

DANIEL INFANTE FLORES

Gestión empresarial y sostenibilidad de la empresa EMAPA San Martín, año 2022

📁 Unidad de Investigación, Facultad de Ciencias Económicas

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:529057222

Fecha de entrega

17 nov 2025, 11:52 GMT-5

Fecha de descarga

17 nov 2025, 11:54 GMT-5

Nombre del archivo

TESIS DANIEL TERMINADO PARAFRASEADO_1.docx

Tamaño del archivo

1.8 MB

54 páginas

12.843 palabras

77.089 caracteres




21% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 17%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 13% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 17% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2025-07-09	11%
2	Internet	repositorio.unsm.edu.pe	4%
3	Internet	tesis.unsm.edu.pe	2%
4	Internet	www.coursehero.com	<1%
5	Internet	repositorio.upa.edu.pe	<1%
6	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
7	Internet	www.euroinnova.com.ar	<1%
8	Internet	repositorio.unheval.edu.pe	<1%
9	Trabajos del estudiante	Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC on 2023-07-25	<1%
10	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann on 2025-09-09	<1%
11	Internet	repositorio.unitec.edu	<1%

12	Trabajos del estudiante	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2025-09-21	<1%
13	Trabajos del estudiante	Universitas Negeri Yogyakarta on 2025-10-12	<1%
14	Internet	repositorio.uct.edu.pe	<1%
15	Trabajos del estudiante	Integración ABbL on 2025-10-05	<1%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnologica del Peru on 2024-12-13	<1%
17	Trabajos del estudiante	UNIACC on 2007-10-08	<1%
18	Trabajos del estudiante	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2025-09-25	<1%
19	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2025-07-06	<1%
20	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann on 2025-11-09	<1%
21	Internet	apirepositorio.unh.edu.pe	<1%
22	Internet	docplayer.es	<1%
23	Internet	ediciones.inca.edu.cu	<1%
24	Internet	hdl.handle.net	<1%
25	Internet	repositorio.monterrico.edu.pe	<1%

26	Internet	repositorio.unicomfauca.edu.co	<1%
27	Trabajos del estudiante uncedu on 2024-12-25		<1%
28	Internet	www.landcoalition.org	<1%
29	Internet	www.segob.gob.mx	<1%
30	Internet	www.tangol.com	<1%
31	Internet	www.usefil.eu	<1%



Esta obra está bajo una

[Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

[Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA

Tesis

Gestión empresarial y sostenibilidad de la empresa EMAPA San Martín, año 2022

Para optar el título profesional de Economista

Autor:

Daniel Ericson Infante Flores

<https://orcid.org/0000-0002-5867-0141>

Asesor:

Econ. Dr. Jorge Fernando Gutiérrez López

<https://orcid.org/0000-0002-1685-3484>

Tarapoto, Perú

2025



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA

Tesis

Gestión empresarial y sostenibilidad de la empresa EMAPA San Martín, año 2022

Para optar el título profesional de Economista

Autor:

Daniel Ericson Infante Flores

Sustentado y aprobado el 08 de Julio del 2025, por los siguientes jurados:

Presidente de Jurado

Ing. Dr. Pierre Vidaurre Rojas

Secretario de Jurado

Econ. Mtro Edilberto Pezo Carmelo

Vocal de Jurado

Econ. Dr. David Nicolas Espinoza Dextre

Asesor

Econ. Dr. Jorge Fernando Gutiérrez López

Tarapoto, Perú

2025

Declaratoria de autenticidad

3 **DANIEL ERICSON INFANTE FLORES, con DNI N° 71001080**, egresado de la Escuela Profesional de Economía, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, autores de la Tesis titulada: **“GESTIÓN EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA EMAPA SAN MARTÍN, AÑO 2022”**

2 Declaramos bajo juramento que:

1. La redacción fue realizada respetando las citas y referencia de las fuentes bibliográficas consultadas, siguiendo las normas APA actuales
2. Toda información que contiene la tesis no ha sido plagiada;
3. 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, asumimos bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de nuestro accionar, sometiéndonos a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 08 de julio de 2025

.....
DANIEL ERICSON INFANTE FLORES
DNI. N° 71001080

Ficha de identificación

Título: Gestión empresarial y sostenibilidad de la empresa EMAPA San Martín, año 2022	Área de investigación: Ciencias Sociales Línea de investigación: Ciencias Económicas Sublínea de investigación: Organización y dirección de empresas. Grupo de investigación: Exploradores del Conocimiento (Resolución N° 1472-2023-UNSM/CU-R) Tipo de investigación: Básica <input checked="" type="checkbox"/> , Aplicada <input type="checkbox"/> , Desarrollo experimental <input type="checkbox"/>
Autor: Daniel Ericson Infante Flores	Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Economía https://orcid.org/0000-0002-5867-0141
Asesor: Econ. Dr. Jorge Fernando Gutiérrez López	Dependencia local de soporte: Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Economía Unidad o Laboratorio Economía https://orcid.org/0000-0002-1685-3484

Dedicatoria

A quienes han sido faro constante en mi camino académico:
mis padres.

