar vínculos comerciales entre el cliente y la empresa, evitando el uso de canales comerciales y/o de terceros.

Tabla 30
Forma de relación con los clientes

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Contacto directo	13	92,9
Canales comerciales	--	--
Terceros	1	7,1
Otras	--	--
Total	14	100

En los aspectos de realización de campañas publicitarias y de promoción del producto si es bastante escasa, así como la construcción de una página web; es decir, no han invertido ni piensan hacerlo en creación de medios publicitarios para influenciar en la promoción de sus productos ni en el mantenimiento de la imagen empresarial, ya que no lo consideran necesario y se sienten satisfechos con las ventas que efectúan. Existe claramente un

conformismo y falta de criterio para realizar un verdadero desarrollo en gestión empresarial.

En la tabla 31 se muestra que el 42,9% (06) de estas organizaciones utilizan la técnica de análisis de series de tiempo para la proyección sobre el comportamiento futuro de sus ventas, mientras que el 14,3% (02) aplica la técnica de prueba de mercado, el 7,1% (01) utiliza el juicio ejecutivo para la predicción futura de sus ventas. Sin embargo, el 35,7% (05) no ejecuta ninguna técnica para predecir sus ventas futuras, lo que indica que sólo vende lo que produce del día sin la necesidad de tener en stock producto para un futuro pedido de grandes volúmenes.

Tabla 31
Técnicas de proyección para ventas

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Juicio ejecutivo	1	7,1
Encuestas	--	--
Análisis de series de tiempo	6	42,9
Análisis de regresión	--	--
Prueba de mercado	2	14,3
No realiza proyección	5	35,7
Total	14	100

3.2.1.5 Servicio

Al analizar el tipo de servicio que prestan las empresas luego de la venta de sus productos, la atención a reclamos y a la medición de la satisfacción de sus clientes, obtuvieron una puntuación promedio de 82,4% con el calificativo de muy bueno. En este indicador, las empresas manifiestan que sus productos tienen garantía formal, además realizan la instalación de los mismos. Algunas empresas dan en cesión de uso enfriadores eléctricos a clientes corporativos.

En cuanto a la satisfacción del cliente, ésta se mide mediante los sistemas descritos en la tabla 32. Puede observarse que el método más utilizado para esta medición es sólo mediante el teléfono, ya que el 42,8% (06) de las empresas lo realiza; mientras que los demás utilizan la entrevista personal en un 14,3% (02), otro 14,3% (02) aplica teléfono y entrevista personal a la vez, un porcentaje similar de 14,3% (02) se basa en encuestas realizadas por terceros y finalmente el 14,3% (02) de empresas no mide la satisfacción del cliente.

Diversas investigaciones señalan que la gestión de una empresa está orientada a dar mayor importancia a la satisfacción del cliente independiente del tipo de negocio, porque si los clientes no están satisfechos se cambian de proveedor que satisfagan sus necesidades (Jadeed, 2016).

Tabla 32
Medición de la satisfacción del cliente

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Entrevista personal	2	14,3
Entrevistas telefónicas	6	42,8
Entrevistas telefónicas y personal	2	14,3
Encuestas	2	14,3
No mide la satisfacción del cliente	2	14,3
Total	14	100

Para las empresas de nuestro estudio, durante las mediciones de satisfacción de los clientes, manifiestan algunos atributos más valorados; los cuales se detallan en la tabla 33. En mayor porcentaje se encuentran la calidad del producto y el servicio ya que el 85,7% (12) mencionan haber tratado con sus clientes. El 78,6% (11) indican que sus clientes valoran la atención y el trato, el 71,4% (10) sostienen que son el cumplimiento y el tiempo de entrega de los productos. Finalmente cabe mencionar que el atributo precio no es tan valorado por los clientes, por lo que se infiere que el cliente se encuentra satisfecho con el precio y que podría pagar aún más.

Tabla 33
Atributos más valorados por los clientes

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Precio	3	21,4
Calidad del producto/servicio	12	85,7
Cumplimiento/tiempo de entrega	10	71,4
Velocidad de respuesta	8	57,1
Atención/trato al cliente	11	78,6
Transporte del producto	9	64,3

Las empresas cada día experimentan importante crecimiento siempre y cuando estén orientados a cumplir las exigencias y demandas de sus clientes; a satisfacer necesidades y expectativas que por lo general son cambiantes de un día a otro; por esta razón la relación de la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes es sustancial (Mejías-Acosta & Manrique-Chirkova, 2011).

En cuanto a la resolución de reclamos, las empresas manifiestan que se atienden y se solucionan los más pronto posible los reclamos de los clientes, sin embargo, al solicitarles los registros respectivos para validar dicha información, indicaron no tener dichos formatos, por lo tanto, no se encontraron evidencias de las no conformidades y las acciones de mejora frente al surgimiento de los reclamos por parte de los clientes.

Los procesos internos están centrados en las actividades necesarias de la organización para ofrecer mejor producto o servicio a los clientes, e involucra “diseño del producto, desarrollo de la marca y el mercado, ventas, servicios, operaciones y logística. Dicho de otro modo, se determinan los procesos más críticos a la hora de crear valor para los clientes” (Jadeed, 2016).

3.2.2 Actividades secundarias o de apoyo

La tabla 34 muestra la evaluación de los indicadores de las actividades secundarias o de apoyo en la cadena de valor. Para la obtención de estos valores se procesaron respuestas a preguntas cerradas que se detallan en el anexo A. Para administración de recursos humanos se aplicaron 21 preguntas, para compras/abastecimiento 8 preguntas, para infraestructura 26 preguntas y para desarrollo tecnológico 6 preguntas.

En este análisis se obtuvieron valores en porcentajes por cada indicador y posteriormente fueron calificados y de esta manera investigar la relación que pudiesen tener posteriormente con las ventajas competitivas en este sector. Las actividades secundarias o de apoyo son aquellas que tienen que ver con los elementos complementarios y ayudan a las actividades primarias proveyendo insumos, tecnología, recursos humanos y otras funciones como: Infraestructura organizacional o gestión de la administración, gestión del talento humano, gestión de la información, gestión de la tecnología, gestión financiera y gestión ambiental.

Tabla 34

Calificación obtenida de los indicadores de las actividades secundarias

Indicadores	Puntuación promedia obtenida	Puntuación promedia (%)	Calificación
Administración de recursos humanos	30,4	72,3	Bueno
Compras / Abastecimiento	9,9	62,1	Regular
Infraestructura	39,5	76,0	Bueno
Desarrollo tecnológico	4,5	37,5	Deficiente

3.2.2.1 Administración de recursos humanos

Las empresas del estudio obtuvieron una puntuación promedia de 72,3%, calificándolos como buenos en los aspectos relacionados con los puestos de trabajo, técnicas de incorporación y selección de personal, la capacitación, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo.

Para la incorporación de personal en las empresas, éstas manifiestan realizar la convocatoria a través de los medios descritos en la tabla 35; donde el 57% (08) realiza la convocatoria de manera interna, es decir pone en conocimiento de sus trabajadores para que éstos sean los portadores de la necesidad de personal. El 50% (07) de las empresas aceptan recomendación interna o de terceros y sólo un 14,7% (02) utiliza medios de comunicación tales como diarios locales y radio, sin embargo, existe un 21,4% (03) que no realiza convocatoria ya que no han incrementado sus ventas y no necesitan más trabajadores.

Tabla 35
Medios para convocatoria de personal

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Convocatoria interna	8	57,1
Medios de comunicación	2	14,3
Recomendación interna o de terceros	7	50,0
Otros	1	7,1
No realiza convocatoria	3	21,4

Las empresas que realizan convocatoria de personal aplican diferentes maneras de selección del mismo (Tabla 36), así el 78,6% (11) lo realizan mediante entrevistas personales, un 50% (07) utiliza recomendaciones internas o de terceros y el 21,4% (03) de las empresas no realizan selección de personal, puesto que tampoco lo convocan.

Una empresa puede llevar a cabo la selección de personal y la gestión del talento humano de muchas formas diferentes, en función de los recursos de los que dispone, del tiempo con el que cuenta para encontrar al nuevo trabajador o incluso de las propias características del puesto a cubrir. También influirá, por supuesto, el tamaño de la empresa, y si cuenta esta con departamento de recursos humanos o no (Koetz-Paladino, Ivanice-Vendruscolo & Bolzan 2016).

Tabla 36
Formas de selección de personal

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Entrevista personal	11	78,6
A través de empresas especializadas	--	--
Recomendación interna o de terceros	7	50,0
Otros	1	7,1
No realiza selección	3	21,4

Los criterios en los cuales se basan estas empresas para contratar a sus trabajadores se muestran en la tabla 37; en la cual puede notarse que el 50% (07) tiene en cuenta sus antecedentes laborales, es decir que hayan trabajado en actividades similares; además el 78,6% (11) combinan este requisito con experiencia previa. Sin embargo, existe el 21,4% (03) de las empresas que evalúan la recomendación de familiares, que posea alguna habilidad y otros.

Tabla 37
Criterios para selección de personal

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Antecedentes laborales	7	50,0
Nivel de formación	2	14,3
Sin conocimientos	--	--
Conocimientos previos (experiencia)	11	78,6
Otros (familiares, habilidades, etc.)	3	21,4

Al analizar si poseen un plan de formación global que satisfaga la formación continua del personal, muy aparte de la formación inicial para el personal nuevo, la mayor parte de

estas empresas manifestaron que si realizan actividades de capacitación a sus colaboradores, dichos temas se mencionan en la tabla 38.

Tabla 38
Temas de capacitación del personal

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Tratamiento químico del agua	4	28,6
Control de calidad	3	21,4
Buenas práctica de manufactura	3	21,4
Procedimientos operativos estandarizados de saneamiento	2	14,3
Atención al cliente	2	14,3
Estrés laboral y clima organizacional	1	7,1
Otros (Registros, pH, lámparas, electrobombas, etc.)	4	28,6
No realiza capacitación	6	42,9

Dentro de los temas que mayor número de empresas (28,6%) lo desarrollan en sus capacitaciones están el de tratamiento químico del agua, seguido de control de calidad y buenas prácticas de manufactura; es decir las capacitaciones tienen un mayor énfasis en asuntos tecnológicos, dejando con menos atención a temas como estrés laboral, clima organizacional y atención al cliente. Existiendo una considerable cantidad de empresas (42,9%) que realizan ningún tipo de capacitación ya que no lo consideran necesarios e indican que no lo programan ni ejecutan por falta de presupuesto.

Johnson, Scholes y Whittington (2005) mencionan que las organizaciones que dejan de aprender no crecen, además que las organizaciones que quieran brindar servicios de calidad a los clientes tienen que invertir en mejorar las capacidades de sus colaboradores que además de mejorar habilidades cognitivas deben motivarlos preparándolos para delegarles poder; es importante la motivación en los trabajadores toda vez que esto genera retención de clientes, lealtad e incremento de la productividad. Liu, Li, Zhu, Cai y Wang (2014) sugieren que los trabajadores deben recibir capacitación para mejorar las

habilidades e incrementar los conocimientos que permitan aumentar el rendimiento operativo.

Existe una relación significativa y positiva entre la formación y la productividad de los trabajadores de una organización (Kim & Ployhart, 2014). Además, Konings y Vanormelingen (2010) encontraron que la productividad de los trabajadores capacitados es aproximadamente un 23% mayor que la de los trabajadores sin capacitación. Jones, Jones, Latreille y Sloane (2009) consideran que la capacitación tendrá efecto positivo sobre la productividad, cuando alcanza a la mayoría de los trabajadores y tiene una duración superior a dos días. Colombo y Stanca (2008) concluyeron que el incremento de la participación de los trabajadores en las actividades de capacitación tiene un efecto positivo y significativo en la productividad, así el aumento de la capacitación en un 1% aumenta la productividad alrededor del 0,07%. Sepúlveda (2010) indica que un aumento a los presupuestos de capacitación en 10% genera un incremento del 3,7% en la productividad. Dearden, Reed y Van Reenen (2006) afirman que el incremento en 1% de la capacitación de los trabajadores provoca un incremento aproximado del 0,6% en la productividad. La capacitación a los trabajadores desarrolla en ellos mayores habilidades y discreción necesarios para cumplir con las tareas de la organización, permitiéndoles ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes de la misma (Dragomiroiu, Hurloiu, & Mihai, 2014).

Los medios de comunicación que son utilizados por parte de los propietarios y/o gerentes hacia sus trabajadores con la finalidad de que éstos conozcan cuáles son sus funciones y responsabilidades, así como para que tengan conocimiento de lo que la empresa espera de ellos y su contribución al logro de los objetivos, se muestra en la tabla 39.

Tabla 39

Medios de comunicación interno

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Carteles	1	7,1
Reuniones	11	78,6
Comunicación informal	1	7,1
WhatsApp/internet	8	57,1
Otros (verbal)	2	14,3

En este mismo indicador de administración de los recursos humanos, se debe precisar que el 78,6% (11) de las empresas sostienen que son las reuniones los canales internos de comunicación directos más utilizados para informar a sus trabajadores, el 57,1% (08) manifiesta utilizar WhatsApp, el 14,3% (02) utiliza la comunicación verbal y otros 7,1% (01) lo hacen mediante carteles o comunicación informal.

La satisfacción del personal o clientes internos produce una relación de lealtad hacia la organización, pero la disminución de la motivación puede producir pérdidas de más del 5% del presupuesto operativo anual (Chen, Chu, Wang, & Lin, 2008). Y según Matzler, Fuchs y Schubert (2004) los empleados que están satisfechos con la organización son colaboradores motivados y trabajan de forma más eficaz y eficiente, además se muestran más comprometidos con el crecimiento de la organización. Norfazlina, Akma, Adrina y Noorizan (2016) confirmaron la relación positiva y significativa entre la satisfacción del personal y la productividad en las organizaciones.

Ineson, Benke y László (2013) mencionan que es fundamental la satisfacción del personal colaborador de la empresa, por ello se debe promover igualdad de oportunidad para los empleados, permitiéndoles tomar decisiones, motivándoles a utilizar su propia iniciativa, promoviendo un clima de relaciones positivas entre colegas de trabajo en todos los niveles, reconociendo y premiando los logros alcanzados y alentando a los empleados a brindar atención de calidad a los clientes.

3.2.2.2 Compras / abastecimiento

Al realizar el análisis sobre las tareas relacionadas con los procesos de compras de insumos, materiales tales como envases, tapas, cintas, etiquetas y todo lo necesario que la empresa utiliza, principalmente su gestión, la disponibilidad de materia prima y la relación con sus proveedores, se obtuvo una puntuación promedio de 62,1% con el calificativo de regular.

Las empresas indican tener definidos sus políticas de compras, sin embargo, no cuentan con procesos o procedimientos precisos, es decir van adquiriendo sus insumos a medida que observan que los stocks de las mismas van disminuyendo. Esto lo realizan ya que estos insumos no presentan dificultad para su adquisición.

Las políticas de compra de una empresa en una actividad muy importante dentro de la vida organizacional en donde se debe gestionar de la mejor manera para la obtención del mejor producto o servicio, que la calidad sea la establecida en la negociación, que el precio sea el correcto, que la entrega sea realizada en tiempo y forma, entre otras consideraciones. Son las que determinan la correcta relación que tendrá la empresa con sus proveedores de cara a conseguir los mejores resultados (Gestión, 2016).

En la tabla 40 se mencionan los criterios que aplican las empresas procesadoras de agua de mesa para la adquisición de insumos y servicios. Nótese que los criterios que más valoran es la calidad del producto o servicio y el precio, con un 78,6% (11) y 71,4% (10) de empresas que lo aplican respectivamente.

Tabla 40

Criterios para comprar insumos y/o servicios

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Precio	10	71,4
Calidad del producto/servicio	11	78,6
Cumplimiento/tiempo de entrega	8	57,1
Velocidad de respuesta	7	50,0
Atención/trato al cliente	7	50,0
Tecnología	5	35,7

El criterio tecnológico es el menos valorado al realizar el abastecimiento de insumos o la contratación de servicios, como venta, ya que sólo el 35,7% (05) de empresas lo tienen en cuenta.

Jadeed (2016) sostiene que se deben establecer los proveedores adecuados, estar bien informados sobre los cambios tecnológicos que se produzcan en la utilización de los materiales que emplea la empresa, entre otras consideraciones. Son especialmente importantes porque en ellas también se basan los beneficios de la empresa.

3.2.2.3 Infraestructura

El análisis de este indicador contempla las tareas relacionadas con la organización funcional de las empresas, la estructura, la formulación de objetivos, las inversiones realizadas, la manera de llevar a cabo la gestión de la calidad, la gestión de la seguridad e higiene y la gestión ambiental. En estos aspectos las empresas del estudio obtuvieron una puntuación promedio de 76% calificándolos como buenos.

La infraestructura de las empresas, como ya se mencionó anteriormente, confirman que son instalaciones propias en su gran mayoría, sin embargo, no han mejorado a lo largo de los años, ni mucho menos han realizado ampliaciones. Jadeed (2016) manifiesta que la sostenibilidad de las ganancias en una empresa tiene soporte en la infraestructura. A largo plazo la capacidad de cambio y mejora en la organización depende de las habilidades, el conocimiento de los trabajadores, la tecnología y la cultura de la empresa.

En cuanto a los objetivos que como organización empresarial persiguen, sostienen que éstos son claros y explícitos, pero que son conocidos parcialmente por los trabajadores, siendo estos la fuerza que impulsa el desarrollo empresarial. La frecuencia de la revisión de dichos objetivos se muestra en la tabla 41.

Tabla 41

Frecuencia de revisión de objetivos

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Trimestral	4	28,6
Semestral	6	42,8
Anual	2	14,3
Otra (mensual, semanal)	2	14,3
Total	14	100

Dada la necesidad de la revisión periódica de los objetivos de las empresas, el 42,8% (06) manifestó que lo revisan semestralmente, el 28,6% (04) lo hace en forma trimestral,

mientras que el 14,3% (02) lo realiza de manera anual y otra cantidad similar (14,3%) sostuvo que dicha revisión lo ejecuta mensual o semanal.

Al analizar el plan de inversiones a realizar y aquellas que ya fueron ejecutadas, así como el tipo de financiamiento con el cual lo realizaron, las empresas detallaron lo adquirido, los cuales se muestran en las tablas 42 y 43.

Tabla 42
Tipos de inversiones realizadas

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Terrenos	--	--
Construcciones/ampliaciones	2	14,3
Maquinarias/equipos	8	57,1
Vehículos	6	42,9
Licencias	5	35,7
No realizó inversiones	1	7,1

El 57,1% (08) de las empresas manifestaron que en los últimos doce meses haber adquirido maquinarias y equipos como nuevos filtros, tanques de almacenamiento, llenadores/dosificadores de envases entre otros; el 42,9% (06) adquirieron vehículos como trimóviles y furgonetas para incrementar el reparto del producto; el 35,7% (05) invirtieron en autorizaciones y licencias, mientras que el 14,3% (02) realizaron ampliaciones en su infraestructura, quedando un reducido 7,1% (01) que no ejecutó ninguna inversión.

Navarro (2019) manifiesta que las inversiones forman parte de los activos, su propósito es volverse rentables en el tiempo, para que, de esta manera, se incremente la riqueza. Para que esto sea viable, se debe establecer una estrategia de creación de riqueza. Recordemos que hay inversiones a corto, mediano y largo plazo y cada una de estas opciones cuenta con diferentes medios de inversión, que deben disponerse en un plan de inversión. En otras palabras, esto significa proyectar los ingresos y gastos en el futuro para determinar cuánto se puede ahorrar, y a partir de este ahorro iniciar el proceso de inversión.

Debe perderse el miedo a invertir, porque sin inversión, es muy posible que no se puedan alcanzar las metas. Cuanto más pronto empieces el proceso de ahorro-inversión, mayores serán los objetivos que podrán satisfacerse en el futuro.

Tabla 43

Tipos de financiamientos para las inversiones

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Autofinanciamiento	7	50,0
Crédito bancario	5	35,8
Crédito no bancario	1	7,1
No realizó inversiones	1	7,1
Total	14	100

El 50% (07) de las empresas se autofinanciaron para realizar inversiones, el 35,8% (05) lo hicieron mediante créditos bancarios, el 7,1% (01) utilizó crédito no bancario, es decir de Caja Municipal, mientras que otro 7,1% (01) como ya se mencionó, no realizó inversiones. Cabe resaltar que la falta de educación financiera hace que la mitad de los que deciden realizar inversiones, lo realicen por cuenta propia, es decir mediante el ahorro, lo que supone que tienen que esperar plazos prolongados (años inclusive) para poder mejorar las necesidades que tuviese las empresas.

Garrido (2019) sostiene que la decisión de invertir debe tomarse con precaución y prudencia: los números son siempre necesarios, pero éstos son interpretables, y desde luego los resultados de las previsiones tienen mucho que ver con las hipótesis de trabajo que se hayan manejado previamente. Por ello, sólo se debe decidir inversiones de importancia cuando exista un convencimiento pleno y bien fundamentado de su rentabilidad y viabilidad.

En la tabla 44 se muestra los motivos por los cuales las empresas no cuentan con certificaciones de calidad para el producto o algún proceso. Estas certificaciones podrían ser: Validación Técnica Oficial del plan HACCP, certificación en PGH (Principios Generales de Higiene del Codex Alimentarius), certificación en ISO 9001 (Sistemas de

gestión de la calidad), ISO 14001 (Sistemas de gestión ambiental), ISO 22000 (Sistemas de gestión de inocuidad alimentaria), ISO 45001 (Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo).

Tabla 44

Motivos por los cuales no cuentan con certificaciones de calidad

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Se encuentra en proceso de obtener la certificación	3	21,4
No está suficientemente informado	6	43,0
No es necesario para la empresa	1	7,1
No lo considera importante	1	7,1
Falta de recursos económicos	3	21,4
Total	14	100

El 43,0% (06) de las empresas indicaron que no se encuentran suficientemente informado para contar con algún tipo de certificación de calidad, el 21,4% (03) sostuvieron que ya se encuentran en proceso de obtener alguna certificación, mientras que el 21,4% manifestaron que no realizan por falta de recursos económicos.

Ferrandis-García (2013) sostiene que, en definitiva, las normas de calidad son importantes en la empresa porque mejoran la confianza de las relaciones transaccionales, mejoran la capacidad de la empresa para producir sus bienes o servicios, para satisfacer la demanda de sus clientes potenciales o reales, y ayuda a la consecución de los objetivos empresariales. Además, sirve como medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación del sistema de gestión de la calidad, al poner de manifiesto los puntos de mejora. Cimenta las bases de la gestión de la calidad y estimula a la empresa para entrar en un proceso de mejora continua. Aumenta la motivación y participación de personal, así como mejora la gestión de los recursos.