Por su ejemplo silencioso, su respaldo incondicional y su fe en mí, dedico este trabajo con gratitud profunda. Su esfuerzo y amor han sido el impulso más firme para culminar esta etapa.

Daniel Ericson

Agradecimiento

Expreso mi sincero agradecimiento a los funcionarios y trabajadores de EMAPA San Martín, por haberme facilitado el acceso a información valiosa de carácter administrativo y financiero. Su colaboración fue esencial para el desarrollo de esta investigación.

A mi asesor, Dr. Jorge Fernando Gutiérrez López, por sus enseñanzas, orientación y por compartir con generosidad su experiencia profesional. Su guía ha sido un elemento clave en este proceso académico.

El Autor

2

Índice General

Ficha de identificación	6
Dedicatoria	7
Agradecimiento.....	8
Índice General	9
Índice de tablas	11
Índice de Figuras	12
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. Hipótesis del estudio	16
1.1.1. Hipótesis específicas	17
1.2. Objetivos del estudio	17
1.2.1. Objetivo general:	17
1.2.2. Objetivos específicos	17
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes de la investigación	18
2.1.1. A nivel internacional	18
2.1.2. A nivel nacional	18
2.1.3. A nivel local	19
2.2. Fundamentos teóricos	19
2.2.1. Gestión Empresarial.....	19
2.2.2. Sostenibilidad empresarial	24
CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS	31
3.1. Ámbito y condiciones de la investigación.....	31
3.1.1. Ubicación política	31
3.1.2. Ubicación geográfica.....	31
3.1.3. Periodo de ejecución.....	31
3.1.4. Autorizaciones y permisos	31
3.1.5. Control ambiental y protocolos de bioseguridad.....	31

5

2

	3.1.6. Aplicación de principios éticos internacionales.....	31
	3.2. Sistema de variables.....	32
	3.2.1. Variable principal y secundaria.....	32
2	3.2.2. Variables secundarias.....	32
	3.3. Procedimientos de la investigación.....	33
	3.3.1. Objetivo específico 1,2 y 3.....	33
	3.3.2. Actividades del objetivo general.....	34
	CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35
	4.1. Objetivo específico 1.....	35
2	4.1.1. Interpretación.....	35
	4.1.2. Discusión objetivo específico 1.....	36
	4.2. Resultados objetivo específico 2.....	37
3	4.2.1. Interpretación.....	37
	4.2.2. Discusión objetivo específico 2.....	37
	4.3. Resultados objetivo específico 3.....	39
	4.3.1. Interpretación.....	39
	4.3.2. Discusión.....	39
	4.4. Resultados objetivo general.....	41
	4.4.1. Interpretación.....	41
2	4.4.2. Discusión objetivo general.....	42
	CONCLUSIONES.....	44
	RECOMENDACIONES.....	45
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
	ANEXOS.....	51
	Anexo 1: Operacionalización de variables.....	52
	Anexo 2: Matriz de consistencia.....	53
	Anexo 3: Instrumentos de recojo de información.....	54

3

Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de variables del objetivo específico N°1	32
Tabla 2 Descripción de variables del objetivo específico N°2	32
Tabla 3 Descripción de variables por objetivo específico N°3	32
Tabla 4 Gestión empresarial productiva de la empresa EMAPA San Martín, año 2022	35
Tabla 5 Nivel de la gestión empresarial administrativa de la empresa EMAPA San Martín, año 2022	37
Tabla 6 Ratios de sostenibilidad de EMAPA San Martín.....	39
Tabla 7 Valores de Prueba de t – Student para la Hipótesis General	41

1

2

Índice de Figuras

Figura 1 Prueba de t – Student para la Hipótesis General.....**Error! Bookmark not defined.**