En cuanto a la realización de auditorías internas, las empresas manifestaron que lo realizan de manera esporádica, sin embargo, no presentan registros para evidenciar lo mencionado.

Sobre la participación de los trabajadores en el mantenimiento del orden e higiene de sus puestos de trabajo, así como la disposición de un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad, las empresas manifestaron que dichos trabajadores se encuentran involucrados en mantener limpio e higienizado toda la planta de procesamiento y que cuentan con equipos de protección personal en caso de accidentes, pero carecen de registros de las mismas.

3.2.2.4 Desarrollo tecnológico

Las empresas en este indicador obtuvieron como puntaje promedio 37,5% con la calificación de deficiente; esto en cuanto a las inexistentes actividades de investigación y desarrollo, carencia de innovaciones en sus productos o procesos, así como a la escasa incorporación de tecnologías de la información.

En la tabla 45 se muestra la escasa realización de innovaciones por parte de las empresas del estudio; el 28,6% (04) realizaron innovaciones en procesos productivos como mejora de sellado y envasado, el 14,3% (02) mejoró sus servicios en cuanto a rapidez de entrega del producto, el 7,1% (01) sacó al mercado nuevas presentaciones de sus productos, es decir en botellas personales de 500 mL, el 7,1% (01) ha realizado cambios en su gestión organizacional, sin embargo, existe un 42,9% (06) que no han realizado innovaciones en ningún aspecto en sus empresas.

Tabla 45

Realización de innovaciones

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Nuevos productos	1	7,1
Mejora de servicios	2	14,3
Procesos productivos	4	28,6
Gestión organizacional	1	7,1
No ha realizado innovaciones	6	42,9
Total	14	100

Las empresas que no adoptaron innovaciones, manifestaron que los motivos para no realizar estos cambios son principalmente la dificultad para conseguir financiamiento, costos muy elevados y consideran además que el período de retorno de la inversión es muy prolongado.

Hult, Hurley y Knight (2014) mencionan que las organizaciones deben innovar constantemente sus procesos internos, puesto que es un factor clave para garantizar su éxito. West, Hirst, Richter y Shipton (2014) afirman que las organizaciones no sobrevivirán a menos que sean flexibles al responder a cambios de su entorno global y aprovechar los recursos que les permita actuar más rápido que sus competidores.

Por otra parte, las empresas manifestaron que no realizan trabajos de investigación y desarrollo ya que no tienen convenio alguno con universidades ni institutos superiores técnicos.

La innovación, investigación y desarrollo deben considerarse como factor importante en los procesos internos de la organización, para ello deben contar con maquinaria y equipo adecuados para el tipo de producto y que estén en perfectas condiciones de funcionamiento. Todo proceso debe mejorar continuamente debido a que las exigencias del cliente son cada vez mayores, o que al ingresar a nuevos mercados es necesario ajustar los estándares de acuerdo a las exigencias de mercado (Ramírez, 2018).

La tabla 46 muestra las actividades y operaciones que realizan utilizando el internet las empresas. Un 85,7% (12) utiliza el internet para contactarse con sus proveedores y realizar sus pedidos, el 50% (07) indica que presta servicios a sus clientes, el 35,7% (05) realiza trámites bancarios y financieros como pagos de letras, compra de productos y servicios, el 28,6% (04) efectúa pago de impuestos, esto incluso a través de aplicativos en los celulares smartphones y sólo un 14,3% (02) utiliza el internet para realizar publicidad de sus productos mediante las redes sociales.

Gañan (2018) indica que la publicidad en Internet ha incorporado nuevas plataformas y oportunidades de negocio para las empresas y marcas, existen muchos tipos de canales publicitarios en internet, según los últimos estudios el más usado por las marcas es la publicidad en las búsquedas, pero ha ganado presencia en los planes de las empresas la publicidad en redes sociales, ya que los modelos de negocio de las plataformas sociales en

los últimos años, se ha orientado en restar presencia a los contenidos orgánicos para que las empresas inviertan en publicidad de pago con el fin de conseguir un mayor alcance para sus publicaciones.

Tabla 46

Utilización del internet

Alternativa	Número	Porcentaje (%)
Prestación de servicios al cliente	7	50,0
Contactos con sus proveedores	12	85,7
Trámites bancarios y financieros	5	35,7
Pago de impuestos	4	28,6
Otros (Publicidad)	2	14,3

En la figura 4 se resume los nueve eslabones de la cadena de valor. Esta cadena genérica se usa entonces para demostrar como una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña; así mismo se muestra como las actividades en la cadena de valor de estas empresas están eslabonadas unas a otras y a las actividades de sus proveedores, canales y compradores, y como estas uniones tienen relación con la ventaja competitiva.

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Quintero y Sánchez, 2012).

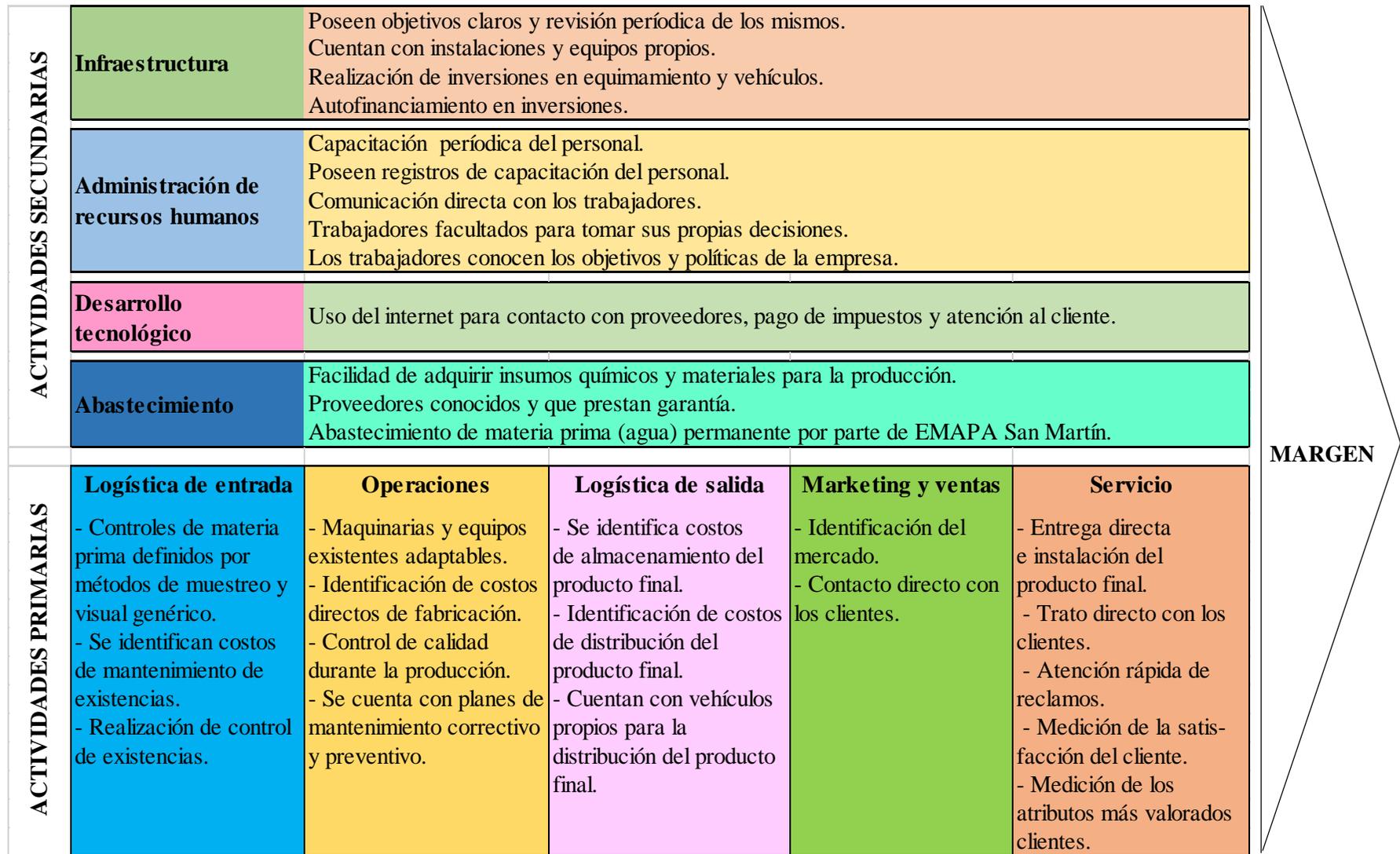


Figura 4. Cadena de valor de las empresas procesadoras de agua de mesa de los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

3.3 Ventajas competitivas encontradas

Luego de realizar el análisis de los eslabones de la cadena de valor, así como la valoración de cada uno de sus indicadores, además de calificarlos, a continuación, se describen las estrategias genéricas de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo, diferenciando dos tipos de ventajas competitivas, así como sus indicadores. Estas ventajas competitivas se derivan del análisis antes descrito llevando como valoración las puntuaciones obtenidas y que sirven de soporte para valorar ahora a los indicadores de las ventajas competitivas.

3.3.1 Ventaja competitiva en costos

La tabla 47 muestra la valoración de los indicadores de las ventajas competitivas obtenidas relacionadas a los costos de producción, almacenamiento, distribución, entre otros; esto basado en el análisis de la cadena de valor.

Como se sabe la estrategia de liderazgo en costos se recomienda a una empresa cuando el producto se encuentra estandarizado, es decir se ofrecen productos similares en calidad y precio por otras empresas. Otra característica es cuando existe pocas maneras de conseguir diferenciar al producto con alguna característica especial. Sabemos que todos ofrecen agua tratada y con presentaciones bastantes similares.

Tabla 47

Calificación obtenida de ventajas competitivas de liderazgo en costos

Actividades de la cadena de valor	Indicadores	Puntuación promedia (%)	Calificación
Operaciones (68,8%) Infraestructura (76%)	Efecto aprendizaje	72,4	Bueno
Operaciones (68,8%) Infraestructura (76%)			
Operaciones (68,8%) Infraestructura (76%)	Efecto experiencia	72,4	Bueno
Operaciones (68,8%) Infraestructura (76%)			
Operaciones (68,8%) Infraestructura (76%) Abastecimiento (62,1%)	Calidad y precio	68,9	Regular

Las actividades relacionadas en la cadena de valor son las estructuras básicas de la ventaja competitiva, pero la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena y esto conlleva a encontrar características de la empresa que la diferencian de otras para colocarla en una posición relativa superior para competir.

3.3.1.1 Efecto aprendizaje

El efecto aprendizaje es una fuente de la ventaja competitiva de liderazgo en costos, ya que se analiza los tiempos de procesamiento de cada uno de los bidones de agua, es decir la idea es producir más en menos tiempo, así disminuyen los costos de mano de obra directa y el producto tendrá a disminuir su precio. Así tanto los equipos como el procesamiento del agua tienen incidencia directa en esta ventaja competitiva. En este indicador las empresas obtuvieron una puntuación promedio de 72,4% con la calificación de bueno. Esta puntuación y calificativo tienen como base las operaciones, tales como instalaciones, maquinarias y equipos, control en la producción y costos, así como en la infraestructura con las que cuentan las empresas del estudio. Todas cuentan con la capacidad de aplicar esta metodología y reducir entonces el costo del producto.