RESUMEN

Gestión empresarial y sostenibilidad de la empresa EMAPA San Martín, año 2022

El propósito de esta investigación fue analizar la posible relación entre la gestión empresarial y los niveles de sostenibilidad observados en la empresa EMAPA San Martín durante el año 2022. Se trató de un estudio de tipo básico, con enfoque explicativo, diseño no experimental y corte longitudinal. La población de estudio se basó en el acervo documental interno de la empresa, aplicando como técnica la observación directa y utilizando una lista de cotejo como instrumento de recolección. Los resultados evidencian deficiencias importantes en la gestión productiva: la cobertura de agua potable alcanzó el 87.53%, la de alcantarillado el 73.51%, y solo el 87.71% de las conexiones contaban con micromedición. Además, el 28.81% del agua producida no fue facturada y no se registró tratamiento de aguas residuales. En el ámbito administrativo, se observó una gestión de nivel regular: el gasto en personal representó el 11.30% del presupuesto institucional, el 50.13% fue destinado a inversiones (en su mayoría financiadas por el Estado), el 31.60% se dirigió a bienes y servicios, y la morosidad tarifaria alcanzó el 21.0%. En cuanto a los indicadores de sostenibilidad, se reportaron valores moderados: una utilidad neta de S/ 3,615,510.00, una rentabilidad sobre inversiones del 7.18%, rentabilidad patrimonial del 11.25%, rentabilidad sobre activos de 3.38%, margen operativo del 14.49%, margen neto del 14.09% y endeudamiento patrimonial del 62.87%. La prueba t de Student no arrojó diferencias significativas entre los años 2021 y 2022, por lo que se concluye que la gestión empresarial no tuvo un impacto estadísticamente significativo sobre los niveles de sostenibilidad observados en la empresa durante el periodo analizado.

Palabras clave: gestión empresarial, sostenibilidad, servicios de agua potable, EPS, análisis financiero.

ABSTRACT

Business management and sustainability of the EMAPA San Martín company, year 2022

1 This study aimed to explore the relationship between business management practices and the sustainability performance of EMAPA San Martín in the year 2022. The research was designed as a basic, explanatory, non-experimental, and longitudinal study. The population was based on internal documents from the company, using direct observation as a technique and a checklist as the primary instrument for data collection. The findings reveal significant shortcomings in the productive dimension: potable water coverage reached 87.53%, sewerage coverage was 73.51%, and only 87.71% of the connections had individual metering. Additionally, 28.81% of the water produced was not billed, and there was no wastewater treatment in place. In the administrative area, the performance was assessed as regular: personnel expenses represented 11.30% of the institutional budget, 50.13% was allocated to investments (mostly funded by the national government), 31.60% went to goods and services, and the tariff delinquency rate stood at 21.0%. Sustainability indicators also reflected a modest performance: net income reached S/ 3,615,510.00, return on investment was 7.18%, return on equity was 11.25%, return on assets was 3.38%, operating margin was 14.49%, net margin 14.09%, and equity debt ratio 62.87%. The t-Student test showed no statistically significant differences between 2021 and 2022, leading to the conclusion that business management had no measurable impact on the company's sustainability indicators during the analyzed period.

1
20
1
1

Keywords: business management, sustainability, water services, public utility company, financial indicators.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

La administración de las empresas prestadoras de servicios de agua y saneamiento, a nivel mundial, suele estar a cargo de los gobiernos locales. Estas entidades se financian principalmente a través de las tarifas que cobran por sus servicios, las cuales están sujetas a regulaciones tanto tarifarias como de desempeño. En el contexto colombiano, Rodríguez (2022) señala que las municipalidades son responsables de su gestión. Sin embargo, la rentabilidad de estas empresas resulta insuficiente para operar eficazmente, lo que repercute en limitaciones en la cobertura, continuidad del servicio y en la posibilidad de ampliar la infraestructura existente. Esta situación se agrava debido a que las tarifas cobradas no alcanzan a cubrir los costos operativos y a la percepción ciudadana de que el agua debe ser provista gratuitamente por el Estado.

Ante este panorama, surge el debate sobre cuál debería ser el modelo de gestión más adecuado para garantizar un servicio de calidad en agua y saneamiento. En Colombia, se ha optado en algunos casos por esquemas de gestión mixta, donde el sector privado se encarga de la administración, operación, mantenimiento y cobranza, mientras que el Estado asume el financiamiento de nuevas inversiones en infraestructura. Este enfoque ha permitido, en determinadas ciudades, mejorar la cobertura del servicio en hasta 35% en un periodo de cinco años, reducir significativamente las pérdidas de agua no facturada y elevar la rentabilidad sobre activos hasta un 18%, en comparación con el 5% previo a la implementación del modelo (Rodríguez et al., 2022).

En el caso peruano, según SUNASS (2023), existen 50 empresas prestadoras de servicios de agua y saneamiento distribuidas en las 24 regiones del país. No obstante, estas entidades enfrentan múltiples deficiencias en eficiencia, con una cobertura promedio de 78% y una continuidad del servicio de apenas 14 horas diarias. Además, registran un promedio de 32% de agua no facturada y presentan una capacidad limitada para ejecutar nuevas inversiones debido a su baja rentabilidad. Por ello, dependen casi exclusivamente de los fondos transferidos por los gobiernos locales o el gobierno central a través de los programas del Ministerio de Vivienda.