La intensidad con que el efecto aprendizaje se da en una actividad determinada se mide a través de la tasa de aprendizaje que indica el porcentaje al que ha quedado reducido el costo unitario de la mano de obra directa cuando la producción total acumulada se ha duplicado. El efecto aprendizaje puede representarse gráficamente en la llamada curva de aprendizaje que relaciona la producción total acumulada de un producto con el costo unitario de la mano de obra directa (Gonzalez, 2016).

3.3.1.2 Efecto experiencia

Este indicador obtuvo también una puntuación de 72,4% calificándolo como bueno. También se deriva del análisis de las operaciones y de la infraestructura de la cadena de valor. Ya que gran parte de las empresas tienen más de diez años de operaciones en el mercado local, es muy adecuado aprovechar esta ventaja competitiva ya que la experiencia acumulada puede aplicarse para la disminución en términos unitarios el costo real del valor añadido total de las empresas.

El efecto experiencia es una generalización del efecto aprendizaje. El efecto experiencia no sólo puede aplicarse a los costos de la mano de obra directa sino a otros

costos productivos, así como a los de otras actividades empresariales. En definitiva, como consecuencia de la experiencia acumulada por la empresa, el costo real del valor añadido total de la empresa disminuye en términos unitarios. Incluso si se aplica el efecto experiencia a los componentes comprados a los proveedores, se puede afirmar que el costo total real de un producto disminuye conforme aumenta la producción acumulada (Gonzalez, 2016).

3.3.1.3 Calidad y precio

Al establecer la valoración de esta estrategia como ventaja competitiva, se obtuvo una puntuación de 68,9%, con el calificativo de regular; esta valoración tuvo como base también los análisis de los indicadores de la cadena de valor tales como operaciones e infraestructura, añadiendo el abastecimiento, es decir la disponibilidad de materia prima (agua), gestión de compras y la relación con sus proveedores. Las empresas al no tener dificultad en la adquisición de materia prima, insumos, envases y otros, no existirá entonces la realización de algo diferente entre las mismas, por lo que no es considerado como ventaja competitiva la calidad y el precio, ya que en promedio el agua de mesa que se expenden en las zonas de estudio, tienen similar calidad y precio.

Cabe recalcar que no se trata simplemente de ser diferente a las demás, sino debe ser mejor en un ámbito donde el juez es el cliente, pues una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja sobre la competencia. La ventaja competitiva permite a la organización perseguir un rendimiento superior al que se obtiene por la simple actividad de la organización, es decir, pretende generar un beneficio superior al normal (Arellano, 2017).

3.3.2 Ventaja competitiva en diferenciación de productos

La valoración de los indicadores de las ventajas competitivas obtenidas en base al análisis de la cadena de valor se muestra en la tabla 48. Estas valoraciones están relacionadas con las actividades de operaciones, logística de entrada, logística de salida, marketing y ventas, servicio post venta, administración de recursos humanos, abastecimiento y desarrollo tecnológico. Las variables o indicadores para el análisis de la diferenciación de productos son características del producto, características del mercado y características de la empresa; esto para ser diferenciados de la oferta de agua de mesa envasada en botellones y bidones hacia los clientes.

Tabla 48*Calificación obtenida de ventajas competitivas en diferenciación de productos*

Actividades de la cadena de valor	Indicadores	Puntuación promedia (%)	Calificación
Operaciones (68,8%)	} Características del producto	62,9	Regular
Desarrollo tecnológico (37,5%)			
Servicio (82,4%)			
Marketing y ventas (62,8%)	} Características del mercado	62,8	Regular
Recursos humanos (72,3%)	} Características de la empresa	73,4	Bueno
Logística de entrada (88,9%)			
Logística de salida (70,2%)			
Abastecimiento (62,1%)			

3.3.2.1 Características del producto

Este indicador de forma, tamaño, seguridad, consistencia, servicio pre-venta y post-venta del producto agua de mesa envasada obtuvo 62,9% de puntuación promedio con un calificativo de regular; lo cual indica que no es una ventaja competitiva deseada y que se pueda explotar. Pasamos a analizar las características del producto que se oferta:

- El tamaño y forma de los envases: Todas las empresas procesadoras de agua de mesa de la zona de estudio utilizan los botellones de policarbonato y bidones de polietileno ambos de 20 litros de capacidad. Esta presentación es la más comercializada, por lo que no existirá una característica que diferencie al producto.
- Tecnología: Las empresas utilizan el mismo sistema de filtros, floculadores, desinfectantes y pulidores para el procesamiento del agua, es decir el proceso productivo es similar en todas. No existe empresa alguna que utilice por ejemplo otra tecnología como ósmosis inversa para el tratamiento del agua a comercializar.
- Servicio pre y post-venta: De los datos obtenidos en la encuesta realizada, se determina que las empresas atienden con moviidades propias o a través de terceros a sus clientes, es decir, el agua de mesa llega a donde estos clientes lo soliciten como

un sistema de delivery. En cuanto al servicio post-venta, también las empresas lo realizan de manera satisfactoria ante cualquier no conformidad, tanto del producto como del envase. Algunas empresas proporcionan a sus clientes corporativos enfriadores dispensadores eléctricos para oficinas, lo cual puede considerarse como una pequeña ventaja competitiva en cuanto al servicio post-venta, sin embargo, estos clientes representan alrededor solo un 10% de ventas que se realizan.

Se puede decir que la estrategia de diferenciación impide normalmente una participación elevada en el mercado porque exige una percepción de exclusividad que en muchas ocasiones es incompatible con altas cuotas de mercado. A más complejidad y variedad de las características de los productos o servicios, de los gustos y necesidades de los clientes y de las características de las empresas oferentes, más posibilidades hay de obtener una ventaja competitiva de diferenciación (Quintero y Sánchez, 2012).

3.3.2.2 Características del mercado

Se analizan la variedad de necesidades y gustos por parte de los consumidores. La diferenciación del producto puede permitir mejor la adaptación de una empresa a estas necesidades y gustos. Percepciones de tipo social, emocional, psicológico y estético están presentes en la elección de los clientes como características intangibles asociadas a los productos y servicios.

Para nuestra investigación en este indicador en base al análisis de marketing y ventas, obtuvo una puntuación promedio de 62,8% con el calificativo de regular, con lo cual se puede precisar que el mercado tiene características similares, es decir, los clientes locales que en su gran mayoría son hogares, prefieren adquirir agua de mesa envasada en bidones o botellones de veinte litros de capacidad, esto debido al precio económico que resulta frente a otras presentaciones como botellas descartables de 500 mL y cajas de cartón con interior polipropileno aluminizado que distribuidas por empresas nacionales y que tienen un costo muy elevado.

Con estos análisis y resultados, se puede indicar que tomar a las características del mercado y sus condiciones para obtener una ventaja competitiva en el sector de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La banda de Shilcayo no es una buena opción, ya que el mercado se encuentra muy bien definido y sectorizado.

3.3.2.3 Características de la empresa

En este indicador sobre ventaja competitiva en diferenciación de productos se obtuvo una puntuación de 73,4% considerándolo como bueno. Ciertas empresas pueden ser distinguidas por la forma en que se conciben o realizan sus procesos productivos, negocios, la forma como se relacionan con sus clientes, su identidad, estilo, valores o reputación y prestigio ante sus clientes.

Al obtener un calificativo de bueno en cuanto a las características de la empresa, puede entonces valorar algunas ventajas competitivas de estas empresas como, por ejemplo:

- Hacer énfasis en los cuales sus trabajadores son altamente calificados, con capacitaciones permanentes además de poseer destrezas, experiencia y que practican valores.
- Mantener o mejorar aún más el trato con sus clientes, incrementar los servicios de venta y post-venta, de esta manera esto se vuelve un efecto multiplicador y dichos clientes recomiendan a potenciales nuevos clientes.
- Certificarse en al menos uno de los sistemas integrados de gestión tales como calidad, ambiental, inocuidad, seguridad ocupacional, empresarial, entre otros.

Estos sistemas de gestión como herramientas, establecen el protocolo a seguir en el día a día de una actividad productiva. Su implantación permitirá optimizar los recursos disponibles, mejorar la organización, una reducción de costos y mejorar el rendimiento de la empresa. Para lograr esta implantación efectiva de un sistema de gestión integrado, es esencial contar con el compromiso e implicación de todas las personas que participan en la empresa, pero, de un modo más especial, de la Dirección de la misma.

3.4 Relación entre el análisis de la cadena de valor y las ventajas competitivas

En la tabla 49 se presenta la correlación entre los parámetros de cadena de valor (Actividades primarias y actividades secundarias) con los parámetros de ventaja competitiva de liderazgo en costos; donde puede observarse que el coeficiente rho (r) de Spearman es de 0,312 entre la cadena de valor y la ventaja competitiva de liderazgo en costos, lo cual significa que existe una correlación positiva media; es decir que al analizar

las actividades primarias y actividades secundarias o de apoyo de la cadena de valor, se obtienen ventajas competitivas en liderazgo en costos como efecto aprendizaje, efecto experiencia y calidad y precio.

Tabla 49

Correlación de Spearman entre los parámetros de cadena de valor y ventaja competitiva en liderazgo en costos

Variables	Actividades Primarias y Secundarias	Liderazgo en Costos
Cadena de valor	1,000	0,312
Ventaja competitiva	0,312	1,000

Otro análisis de correlación entre los parámetros de cadena de valor (Actividades primarias y actividades secundarias) con los parámetros de ventaja competitiva de diferenciación de productos se presenta en la tabla 50. Al aplicar la prueba no paramétrica de Spearman se obtuvo un valor rho (r) de 0,352, lo que indica la existencia de una correlación positiva media. Entendiendo así que el análisis de las actividades primarias y actividades secundarias de la cadena de valor hace que encontremos ventajas competitivas en diferenciación de productos en las características del producto, características del mercado y características de las empresas procesadoras de agua de mesa en estudio.

Tabla 50

Correlación de Spearman entre los parámetros de cadena de valor y ventaja competitiva en diferenciación

Variables	Actividades Primarias y Secundarias	Diferenciación
Cadena de valor	1,000	0,352
Ventaja competitiva	0,352	1,000

Al analizar los valores del grado de correlación rho en las tablas 49 y 50, se observa que en ambos casos: $r \neq 0$; por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa con la cual se concluye que el análisis de la cadena de valor tiene relación directa en las ventajas competitivas de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso o servicio tradicional de la organización, lo que da una ventaja exponencial sobre cualquiera de los competidores. Esto puede ser en precio, forma de operar, atributos adicionales, entre otros. Lo más importante es hacer algo tan diferente que proporcione alguna ventaja sobre la competencia, aunque sea un cambio pequeño. Si año con año se va ganando un poco de ventaja, con el tiempo la organización crecerá hasta que a los competidores les sea difícil alcanzarla. La lista de ventajas competitivas potenciales es larga, sin embargo, en un mercado tan cambiante es difícil de mantener durante largo tiempo; por ello, una organización debe estar siempre alerta y ser lo suficientemente ágil para encontrar siempre una ventaja competitiva que la distinga de las demás (Sevilla, 2016).

La ventaja competitiva es un indicador de gestión, de ahí su gran importancia. Puede manifestarse de diversas formas, ya sea por su buena imagen, una ubicación privilegiada o un precio menor al de sus rivales. Así, la relación beneficio superior entre medios empleados para su obtención o ganancias entre tamaño de la organización, se traduce en una rentabilidad elevada. Esta relación puede crecer bien sea por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a pagar o por una reducción de costos (Ramírez, Osorio y Parra, 2010).