Asimismo, el estudio de Huaquisto y Chambilla (2020), realizado en un centro poblado de Puno, reveló que los servicios no cumplen los estándares establecidos por SUNASS: la continuidad del servicio es de solo 8 horas al día, el consumo promedio de agua

1 potable es de 100 litros por habitante por día —por debajo de lo recomendado— y la morosidad alcanza el 22%, afectando directamente los ingresos de la empresa y, en consecuencia, su sostenibilidad.

1 En el caso específico de EMAPA San Martín, durante el año 2022 se reportó que el 29.43% del agua producida no fue facturada, mientras que la morosidad ascendió al 23%. Aunque la tarifa cubre los costos operativos, no genera la liquidez necesaria para financiar nuevas obras de infraestructura ni la reposición de activos obsoletos —como las redes domiciliarias instaladas en la década de 1980—. A pesar de las mejoras obtenidas desde que la empresa pasó a la administración de la OTASS, los indicadores de gestión continúan siendo insuficientes para alcanzar niveles de sostenibilidad que garanticen un servicio de calidad, continuo y con cobertura adecuada. Esta situación se mantiene en términos similares durante el año 2023.

1 Frente a este contexto, se formula la siguiente pregunta general de investigación:

¿Qué relación existe entre la gestión empresarial y los niveles de sostenibilidad observados en la empresa EMAPA San Martín durante el año 2022?

Y las siguientes interrogantes específicas:

1 a) ¿Cuál es el nivel de la gestión empresarial productiva de la empresa EMAPA San Martín en el año 2022?

b) ¿Cuál es el nivel de la gestión empresarial administrativa de la empresa EMAPA San Martín en el año 2022?

c) ¿Existen diferencias significativas en los ratios de sostenibilidad entre los años 2021 y 2022?

1.1. Hipótesis del estudio

1 a) Hipótesis general nula (H_0): No existen diferencias estadísticamente significativas en los indicadores de sostenibilidad de EMAPA San Martín atribuibles a su gestión empresarial durante el año 2022.

b) Hipótesis general alterna (H_1): Existen diferencias estadísticamente significativas en los indicadores de sostenibilidad de EMAPA San Martín que pueden asociarse a su gestión empresarial durante el año 2022.

1.1.1. Hipótesis específicas

a) La gestión empresarial productiva de EMAPA San Martín en el año 2022 presenta resultados positivos.

b) La gestión empresarial administrativa de EMAPA San Martín en el año 2022 presenta resultados positivos.

c) Hipótesis nula específica (H_0): No existen diferencias estadísticamente significativas en los ratios de sostenibilidad entre los años 2021 y 2022.

Hipótesis alterna específica (H_1): Existen diferencias estadísticamente significativas en los ratios de sostenibilidad empresarial entre los años 2021 y 2022.

1.2. Objetivos del estudio

1.2.1. Objetivo general:

Analizar la relación entre la gestión empresarial y los niveles de sostenibilidad alcanzados por EMAPA San Martín durante el año 2022.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de gestión empresarial productiva de EMAPA San Martín, año 2022.
- b) Determinar el nivel de gestión empresarial administrativa de EMAPA San Martín, año 2022.
- c) Comparar los ratios de sostenibilidad empresarial de los años 2021 y 2022, para evaluar su evolución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A continuación, se presenta las siguientes investigaciones:

2.1.1. A nivel internacional

1 Cerón y Castillo (2020), en su tesis, analizaron el modelo de gestión administrativa aplicado por la junta de agua potable y saneamiento del cantón Tulcán, Ecuador. Sus hallazgos muestran que dicho modelo ha permitido mejorar el planeamiento, gestionar los riesgos operativos con mayor precisión y alcanzar mejores resultados financieros. Si bien la organización logró salir de una situación de insolvencia para alcanzar una rentabilidad mínima, los autores advierten que depender exclusivamente del cobro de tarifas no garantiza la sostenibilidad empresarial en el largo plazo. Por tanto, proponen establecer planes claros con indicadores medibles que faciliten un seguimiento eficaz de metas a corto y mediano plazo.

Por su parte, Lizcano et al. (2019) desarrollaron un metamodelo administrativo enfocado en la regulación de servicios de agua potable, con una mirada de sostenibilidad a largo plazo. Concluyen que las empresas del rubro deben mantener flexibilidad financiera, considerando la suficiencia en la proyección de costos y la estimación adecuada de tasas de descuento para inversiones. Subrayan que la eficiencia económica debe centrarse en minimizar riesgos y evitar sobredimensionamientos. También critican que las variables de demanda han sido relegadas en la planificación regulatoria, lo que impide responder a fenómenos como la inestabilidad del consumo o el cambio climático.

2.1.2. A nivel nacional

En el ámbito peruano, Pretell (2019), en su tesis de maestría, estudió la eficiencia operativa de la empresa de saneamiento de Chincha. Concluyó que el plan optimizado de gestión únicamente permite ejecutar actividades de mantenimiento en los sistemas existentes, sin prever la reposición de infraestructura, especialmente en redes de distribución. Asimismo, indicó que la tarifa incremental anual del 5% no considera las deudas acumuladas con el UTE-FONAVI, y que casi el 60% del agua producida no es facturada debido a conexiones ilegales o pérdidas en la red. Además, las inversiones proyectadas para lograr cobertura total urbana (S/ 295.21 millones) no contemplan montos para renovar plantas de tratamiento ni sistemas de captación. Los indicadores

1 financieros reflejan una gestión apenas regular, con una rentabilidad sobre activos de 0.12 y un índice de operatividad de 0.091.

Olano (2021), por otro lado, evaluó el modelo de gestión aplicado por la OTASS en la EPS Bagua Grande. Su análisis mostró que el modelo no ha logrado mejorar los servicios ofrecidos. Los indicadores financieros de la empresa reflejan fragilidad: margen operativo de -0.74%, margen neto de -1.12%, liquidez corriente de apenas 0.24% y un endeudamiento de 10.58%. Estos resultados evidencian una situación de insolvencia general, atribuida en gran parte a pasivos heredados de gestiones anteriores. Olano plantea que dichas deudas deberían ser asumidas por el Estado o eliminadas contablemente mediante normas específicas del Ministerio de Vivienda.

2.1.3. A nivel local

1
1 A nivel regional, Chuquimbalqui (2023) comparó la gestión administrativa y los servicios de saneamiento de la EPS Rioja S.A. en el año 2022. Su investigación reveló que el 58.98% del personal evaluado mostró un desempeño bueno, pero la empresa enfrenta grandes limitaciones financieras para planificar nuevas inversiones. Identificó altos costos operativos asociados a un 37.2% de agua no facturada, la ausencia de micromedición en muchos usuarios que pagan tarifas planas y restricciones regulatorias que impiden ajustar las tarifas al alza. La cobertura del servicio de agua fue del 78% y del 63% para alcantarillado en áreas urbanas, con una continuidad promedio de 12.8 horas por día y una morosidad del 23%.

3
1 Finalmente, Sinarahua y Ríos (2020) evaluaron la gestión de cobranzas y su relación con la sostenibilidad de EMAPA San Martín durante el contexto del COVID-19. Determinaron que ambos aspectos presentaban un nivel de desempeño regular. Las principales debilidades en la gestión de cobranzas fueron: deficiente análisis de la cartera, escaso uso del marketing para incentivar pagos y un seguimiento ineficaz de las cuentas por cobrar. La morosidad alcanzó el 4.61% del total de ingresos. En cuanto a los indicadores de sostenibilidad, estos fueron insatisfactorios, destacando una liquidez general de 5.45, margen neto de 15.49, rotación de cuentas por cobrar de 4.61 y endeudamiento de 1.75.

2.2. Fundamentos teóricos

2.2.1. Gestión Empresarial

La gestión empresarial puede entenderse como un conjunto de procesos sistemáticos que incluyen la planificación, organización, integración, dirección y control de los diversos recursos que posee una organización —sean estos financieros, humanos,

intelectuales o materiales— con el fin de alcanzar sus objetivos y maximizar sus resultados (De Lucas & Gavrila, 2023).

7 A inicios del siglo XX, Frederick Taylor propuso la idea de que la administración debía concebirse como un proceso científico. Esto dio origen a la llamada administración científica, la cual plantea que las decisiones en la gestión deben basarse en análisis sistemáticos y datos objetivos, en lugar de intuiciones personales. Desde esta perspectiva, la gestión empresarial también puede estructurarse bajo metodologías que adopten principios del método científico para optimizar estrategias internas (Sastre & Yela, 2023).

Desde un enfoque más práctico, Romero (2022) sostiene que gestionar una empresa implica poner todos sus recursos al servicio de las necesidades del cliente. Para ello, es necesario alinear a los colaboradores, los procesos estratégicos y los activos de la empresa hacia un propósito común: la satisfacción del usuario final.

7 Por otro lado, García y Cascanueces (2019) destacan que una buena gestión empresarial se asocia a un uso eficiente de los recursos disponibles y a la formulación de estrategias orientadas a generar valor medible en términos económicos.

Asimismo, se considera que la gestión empresarial requiere la intervención de profesionales especializados, capaces de organizar, dirigir y coordinar al equipo humano para lograr los objetivos institucionales trazados para el año o el periodo correspondiente. Estas funciones suelen estar en manos de gerentes, consultores o directores, quienes deben mantenerse actualizados frente a los constantes cambios que presenta el entorno empresarial (Bienkowska et al., 2023).