3.5 Planteamiento de estrategias de desarrollo empresarial para mejorar las ventajas competitivas

Al realizar el análisis de los eslabones de la cadena de valor y las estrategias genéricas de las las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo, así como la comprobación de la existencia de una relación significativa entre éstas; así en la figura 5, se plantean las estrategias empresariales para alcanzar las metas y optimizar las ventajas competitivas encontradas en esta investigación.



Figura 5. Propuesta de estrategias empresariales en las plantas procesadoras de agua de mesa de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.

Las estrategias de una empresa o estrategias empresariales son acciones que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Si los objetivos son los fines que busca una empresa, las estrategias son los medios a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos (Arellano-Díaz, 2017).

Se suele pensar que las estrategias solo son formuladas en los altos niveles de una empresa (por ejemplo, por los dueños o altos directivos de ésta), pero lo cierto es que la formulación de estrategias se da en todos los niveles, a continuación, pasamos a detallar las estrategias empresariales propuestos en la figura 5.

3.5.1 Penetración de mercado

Se trata de crecer con los productos actuales en los mercados actuales, aumentando la participación al profundizar la estrategia. Esto es posible a través de publicidad, promociones, acciones especiales o baja de precios. A continuación, proponemos algunas estrategias a emplear:

- Otorgar ofertas a clientes que realizan en una sola compra varios botellones o timbos de agua, por ejemplo, si compras dos, el segundo tiene el 20% de descuento, si compras tres el tercero tiene el 50% de descuento. Esto debe ser aplicable sólo a domicilios, mas no a ventas corporativas.
- Mejorar el sistema de comunicación interna, lo que es parte del área que denominamos “gestión de la información”. Incluye la comunicación, como eje para empoderar a la organización y a sus colaboradores.
- Aplicar un programa de capacitación, para fortalecer las competencias del equipo. Este programa debe abarcar tanto competencias técnicas como sociales o blandas; de esta manera mejorar el manejo de los equipos, vehículos de reparto, el trato al cliente y otros.
- Establecer nuevas opciones y canales para las campañas comerciales, para dar a conocer el producto y aumentar las ventas.
- Realizar sorteos entre sus clientes. Esto puede efectuarse cada tres meses, los premios pueden ser: secadores de manos, vasos (plástico y vidrio) litografiados con el nombre y logotipo de la empresa, gorros, tapabrazos para motociclistas, botellones de agua inclusive.

3.5.2 Desarrollo de productos

Consiste en ofrecer nuevos productos a los clientes actuales, aumentando de esta forma el volumen total de ventas. También puede innovarse el diseño de los envases, ofertar nuevas presentaciones. De esta forma, se busca que los clientes que ya conocen el producto le dediquen un mayor presupuesto.

- Dotar de nuevas características o atributos al producto: Los botellones de policarbonato y timbos de polietileno deberán ser implementados con boquillas dispensadoras adaptables al confort del cliente, es decir las llaves en su totalidad deben ser con mango, evitando las llaves a presión por su inoperatividad y falta de hermeticidad con el tiempo.
- Ofertar nuevas presentaciones como botellas PET (polietileno tereftalato) de 300 ml, 500 ml y 2500 ml, lo cual diversificará el mercado de acuerdo a la necesidad del cliente.
- Adquisición de nuevos equipos con tecnología moderna con la finalidad de ofertar estos nuevos productos. Las maquinarias actuales minimizan costos, mejoran la calidad del producto como menos dureza, mayor brillo en el agua, reducción considerable en microorganismos y mejora el sabor a natural.
- Puede inclusive lanzar nuevas etiquetas con mejores colores y diseños que capturen la atención del cliente y enfocarse en el segmento de los niños con ilustraciones infantiles o caricaturas cuando el producto se reparta a instituciones educativas iniciales y primarias. En el caso de las instituciones educativas secundarias, las etiquetas pueden imprimirse con figuras de personajes de tendencias en las redes sociales, personajes de videojuegos, animes, cantantes, actores entre otros.

3.5.3 Desarrollo de mercados

El fin de esta estrategia es alcanzar a segmentos que no son clientes de la empresa, manteniendo los productos actuales. Puede ser llegar a un nuevo tipo de consumidores a través de acciones de marketing o bien por la expansión geográfica. A continuación, se proponen algunas estrategias para alcanzar las metas.

- Abrir nuevos puntos de ventas con el fin de lograr una mayor cobertura del producto.

- Lanzar nuevas campañas publicitarias con el fin de lograr una mayor exposición del producto además de lanzar nuevas promociones de ventas con el fin de incentivar las ventas.
- Utilizar nuevas técnicas de motivación con el fin de aumentar la productividad del personal, así como utilizar nuevos programas de capacitación con el fin de incrementar las competencias del mismo.
- Lanzar promociones de ventas, para motivar a los empleados. Como, por ejemplo, ofrecer comisiones semanales por aumento de ventas e incremento de nuevos clientes
- Mejorar el diseño del producto, que lo relacione con su contenido, atractivo para los potenciales clientes, esto tiene directamente relación con la estrategia de desarrollo de productos, ya que, con la combinación de ambos, el alcance de las metas será mas adecuado.
- Incursionar en nuevos mercados geográficos, esto significa no estancarse en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo; pudiendo extender el ámbito de venta hacia lugares más alejados como Juan Guerra, Tres de Octubre, Shapaja, Chazuta, Cacatachi, Maceda, Lamas, proyectándose cada localidad más lejana en un futuro, claro está, donde exista una demanda potencialmente negociable.

3.5.4 Liderazgo en costos

Competir en base a costos, ofreciendo los productos y servicios al menor precio del mercado. Esta estrategia sólo funcionará si al bajar el valor de venta del producto, no altere los márgenes de utilidad y no ponga en riesgo la estabilidad económica de la misma. Para esto puede implementarse una reingeniería en los procesos de fabricación, con adquisición de equipos más sofisticados que disminuyan los costos de fabricación al reducir personal de planta e incrementemos personal de ventas.

La empresa puede apostar por el lado opuesto, es decir incrementar el precio de venta para obtener mayor margen de utilidad, siempre y cuando se convenza al cliente que el producto es de alta calidad e inocuidad, para ello, la empresa deberá certificarse oficialmente con un sistema de calidad HACCP o en el mejor de los casos en una norma ISO 22000 o ISO 9000, lo cual implica una muy fuerte inversión económica, pero que al

mediano plazo dará resultados esperados en la diferenciación de su producto frente a los de la competencia, así estará mejor posicionado en cuanto a estrategias de liderazgo en costos.

Estas estrategias se formulan en base a los objetivos o metas de la empresa, los factores o aspectos del entorno que podrían tener influencia en ésta, y la capacidad y los recursos (humanos, financieros, físicos y tecnológicos) con los que cuenta. Luego, se seleccionan las estrategias a seguir que mejor permitan alcanzar dichos objetivos, teniendo en cuenta también los factores del entorno que podrían tener influencia en la empresa, y la capacidad y los recursos con los que cuenta, además de otros aspectos tales como sus políticas, valores y cultura.

Asimismo, se suele pensar que toda acción que tenga como propósito alcanzar un objetivo puede considerarse una estrategia. En general, a través de la aplicación de estrategias, una empresa busca aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas del entorno, aprovechar o reforzar sus fortalezas, y neutralizar o eliminar sus debilidades.

CONCLUSIONES

- En el análisis de las actividades primarias de la cadena de valor de las plantas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo, se obtuvieron que en logística de entrada y servicio como calificativo muy bueno con 88,9% y 82,4% de puntuación promedia respectivamente, esto es a que las empresas tienen muy bien definidos los controles del agua a tratar, identificando sus costos de mantenimiento de existencias, así como el buen control de sus existencias. En cuanto al servicio post venta, las empresas realizan la instalación del producto final, trato directo con los clientes e indican tener una rápida atención a reclamos.
- Al analizar las actividades secundarias de la cadena de valor en los eslabones de administración de recursos humanos e infraestructura se obtuvieron puntuaciones promedias de 72,3% y 76% respectivamente con calificativo de bueno, esto debido a que se realiza capacitación periódica del personal, se establece buena comunicación interna y directa con los colaboradores, así como los trabajadores conocen los objetivos y políticas de la empresa. En cuanto a la infraestructura cuentan con instalaciones y equipos propios, realizan inversiones en equipamiento y vehículos, además de autofinanciarse en las inversiones.
- Los resultados del coeficiente de correlación r de Spearman con p -valor $< 0,05$ entre el análisis de los parámetros de la cadena de valor (actividades primarias y secundarias) y las ventajas competitivas, resultaron ser positivas del tipo media o moderada (0,312 y 0,352). Así, el análisis de la cadena de valor tiene relación directa en las ventajas competitivas de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo.
- Se plantearon estrategias de desarrollo empresarial tales como penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y liderazgo en costos en la cadena de valor para mejorar las ventajas competitivas, así como lograr metas como ser líderes en el mercado, proyectarse a la sociedad como empresas confiables, innovadoras, referentes en alta calidad a bajo precio, con incrementos en ventas y mejora de las ganancias.

RECOMENDACIONES

- Las empresas procesadoras de agua de mesa de los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo en la ejecución de sus actividades primarias deberán tener mayor flexibilidad a cambios en la demanda, realizar mantenimiento preventivo de instalaciones y equipos, mejorar en las operaciones de control de calidad de sus productos, así como identificar las nuevas necesidades del mercado, ampliando el mismo y diversificando sus productos, manteniendo la imagen empresarial.
- En cuanto a los eslabones de las actividades secundarias, estas empresas deben de realizar innovaciones tecnológicas, tanto en las compras de insumos como en la utilización de nuevos canales comerciales en línea para sus ventas, así el disponer de una base de datos con información específica desarrollando una estrategia de marketing de contenidos, ayudará a enfocarse en un mercado concreto.
- Realizar en forma individual el análisis de la cadena de valor por cada empresa, de esta forma, cada una podrá enfocarse en cada ventaja competitiva que posee y aplicarla con cada estrategia para llegar a desarrollarse plenamente como empresa con un posicionamiento marcado frente a las demás, ya que se demostró que los análisis de estos eslabones tienen una relación directa con las ventajas competitivas que se irán encontrando en forma particular.
- Adoptar las estrategias de desarrollo empresarial tales como penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y liderazgo en costos en la cadena de valor descritas en este trabajo para aprovechar estas tácticas con la finalidad de despegar aún más como empresas líderes y exitosas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Argentina: Palermo Business Review.
- Arellano-Díaz, H. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. Ecuador. Dominio en Ciencias, ISSN: 2477-8818 Vol. 3, núm. mon., agos., 2017, pp. 72-83
- Andalucía Emprende. (2015) *Cadena de Valor*. España: Consejería de Economía y conocimientos.
- Arrelucea, R. (2013). *Los factores determinantes de la competitividad utilizados por las empresas industriales de la provincia De San Martín, durante el año 2012*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto. Tarapoto. Recuperado de:[http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/1664/ITEM%4011458 - 813.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/1664/ITEM%4011458%20-813.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Bachet, J. (2014). *Eventos de integración, el realce de una herramienta de gran impacto*. Lima. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/eventos-de-integracion-el-realce-de-una-herramienta-de-gran-impacto/>
- Bakan, I. & Doğan, İ.F. (2012). *Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: An empirical study*. International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences. 11(3), 441-455.
- Benzaquen, J. Del Carpio, L., Zegarra, L. y Valdivia, C. (2010). *Un índice Regional de Competitividad para un país*. Peru: Cepal.
- Blanco, G. (2016). *La cadena de valor como elemento de transformación de los sistemas de producción local en la Cuenca Guardaña*. (Tesis de Grado). Universidad Técnica de Oruro. Bolivia. Recuperado de: [https://www.bcb.gob.bo/eeb/sites/default/files/9eeb/archivos/Viernes%202/504/La%20cadena%20de%20valor%20como%20elemento%20de%20transformacion%20de%20los%20sistemas%20de%20p roduccion%20local%20en%20la%20Cuenca%20Guardana.pdf](https://www.bcb.gob.bo/eeb/sites/default/files/9eeb/archivos/Viernes%202/504/La%20cadena%20de%20valor%20como%20elemento%20de%20transformacion%20de%20los%20sistemas%20de%20produccion%20local%20en%20la%20Cuenca%20Guardana.pdf).
- Cabrera, J. (2009). *¿Por qué es importante la capacitación?* España: El Cid Editor.
- Cardona, M., Kretschmer, T., & Strobel, T. (2013). *ICT and productivity: Conclusions from the empirical literature*. Information Economics and Policy, 25(3), 109–125.

- Celi, C. (2015). *Factores que determinan la competitividad del programa Radial sembrando juntos de la empresa agroindustrial Camposol de la provincia de Virú, 2015*. (Tesis de Grado). Universidad Privado Antenor Orrego. Trujillo, Peru. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3049/1/re_comu_sandra.reto_competitividad.del.programa_datos.pdf.
- Chen, H. C., Chu, C. I., Wang, Y. H., & Lin, L. C. (2008). *Turnover factors revisited: A longitudinal study of Taiwan-based staff nurses*. *International Journal of Nursing Studies*, 45(2), 277–285.
- Colombo, E., & Stanca, L. M. (2008). *The impact of training on productivity: Evidence from a large panel of firms*. University Of Milan-Bicocca, Working Paper, (134).
- Contreras, C. (2017). *Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y poscosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/59141/1/1032373448-2017.pdf>.
- Contreras, E. (2010). *La ventaja competitiva de Michael Porter*. Perú: Ricardo Palma.
- Contreras, J., Castillo, Q. y Salgado, L. (2017). *Análisis de los factores determinantes de competitividad del sector astillero en Colombia*. (Tesis de Grado). Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21572/63112137_2017.pdf?sequence=1.
- Correo. (2018). *En Piura existen 20 plantas procesadoras de agua de mesa sin autorización sanitaria*. Perú.
- Dearden, L., Reed, H., & Van Reenen, J. (2006). *The Impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68(4), 397–421.
- Del Águila, G. (2014). *La cadena de valor del cultivo de la naranja (citrus sinensis) de la provincia de Mariscal Cáceres – Región San Martín*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de San Martín-T. Tarapoto.
- Dragomiroiu, R., Hurloiu, I. I., & Mihai, G. (2014). *Induction staff training*. *Procedia Economics and Finance*, 16, 368–373.
- Ferrandis-García, G. (2013). *Gestión de la calidad y de la seguridad e higiene alimentarias*. España: Ed. Síntesis.

- Gañan, V.M. (2018). *La importancia de la publicidad en las redes sociales. Marketing digital publicidad en las redes sociales. 10 min de lectura*. Valladolid, España. Recuperado de: <https://blog.servilia.com/la-importancia-de-la-publicidad-en-las-redes-sociales/>.
- Garrido, J. (2013). *Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución*. (Tesis doctoral). Universidad Internacional de Catalunya. Barcelona, España. Recuperado de: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1.
- Garrido, L. (2019). *La Inversión en la Empresa*. Zona económica. Perú. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/inversion/empresa>.
- Gestión, (2018). *¿Cuál es la diferencia entre una persona natural y una persona jurídica?*. Revista en línea. Lima – Perú. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/diferencia-persona-natural-persona-juridica-nnda-nnlt-251657-noticia/https://gestion.pe/economia/management-empleo/diferencia-persona-natural-persona-juridica-nnda-nnlt-251657-noticia/>
- Gestiopolis Aportes. (2018). *Participación de los empleados en la toma de decisiones*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com7participacion-empleados-toma-decisiones>.
- Gonzalez, I. (2016). *El Efecto Experiencia y Aprendizaje*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/user/166163845/Ismael-Gonzalez-Serrano>
- Guajardo, A. (2013) *Los impactos de la sostenibilidad en la Cadena de Valor de la organización*. España: CapacitaRSE.
- Guerrero, H. (2012) *Clausuran a empresa por vender agua contaminada de mesa*. Perú: La República.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2014). *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- Idagarra, F. y Ossa, O. (2012). *Diseño de la cadena de valor del reciclaje del plástico en la ciudad de Cali*. (Tesis de Grado). Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/3022/1/TID00950.pdf>.

- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). *Employee loyalty in Hungarian hotels*. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31–39.
- Inocente, M. (2015). *Diseño e implementación de una cadena de valor viable y sostenible para productos alimenticios y cosméticos elaborados con extractos estabilizados de Passiflora mollissima L. (tumbo serrano)*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4197/1/Inocente_cm%282%29.pdf.
- Jadeed, A. (2016). *El cuadro de mando integral y sus efectos a la rentabilidad*. Universidad de Oviedo. España.
- Jaúregui, A. (2011). *Estrategia y ventaja competitiva*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-y-ventaja-competitiva/>.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy*. (7^o ed. Pea.). Harlow.
- Jones, M. K., Jones, R. J., Latreille, P. L., & Sloane, P. J. (2009). *Training, job satisfaction, and workplace performance in Britain*. *Evidence from WERS*, 23(1), 139–175.
- Julca, S. y Pretell, R. (2016). *Diseño de un sistema de gestión logística para Generar ventaja competitiva de la ferretería “el Ingeniero” E.l.R.L. en el sector construcción del Distrito de Trujillo–2015*. (Tesis de Grado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2708/1/re_admi_so%c3%91a.julca_angelica.pretell_dise%c3%91o.de.un.sistema_datos.pdf.
- Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). *The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession*. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 361–389.
- Koetz-Paladino, P., Ivanice-Vendruscolo, M., & Bolzan, G. (2016). *Análise de rentabilidade: Impacto dos investimentos em modernização em uma empresa de tecnologia*. In 1^o Congreso de contabilidade da UFRGS.
- Konings, J., & Vanormelingen, S. (2010). *The impact of training on productivity and wages: firm level evidence*. IZA Discussion Paper.
- Liu, Z., Li, J., Zhu, H., Cai, Z., & Wang, L. (2014). *Chinese firms’ sustainable development: The role of future orientation, environmental commitment, and employee training*. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 195–213.

- López, C. E. (2019). *Gestión administrativa y la calidad de servicios de tecnología de información en las instituciones del sector público del distrito de Tarapoto*. (Tesis de Doctorado). Universidad nacional de san Martín – Tarapoto. Perú.
- Magdaleno, A. (2012). *Competitividad y cadena de valor de cítricos en México: caso nuevo león*. (Tesis de Maestría). Instituto de enseñanza e investigación agrícolas. Montecillo, Texcoco, edo. de México. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Adalberto_Magdaleno/publication/296847172_competitividad_y_cadena_de_valor_de_citricos_en_mexico_caso_nuevo_leon/links/56db33d908aebabdb412e2a5/competitividad-y-cadena-de-valor-de-citricos-en-mexico-caso-nuevo-leon.pdf.
- Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A. (2004). *Employee satisfaction: Does Kano's model apply?*. Total Quality Management and Business Excellence, 15(9), 9–10.
- Mejías-Acosta, A. A., & Manrique-Chirkova, S. (2011). *Dimensión de la satisfacción de clientes bancarios universitarios: Una aproximación mediante el análisis de factores*. Ingeniería Industrial, XXXII (1), 43–47.
- Mesarina, J. (2014). *Eventos de integración, el realce de una herramienta de gran impacto*. Lima. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/eventos-de-integracion-el-realce-de-una-herramienta-de-gran-impacto/>
- Molero, J. (2016). *Gestión de la Cadena de Suministro y la Competitividad de las Empresas Exportadoras de Cacao en Lima Metropolitana, 2016*. (Tesis de Grado). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8966/Molero_BJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Molina, O. (2014). *Guía Teórica-Práctica de Contabilidad de Costos*. (Segunda Edición). Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela.
- Navarro, J. (2019). *¿Por qué es importante invertir?* Grupo Verona. Soluciones tributarias. Perú. Recuperado de: <https://grupoverona.pe/por-que-es-importante-invertir/>
- Norfazlina, G., Akma, A. S., Adrina, S. N., & Noorizan, M. M. (2016). *Customer information system satisfaction and task productivity: The moderating effect of training*. Procedia Economics and Finance, 37, 7–12.
- Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G. y Ottogalli, D. (2012). *Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría*. Revista INGE CUC, Volumen 8, Número 1. Argentina.

- Pareja, F. (2012) *Caja de Herramientas: Guía Práctica de Planificación y Herramientas de Gestión*. Bolivia: SOIPA Ltda.
- Pezo, C. (2015). *Enfoque de cadena de valor y su impacto en la cadena productiva del Sacha Inchi en los distritos de Tarapoto y Lamas, año 2013*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de San Martín- T. Tarapoto.
- Polimeni, R., Fabozzi, F. y Adelberg, A. (2013). *Contabilidad de costos conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. (Tercera edición). México: McGraw-Hill.
- Porter, E. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: Cia. Editorial Continental. S.A. de C.V. México.
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2012). *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico*. En: TELOS. Vol. 8, No. 3, pp. 377-389, 2012.
- Quispe, N. (2013). *Análisis de la Cadena de Valor de la Papa Nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha – Provincia de Andahuaylas–Apurímac*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5444/QUISPE_ECOS_NELIDA_ANALISIS_PAPA.pdf?sequence=1.
- Ramírez, J, Osorio, H. y Parra, R. (2010). *Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia*. Bogotá: Cepal.
- Reátegui, A. (2011). *Gestión de la calidad de las empresas procesadoras de agua de mesa en la provincia de San Martín*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional San Martín-Tarapoto.
- Rodríguez, M. (2010). *Administración de la capacitación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, R. (2015). *Competitividad y productividad en el sector empresarial*. Cusco: Instituto Andino de Sistemas.
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (2011). *La competitividad*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura.
- Ruiz, H. (2014). *Estudio sobre la posición competitiva del sector Lácteos del distrito de Soritor- alto mayo Región san Martín*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional San

- Martín-Tarapoto. Tarapoto. Recuperado de: http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle.UNSM/2273/TP_IAI_002182_011.pdf?sequence=1&isAllowed.
- Sepúlveda, F. (2010). *Training and productivity: Evidence for US manufacturing industries*. Oxford Economic Papers, 62(3), 504–528.
- Serrano, L. (2011). *Competitividad Empresarial: Un enfoque empresarial*. Semillero de Investigación de la Escuela de Negocios.
- Sevilla, A. (2016). *Ventaja competitiva*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Tejada, G. y Ugaz, C. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa “Serviconfort E.I.R.L.” de la ciudad de Trujillo periodo 2016 – 2018*. (Tesis de Grado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2321/1/re_admi_greysi.tejada_claudia.ugaz_propuesta.de.un.plan.estrategico.para.mejorar.la.competitividad_datos.pdf.
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta* (2da. edición). Lima: San Marcos.
- Villacorta, C. (2017). *El benchmarking y su influencia en la ventaja Competitiva de las micro y pequeñas empresas del Sector comercio de prendas de vestir en la ciudad De Tarapoto, 2015*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto. Tarapoto, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handleUNSM/2459/Christian%20Enmanuel%20Villacorta%20Copia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- West, A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2014). *Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(2), 269–299.
- Zamacota, R. (2010) *Creación de valor en la empresa a través del análisis estratégico de costos*. México: UDLAP

ANEXO A

ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO



Análisis de la cadena de valor de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo

ENCUESTA

CARÁCTER ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL Y RESERVADA

Sr. Propietario o Gerente, toda información proporcionada es confidencial y secreta. Los datos que usted consigne serán tratados bajo secreto estadístico, volcándose en informes solo de manera agregada. En ningún caso la información proporcionada será divulgada o utilizada de manera individual.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Apellidos y Nombres : _____

Cargo : _____

DATOS DE LA EMPRESA

Empresa: _____

Dirección: _____

Distrito: _____ Teléfono: _____

Cantidad total de empleados: _____

Facturación anual:

Menos de S/ 50 mil Entre S/ 50 mil y 100 mil Entre S/ 100 mil y 250 mil

Más de S/ 250 mil

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA

TIPO DE EMPRESA

1. ¿Indique que tipo de empresa está usted dirigiendo?