2.2.1.1. Importancia de la gestión empresarial

Contar con una gestión eficiente dentro de una empresa implica dominar diversas competencias, entre ellas el adecuado manejo del talento humano. Un liderazgo efectivo contribuye a que los trabajadores alcancen los objetivos propuestos con mayor rapidez y atiendan adecuadamente a los clientes. Además, una gestión adecuada permite anticipar y prevenir posibles conflictos que podrían surgir por falta de seguimiento en los procesos, muchas veces originados por la desmotivación del personal (Paredes, 2019).

Otra razón clave para destacar su importancia es que permite planificar de manera estructurada las actividades empresariales, optimizando así los recursos disponibles. En este sentido, una gestión sólida puede reducir el riesgo de quiebra, al facilitar la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, ya sea en el mercado o en las condiciones laborales (Paredes, 2019).

8

Adicionalmente, es relevante señalar que la aplicación de una buena gestión empresarial no está restringida a organizaciones con muchos años de trayectoria. Incluso una empresa recién creada puede beneficiarse significativamente si aplica principios de gestión desde el inicio, ya que esto proporciona mayor claridad en la toma de decisiones y fortalece la proyección del negocio en el corto plazo (Siyal, 2023).

8

En consecuencia, abordar la gestión empresarial implica asegurar que los principios administrativos sean ejecutados de manera eficiente, lo cual contribuye al crecimiento sostenido de la empresa. No obstante, este proceso no recae únicamente en una sola persona, sino en un equipo profesional capacitado para garantizar el correcto desenvolvimiento organizacional. Igualmente, se recomienda que los propietarios del negocio cuenten con asesores especializados que los acompañen en la toma de decisiones estratégicas, ya que, de no hacerlo, podrían enfrentarse a riesgos que comprometan la viabilidad de la empresa (Snihur & Markman, 2023).

2.2.1.2. Teorías de la Gestión Empresarial

a) Teoría de la gestión científica

Desarrollado por Frederick Taylor, quien fue uno de los pioneros en el estudio científico del desempeño en los centros laborales, donde los principios de esta teoría recomiendan que se empleara el método científico para el desarrollo de tareas en los centros laborales, en lugar de que quien lo lidere confíe en su intuición o discreción personal. (Showkat, 2022).

Su enfoque enfatiza que obligar a trabajar a las personas trae como resultado en un lugar laboral de menor productividad, en tanto, se recomienda sean simplificadas las tareas para que se aumente la productividad, y sugiere que los gestores asignen a quienes conforman sus equipos los trabajos que se adapten mejor a sus habilidades, desarrollen sus capacidades a fondo y los supervisen para dar seguridad de que sean eficientes en los roles asignados. (Uddin y Hosain, 2018).

Aunque hoy en día esta teoría no se aplica en su forma original, sigue siendo útil por su énfasis en la eficiencia organizacional, el trabajo colaborativo y la capacitación del personal como pilares para alcanzar objetivos.

b) Teoría de la gestión burocrática

Formulada por Max Weber, esta teoría sostiene que una organización debe estructurarse jerárquicamente y operar bajo normas claras y predefinidas para lograr eficiencia. Establece elementos esenciales como la cadena de mando, una división técnica del trabajo, la separación entre bienes personales y organizacionales, procesos

estandarizados, y una selección de personal basada en méritos y desempeño (Álvarez, 2017).

La burocracia, en este marco, no implica ineficiencia, sino un sistema racional que busca garantizar orden, responsabilidad y transparencia en las decisiones.

c) Teoría de las relaciones humanas

Desarrollada por Elton Mayo, esta teoría surge de experimentos que mostraron que factores como la atención al trabajador, la participación en grupos y la valoración emocional tenían un impacto directo en el rendimiento. Las mejoras no dependían solo de cambios físicos (como ventilación o pausas), sino del trato personalizado y el sentido de pertenencia (Balbín & Bellido, 2019).

Este enfoque destaca que la motivación del trabajador no se basa únicamente en incentivos económicos, sino también en el reconocimiento social, el buen clima laboral y la comunicación entre equipos (Coila, 2021).

d) Teoría de sistemas

Desde esta perspectiva, una empresa es concebida como un sistema compuesto por diversos elementos que deben actuar de manera interdependiente y coordinada. El éxito organizacional depende de las sinergias entre sus subsistemas —como los equipos de trabajo, áreas funcionales y unidades de negocio— que deben operar en armonía (Ordaya & Rojas, 2020).