- Unipersonal (Persona natural)
- Individual de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima Cerrada
- Sociedad de Responsabilidad Limitada

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

2. ¿Cuál es el nivel educativo que Ud. posee?

- Primaria
 Secundaria
 Superior – No Universitario
 Universitario

3. ¿Cuál es el nivel educativo de sus trabajadores?

- Primaria
 Secundaria
 Superior No universitario
 Universitario

NIVEL DE CAPACITACIÓN

4. ¿Asiste usted y sus trabajadores a eventos de capacitación?

- () Con frecuencia
 () En ocasiones
 () No he tenido oportunidad.

5. ¿Cómo influye en el comportamiento laboral la capacitación del personal?

- () Mejora la producción () Incrementa su destreza laboral
 () No influye en nada

6. Las funciones y/o tareas que realiza usted y sus trabajadores, han sido establecidas en forma:

- () Escrita () Verbal () Ninguna

7. ¿En la empresa, los trabajadores están facultados para tomar decisiones propias o deben consultar todo con el jefe inmediato?

- () Sí () A veces () No

PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EMPRESARIAL

8. ¿La empresa cuenta con un plan de trabajo anual?

- () No () Si

9. Indicar los instrumentos de gestión que la empresa maneja.

- () Manual de Organización y Funciones () Balance General y Estado de Resultados
 () Manual de Operaciones () Manual HACCP () Seguridad y salud ocupacional
 () Programa de Higiene y Saneamiento () Programa de gestión ambiental
 () Manual de buenas prácticas de manufactura

NIVEL DE INTEGRACIÓN

10. ¿Con que frecuencia realiza reuniones de integración con los trabajadores?
 () Semanalmente () Una vez al mes () Una vez al año () Más de una vez al año
11. ¿Realiza el jefe o gerente reuniones de coordinación para el cumplimiento de su trabajo?
 () Sí () A veces () No realiza

OTROS DATOS GENERALES

12. Principales clientes o mercado:

- Instituciones Educativas Instituciones Financieras Tiendas comerciales Universidades/ Institutos Superiores
- Domicilios Farmacias Oficinas Otros _____

13. Equipos y/o procesos que realiza:

- Filtro de de arena Filtro de carbón activado Filtro ablandador Ósmosis inversa Luz ultravioleta
- Filtro Pulidor Desinfección por ozono Otros _____

14. ¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social? _____

15. La infraestructura de la planta procesadora de agua es propia alquilada

A continuación, se plantea un cuestionario; de acuerdo a lo que se solicita marcar:

- 2** si el cumplimiento de lo que se cuestiona es razonablemente completo.
- 1** si el cumplimiento es parcial.
- 0** si el cumplimiento es totalmente nulo.
- N** si la cuestión no es aplicable a la organización.

LOGÍSTICA DE ENTRADA

16. ¿Están definidos y establecidos los controles de insumos y materias primas recepcionados? 2 1 0 N

17. De ser afirmativo, ¿de qué manera se realizan los controles?

- Visual genérico Precio unitario Por muestreo Cualitativo Cuantitativo Otro

18. ¿Se mantienen registros de los controles aplicados?

2	1	0	N
---	---	---	---
19. ¿Se encuentra definida una política de gestión de *stock*?

2	1	0	N
---	---	---	---
20. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de los insumos y materias primas?

2	1	0	N
---	---	---	---
21. En caso afirmativo, ¿se encuentra debidamente organizada?

2	1	0	N
---	---	---	---
22. ¿Existe inventario de insumos y materias primas?

2	1	0	N
---	---	---	---
23. En caso afirmativo, ¿tiene identificados los costos involucrados del mantenimiento de sus existencias?

2	1	0	N
---	---	---	---
24. En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de sus costos totales representa?
 Menos del 10% Entre el 10% y el 30% Más del 30%
25. ¿Se analizan los costos identificados, como fuente de información para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de las existencias?

2	1	0	N
---	---	---	---
26. ¿Se controla permanentemente la disponibilidad de MP (agua), materiales, insumos; para que su falta no provoque interrupciones en la producción?

2	1	0	N
---	---	---	---
27. De ser afirmativo, ¿qué sistema utiliza para el control de existencias?
 Administración de inventarios Software específico Excel Información contable Otro
28. ¿Ha clasificado sus existencias, por ejemplo, con el método ABC, para darle un tratamiento más adecuado a las mismas?

2	1	0	N
---	---	---	---

OPERACIONES

29. ¿La línea de producción diseñada optimiza los tiempos de fabricación?

2	1	0	N
---	---	---	---
30. ¿Utiliza técnicas específicas para la planeación y programación de la producción?

2	1	0	N
---	---	---	---
31. ¿Las instalaciones, máquinas y equipos existentes son fácilmente adaptables para satisfacer cambios en la demanda?

2	1	0	N
---	---	---	---
32. ¿Se generan cuellos de botella en algún sector?

2	1	0	N
---	---	---	---
33. De ser afirmativo, ¿dónde? _____
34. ¿Ha realizado algún estudio

2	1	0	N
---	---	---	---

 específico?
35. En caso afirmativo, ¿cuál? _____
36. ¿Existe capacidad ociosa en el proceso productivo?

2	1	0	N
---	---	---	---
37. ¿Tiene identificados los costos directos de fabricación (mano de obra, materia prima, insumos)?

2	1	0	N
---	---	---	---

38. En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de sus costos totales representa?

Menos del 30% Entre el 30% y el 40% Más del 40%

39. ¿Se evalúa el comportamiento de los costos respecto a cómo afectan el desempeño de la empresa?

2	1	0	N
---	---	---	---

40. ¿Se realizan controles de calidad o inspecciones durante la producción del agua de mesa?

2	1	0	N
---	---	---	---

41. En caso afirmativo, ¿quién realiza esas inspecciones y qué tipo de inspecciones o controles se realizan? _____

42. ¿Existen registros de las inspecciones o controles realizados?

2	1	0	N
---	---	---	---

43. ¿Se han definido indicadores para evaluar el desempeño del proceso?

2	1	0	N
---	---	---	---

44. En caso afirmativo, ¿se realiza un análisis de la información generada por los indicadores para emprender acciones de mejora del proceso productivo?

2	1	0	N
---	---	---	---

45. ¿Tiene detectado en dónde se manifiestan desperdicios? (Entendiendo por desperdicios a todo aquello que no agrega valor al producto)

2	1	0	N
---	---	---	---

46. ¿Existen registros de los desperdicios y/o desechos?

2	1	0	N
---	---	---	---

47. ¿Se formulan e implementan planes de mantenimiento correctivo, preventivo o predictivo?

2	1	0	N
---	---	---	---

48. ¿Las tareas de mantenimiento se realizan con personal propio o por terceros? _____

49. ¿Hay un registro de las acciones de mantenimiento?

2	1	0	N
---	---	---	---

LOGÍSTICA DE SALIDA

50. ¿Posee inventario de productos terminados?

2	1	0	N
---	---	---	---

51. En caso afirmativo, ¿tiene identificados los costos involucrados del mantenimiento de sus existencias?

2	1	0	N
---	---	---	---

52. En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de sus costos totales representa?

Menos del 10% Entre el 10% y el 30% Más del 30%

53. ¿Se realiza un análisis de los

2	1	0	N
---	---	---	---

 costos?

54. ¿Existe un área de productos terminados debidamente identificada y gestionada?

2	1	0	N
---	---	---	---

55. ¿Se utilizan procedimientos o instrucciones documentadas para asegurar que los productos terminados se manipulan, almacenan y entregan correctamente?

2	1	0	N
---	---	---	---
56. ¿Se dispone de un seguro para los productos terminados almacenados?

2	1	0	N
---	---	---	---
57. ¿Realiza trazabilidad de los

2	1	0	N
---	---	---	---

 productos?
58. ¿Se han perdido ventas por falta de *stock* de productos terminados?

2	1	0	N
---	---	---	---
59. ¿Tiene identificados los costos logísticos de salida, relacionados con la distribución de productos terminados?

2	1	0	N
---	---	---	---
60. En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de sus costos totales representa?
- Menos del 10% Entre el 10% y el 30% Más del 30%
61. ¿El transporte de los productos terminados se realiza por medios propios o contratados?
¿Con qué criterios toma la decisión de brindar el servicio por medios propios o por terceros? _____
-
-

MARKETING Y VENTAS

62. ¿Tiene identificado el mercado al que se orienta?

2	1	0	N
---	---	---	---
63. ¿Se recoge información del mercado, bien por la propia empresa, o por otras del sector (informes de mercado)?

2	1	0	N
---	---	---	---
64. ¿Tiene identificados a los clientes?

2	1	0	N
---	---	---	---
65. ¿Posee un registro actualizado de los

2	1	0	N
---	---	---	---

 clientes?
66. ¿Se han identificado necesidades y expectativas generales de los clientes?

2	1	0	N
---	---	---	---
67. ¿Se informan tales necesidades y expectativas a las demás áreas de la empresa?

2	1	0	N
---	---	---	---
68. ¿De qué forma se relaciona con los clientes?
- Contacto directo Canales comerciales Terceros Otra
69. ¿Se realizan periódicamente reuniones con el cliente que permiten trabajar junto a él para conocer mejor sus expectativas, problemas, etc.?

2	1	0	N
---	---	---	---
70. ¿Se ha definido al responsable de contactar con el cliente según la información que le solicite?

2	1	0	N
---	---	---	---
71. ¿Realiza publicidad de la empresa y su producto a través de algún medio o herramienta de comunicación?

2	1	0	N
---	---	---	---
72. ¿Tiene página

2	1	0	N
---	---	---	---

 web?
73. ¿Realiza ventas de sus productos a través de la página web?