El rol del gestor es comprender los patrones conductuales de la organización y promover colaboraciones que favorezcan el rendimiento global del sistema. Esta teoría enfatiza la necesidad de enfoques integrales para resolver problemas y planificar estratégicamente.

e) Teoría de la gestión de contingencias

Propuesta por Fred Fiedler, esta teoría plantea que no existe un modelo único de gestión aplicable a todas las organizaciones. El estilo de liderazgo eficaz dependerá del contexto, del equipo humano y de las condiciones del entorno. Por lo tanto, el gestor debe ser flexible y adaptarse a escenarios diversos, tomando decisiones según las circunstancias (Pinto, 2018).

La efectividad de un líder no está en aplicar reglas fijas, sino en su capacidad para leer el entorno, ajustar su estilo de dirección y responder de forma dinámica a los desafíos organizacionales.

2.2.1.3. Dimensiones de la gestión empresarial

a) Dimensión Productiva

Esta dimensión se centra en generar las condiciones necesarias para que la empresa pueda ofrecer bienes o servicios a sus usuarios de forma eficiente y con calidad. Incluye el diseño de los procesos productivos, la definición de estándares técnicos y la planificación operativa en función de las características del producto o servicio (Ramírez et al., 2022).

En el caso específico de las empresas de agua y saneamiento, esta dimensión contempla aspectos como la calidad del proceso de potabilización del agua, su adecuada distribución, las pérdidas durante el trayecto, los costos asociados a su producción, así como el tratamiento correcto de las aguas residuales generadas (Ramírez et al., 2022).

b) Dimensión Administrativa

Esta dimensión comprende la organización y administración interna de los recursos de la empresa: capital humano, infraestructura tecnológica y recursos financieros. Su propósito es alinear estos elementos al logro de los objetivos institucionales, estableciendo normas, procedimientos y estructuras que garanticen eficiencia y coherencia en el funcionamiento organizacional (Ricardo, 2019).

En el ámbito de las empresas prestadoras de servicios públicos, como las EPS, esta dimensión abarca desde la contratación y distribución del personal operativo y administrativo, hasta la gestión de los insumos logísticos, la planificación de adquisiciones, la ejecución de proyectos de inversión y la toma de decisiones financieras (Nolazco, 2020).

Además, incluye los procesos de comercialización del servicio, es decir, cómo se pone a disposición de los usuarios, en términos de cantidad, calidad, cobertura y continuidad. La tarifa aplicada debe responder tanto a la capacidad de pago de los usuarios como a los requerimientos operativos de la empresa, garantizando sostenibilidad financiera (Ricardo, 2015).

Un componente clave de esta dimensión es el control y fiscalización interna, orientado a supervisar que las operaciones estén alineadas con los objetivos estratégicos. Esta función permite detectar ineficiencias, prevenir riesgos y asegurar el cumplimiento de los indicadores clave de gestión. En empresas de saneamiento, esto se refleja en acciones como el control de fugas, detección de conexiones ilegales, mejora en las cobranzas y rendición de cuentas tanto a los accionistas como a la ciudadanía (Cavero, 2021).

11

2.2.2. Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial se refiere a la capacidad de una organización para generar beneficios financieros sin comprometer su entorno social ni ambiental. Es decir, una empresa sostenible no solo busca rentabilidad económica, sino también contribuir al bienestar de la comunidad donde opera y preservar los recursos naturales para las generaciones futuras (Azmat et al., 2023).

Este enfoque implica que las empresas integren en su estrategia elementos relacionados con la responsabilidad social, la inclusión, la ética ambiental y el desarrollo económico a largo plazo. Las compañías que operan bajo este modelo procuran que sus decisiones tengan un impacto positivo tanto en sus trabajadores como en el medioambiente y la sociedad (Sánchez, 2017).

Uno de los principios clave de la sostenibilidad es el enfoque de la triple cuenta de resultados, también conocido como triple bottom line, que equilibra tres pilares fundamentales: el planeta (impacto ambiental), las personas (impacto social) y los beneficios (rendimiento económico) (Bhattacharyya et al., 2022).

Si bien algunos empresarios consideran que este enfoque puede limitar las ganancias, lo cierto es que adoptar prácticas sostenibles ofrece ventajas competitivas importantes. A continuación, se destacan algunos de los principales beneficios:

a) Responsabilidad social y conciencia colectiva

Una empresa tiene el deber de contribuir activamente al desarrollo de su entorno social. Esto no solo beneficia a los directivos o accionistas, sino también al conjunto de la población (Giraldo, 2016).

b) Compromiso ambiental

Al reducir residuos, optimizar el uso de recursos naturales y emplear procesos más limpios, las empresas no solo minimizan su huella ecológica, sino que también reducen costos operativos y aumentan su rentabilidad (Giraldo, 2016).

c) Cumplimiento normativo y reputación

Las regulaciones ambientales y sociales son cada vez más exigentes, y una empresa que se anticipa y las incorpora en su gestión mejora su imagen pública y gana la confianza de sus clientes y autoridades (Giraldo, 2016).