2	1	0	N
---	---	---	---

74. ¿Realiza ventas a través de teléfono/delivery? 2 1 0 N 2 1 0 N
75. ¿Hay una preocupación por el mantenimiento de la imagen de la empresa?
76. En caso afirmativo, ¿cuáles medidas son tomadas para mantener una buena imagen de la empresa? _____

77. ¿La organización efectúa algún tipo de predicción sobre el comportamiento futuro de las ventas de sus productos? 2 1 0 N

78. En caso afirmativo, ¿qué técnica de proyección utiliza?

- Juicio ejecutivo Encuestas Análisis de series series de tiempo Análisis de regresión
- Prueba de mercado

SERVICIO

79. ¿La empresa presta servicios posventa? 2 1 0 N
80. ¿Sus productos tienen garantía formal (¿es decir se reponen si el agua es turbia, envases deteriorados, etc.?) 2 1 0 N
81. ¿La empresa ofrece el servicio de instalación del producto (timbos)? 2 1 0 N
82. ¿Se atienden todos los reclamos del cliente?
83. ¿Se solucionan todos los reclamos del cliente? 2 1 0 N
84. ¿Se tiene un registro de los reclamos que se plantean? 2 1 0 N
85. ¿Está definido lo que es un producto/servicio no conforme? 2 1 0 N
86. Ante una no conformidad, ¿queda constancia escrita del problema surgido y la solución aplicada? 2 1 0 N
87. ¿La empresa responde ante fallas en los productos? 2 1 0 N
88. ¿Se dedica tiempo y recursos para estudiar por qué se ha producido un defecto en el producto? 2 1 0 N
89. ¿Mide la satisfacción del cliente? 2 1 0 N
90. En caso afirmativo, ¿qué sistema utiliza para medir la satisfacción del cliente?

- Entrevista personal Entrevistas telefónicas Encuestas Otra

91. ¿Cuáles son los atributos que son más valorados por los clientes?

- Precio Calidad del prod./serv. Cumplimiento tiempo de entrega Velocidad de respuesta

Atención al cliente Transporte del producto Otro

92. ¿Se han definido indicadores que reflejen la satisfacción/insatisfacción del cliente?

2 1 0 N

93. ¿Se emprenden acciones de mejora frente a la insatisfacción del cliente?

2 1 0 N

RECURSOS HUMANOS

94. ¿Existe una política de Recursos Humanos en la organización?

2 1 0 N

95. En caso afirmativo, ¿es conocida por todo el personal?

2 1 0 N

96. ¿Realiza actividades de reclutamiento y selección de personal?

2 1 0 N

97. En caso afirmativo, ¿qué medios utiliza para realizar la convocatoria del personal?

Convocatoria interna Medios Recomendación interna o de terceros Otro

98. ¿Se ha analizado y definido el perfil del puesto de trabajo requerido para llevar a cabo la selección del personal?

2 1 0 N

99. ¿Cómo selecciona a su personal?

Entrevista Personal Empresas especializadas Recomendación interna o de terceros Otro

100. ¿Cuáles son los criterios de selección?

Antecedentes laborales Nivel de formación Sin conocimientos Conocimientos previos Otro

101. ¿Se realiza una formación inicial, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo?

2 1 0 N

102. ¿Existe un plan de formación global, que satisfaga la formación continua del personal?

2 1 0 N

103. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño para conocer el grado de formación de los empleados en sus puestos de trabajo?

2 1 0 N

104. A lo largo de este año, ¿se han llevado a cabo cursos de capacitación?

2 1 0 N

105. En caso afirmativo, ¿en qué temas se ha capacitado a sus empleados? _____

106. ¿Se guardan registros de todas las actividades relativas a la formación?

2 1 0 N

107. ¿Se evalúa la eficacia de la formación?

2	1	0	N
---	---	---	---
108. ¿Los empleados tienen autonomía para resolver problemas que se presenten en su puesto de trabajo?

2	1	0	N
---	---	---	---
109. ¿Los empleados tienen participación en la toma de decisiones?

2	1	0	N
---	---	---	---
110. ¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal?

2	1	0	N
---	---	---	---
111. En caso afirmativo, ¿cuáles son las técnicas o herramientas utilizadas y qué aspectos se analizan? _____

112. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

2	1	0	N
---	---	---	---
113. ¿El personal tiene conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades?

2	1	0	N
---	---	---	---
114. ¿Existen canales de comunicación con la gerencia o administración?

2	1	0	N
---	---	---	---
115. ¿Los empleados tienen conocimiento de lo que la empresa espera de ellos y su contribución al logro de los objetivos?

2	1	0	N
---	---	---	---
116. ¿Se dispone de medios de comunicación interno

2	1	0	N
---	---	---	---
117. En caso afirmativo, ¿cuáles?
- Carteles Reuniones Comunicación informal WhatsApp Intranet Otro
118. ¿Los empleados tienen conocimiento del nivel de satisfacción del cliente de la organización?

2	1	0	N
---	---	---	---
119. ¿El sistema de retribución está basado en la competencia del personal?

2	1	0	N
---	---	---	---
120. En caso negativo, ¿en qué se basan las retribuciones del personal? _____

121. ¿Hay una retribución hacia el personal complementaria en función de los objetivos alcanzados?

2	1	0	N
---	---	---	---

COMPRAS / ABASTECIMIENTO

122. ¿La empresa tiene definida una política de compras?

2	1	0	N
---	---	---	---
123. ¿Cuenta con un proceso o procedimiento de compras definido?

2	1	0	N
---	---	---	---
124. ¿Existe dificultad para la adquisición de los insumos o materia prima?

2	1	0	N
---	---	---	---

125. En caso afirmativo, ¿qué tipo de medidas se toman al respecto? _____

126. Las peticiones de compra, ¿se revisan y aprueban antes de su envío por algún responsable?

2	1	0	N
---	---	---	---

127. ¿Tiene registro de sus proveedores?

2	1	0	N
---	---	---	---

128. ¿Los evalúa?

2	1	0	N
---	---	---	---

129. En caso afirmativo, ¿qué metodología utiliza? _____

130. ¿Cuáles son los criterios que utiliza?

Precio Calidad del prod./serv. Cumplimiento plazo entrega Velocidad de respuesta

Atención al cliente Tecnología Otro

131. ¿Se mantienen reuniones con los proveedores para comentar su nivel de servicio?

2	1	0	N
---	---	---	---

132. ¿En general los proveedores cumplen con los requisitos que se les pide?

2	1	0	N
---	---	---	---

INFRAESTRUCTURA

133. ¿La empresa tiene definido un organigrama?

2	1	0	N
---	---	---	---

134. ¿Están definidas por escrito las funciones y responsabilidades del personal?

2	1	0	N
---	---	---	---

135. ¿Existen objetivos claros y explícitos en la empresa?

2	1	0	N
---	---	---	---

136. Tales objetivos, ¿son conocidos y compartidos por la totalidad de la organización?

2	1	0	N
---	---	---	---

137. ¿Se revisan periódicamente los objetivos planteados?

2	1	0	N
---	---	---	---

138. En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?

Trimestral Semestral Anual Otra

139. ¿La empresa alcanza sus objetivos de manera satisfactoria?

2	1	0	N
---	---	---	---

140. ¿Posee la empresa un plan de inversión en el que se incluya, entre otros, la renovación de vehículos, la remodelación o ampliación de instalaciones, la sustitución total o parcial de su sistema informático, etc.?

2	1	0	N
---	---	---	---

141. ¿En los últimos 12 meses la empresa ha realizado inversiones?

2	1	0	N
---	---	---	---

142. En caso afirmativo, ¿de qué tipo?

- Terrenos Construcciones/
ampliaciones Maquinarias/
equipos Vehículos
- Licencias Proceso
productivo Otro

143. ¿Qué tipo de financiamiento utilizó para realizar las inversiones?

- Auto-
financiamiento Crédito
bancario Crédito
no bancario Público Otro

144. ¿Existe una política de calidad?

2	1	0	N
---	---	---	---

145. En caso afirmativo, ¿está documentada y explicitada?

2	1	0	N
---	---	---	---

146. ¿Es conocida y compartida por todos los miembros de la organización?

2	1	0	N
---	---	---	---

147. ¿La empresa cuenta con certificación de calidad para algún producto o proceso?

2	1	0	N
---	---	---	---

148. En caso afirmativo, ¿con qué certificación cuenta? _____

149. Si su respuesta es NO, ¿por qué no aplica normas técnicas de certificación?

a. Porque se encuentra en proceso de obtener la certificación

b. No está suficientemente informado

c. No es necesario para la empresa

d. No sabe cómo hacerlo

e. No le interesa

f. No lo considera importante

g. Falta de recursos económicos

150. ¿Tiene o ha tenido alguna necesidad de acreditar la existencia de un sistema de calidad para posibilitar la venta de uno o más productos/servicios, o mejorar su posicionamiento?

151. ¿Se encuentran identificados y relevados los procesos principales y sus puntos de control?

2	1	0	N
---	---	---	---

2	1	0	N
---	---	---	---

152. ¿Se realizan auditorías internas?

2	1	0	N
---	---	---	---

2	1	0	N
---	---	---	---

153. En caso afirmativo, ¿existe un plan o una programación de auditorías internas?

2	1	0	N
---	---	---	---

154. ¿Existe un registro de los resultados de las auditorías internas?

2	1	0	N
---	---	---	---

2	1	0	N
---	---	---	---

155. ¿Se emprenden acciones correctivas derivadas de las no conformidades detectadas en las auditorías?

2	1	0	N
---	---	---	---

156. Las condiciones de higiene, limpieza general y orden, ¿son adecuadas para el desarrollo de la actividad?

2	1	0	N
---	---	---	---

157. ¿Los empleados tienen participación en el mantenimiento del orden e higiene de sus puestos de trabajo?

2	1	0	N
---	---	---	---

158. ¿Existe un área definida y debidamente equipada para ser utilizada por el personal en los momentos de descanso?

2	1	0	N
---	---	---	---

159. ¿Dispone la empresa de un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad?

2	1	0	N
---	---	---	---

160. ¿Se realizan registros de los accidentes ocurridos en la empresa?

2	1	0	N
---	---	---	---

161. ¿Se utilizan equipos de protección personal (EPP) adecuados para las tareas a realizar?

2	1	0	N
---	---	---	---

162. ¿Su empresa genera algún impacto negativo en el medio ambiente?

2	1	0	N
---	---	---	---

163. En caso afirmativo, ¿qué tipo de impacto genera? _____

164. En caso afirmativo, ¿aplica acciones correctivas para disminuir el impacto ambiental?

2	1	0	N
---	---	---	---

DESARROLLO TECNOLÓGICO

165. ¿En los últimos dos años su empresa ha realizado innovaciones?

2	1	0	N
---	---	---	---

166. En caso afirmativo, ¿en qué?

Nuevos productos Mejora de servicios Procesos productivos Gestión organizacional Otra

167. Si su respuesta es NO, ¿por qué motivos no ha introducido innovaciones?

a. Dificultad para conseguir financiamiento

b. Costos muy elevados

c. Falta de personal calificado

d. No le interesa

e. Periodo de retorno de la inversión demasiado largo

f. Otros: _____

168. ¿Desarrolla su empresa actividades de investigación y desarrollo?

2	1	0	N
---	---	---	---

169. ¿Cuenta con un departamento de investigación y desarrollo?

2	1	0	N
---	---	---	---

170. ¿Realiza trabajos de investigación y desarrollo en conjunto con universidades o centros tecnológicos?

2	1	0	N
---	---	---	---

171. ¿La empresa dispone de correo electrónico?

2	1	0	N
---	---	---	---

172. ¿Su empresa cuenta con acceso a internet?

2	1	0	N
---	---	---	---

173. ¿Su empresa utiliza internet para realizar...? SÍ NO
- a. Prestación de servicio al cliente (información, catálogos, etc.)
- b. Contactos con sus proveedores
- c. Trámites bancarios y financieros
- d. Pagos de impuestos
- e. Otros: _____

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!