Además, las empresas sostenibles suelen atraer mejor talento humano, captar inversionistas interesados en modelos responsables, y ser más competitivas en procesos de licitación pública, donde muchas veces se exige un compromiso explícito con la sostenibilidad (García & Cascanueces, 2019).

30

2.2.2.1. Teoría de la sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad se basa en el equilibrio entre la oferta de bienes y servicios por parte de las empresas y las necesidades reales de los consumidores, quienes cuentan con recursos limitados y distintas expectativas. En la mayoría de los mercados, las demandas de los compradores no siempre coinciden con lo que las empresas ofrecen. Este desfase obliga a las organizaciones a profundizar su conocimiento sobre el entorno en el que operan, adaptando su oferta a las características específicas del mercado (Benavent, 2016).

Una herramienta clave para lograr esta adaptación es la segmentación de mercado, que parte del reconocimiento de la diversidad entre los consumidores. Este proceso consiste en dividir el mercado general en grupos homogéneos según variables como preferencias, ingresos, ubicación o comportamientos de compra. A través de esta estrategia, las empresas pueden diseñar propuestas específicas que se ajusten mejor a las expectativas de cada segmento (Benavent, 2016).

Una vez definidos los segmentos, las organizaciones deben tomar decisiones estratégicas sobre su posicionamiento, es decir, cómo quieren que su producto o servicio sea percibido dentro del mercado objetivo. Un buen posicionamiento es crucial para diferenciarse de la competencia y comunicar con claridad el valor que se ofrece (Aponte et al., 2017).

La segmentación de mercado también permite reducir la incertidumbre en las estrategias de marketing. Al identificar a grupos con necesidades y comportamientos similares, se pueden personalizar las campañas y mejorar la eficacia de las decisiones comerciales (Andrade, 2019). Este enfoque ayuda a diseñar ofertas flexibles, donde se define un producto básico con características comunes para todo el segmento y se agregan componentes opcionales que atienden necesidades particulares, generando así mayor valor para el cliente (Ampuero & Pizarro, 2020).

Por otro lado, el posicionamiento no es solo una técnica de marketing, sino también una construcción mental en el consumidor. Se trata de la imagen o concepto que ocupa el producto, marca o empresa en la mente del público objetivo. Una empresa que logra posicionarse exitosamente establece una ventaja competitiva clara, que puede ser sostenida a través del tiempo mediante innovación, calidad o diferenciación (Benavent, 2016).

En este mismo marco, el reposicionamiento se da cuando una empresa decide modificar la percepción que los consumidores tienen sobre sus productos o servicios. Esta estrategia suele usarse cuando cambian las condiciones del mercado, la competencia

se vuelve más agresiva o el público objetivo evoluciona. Un reposicionamiento bien ejecutado puede revitalizar la imagen de la empresa y atraer nuevos segmentos de mercado (Bienkowska et al., 2023).

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, es fundamental que tanto la segmentación como el posicionamiento estén alineados con los valores sociales y ambientales que hoy demandan los consumidores. Las empresas deben asumir un compromiso real con el desarrollo sostenible, lo que implica no solo cumplir con normas medioambientales, sino también incorporar prácticas responsables en toda su cadena de valor.

En resumen, la teoría de la sostenibilidad aplicada al mercado exige que las empresas entiendan a fondo las necesidades sociales, desarrollen estrategias adaptadas a segmentos específicos y gestionen su reputación en función de principios éticos, ambientales y económicos. Solo así podrán mantenerse competitivas, relevantes y sostenibles a largo plazo.

2.2.2.2. Dimensiones de la sostenibilidad empresarial

a) Sostenibilidad por Rentabilidad empresarial

La rentabilidad constituye una de las dimensiones más críticas de la sostenibilidad empresarial, ya que evalúa la capacidad de la organización para generar utilidades en relación con los recursos que emplea. No se trata únicamente de obtener beneficios financieros, sino de lograr un equilibrio entre ingresos, costos y eficiencia operativa que permita sostener el negocio en el tiempo (Pinto, 2018).

Una empresa que mantiene niveles adecuados de rentabilidad puede reinvertir en infraestructura, innovación o talento humano, lo que a su vez fortalece su posición en el mercado. Para ello, se suelen aplicar indicadores financieros como el margen neto, la rentabilidad sobre activos (ROA) y sobre patrimonio (ROE), entre otros.

Actualmente, el enfoque de rentabilidad ha evolucionado hacia una visión más amplia e integral, en la que se reconoce el valor de factores como la responsabilidad social corporativa, el impacto ambiental, las relaciones laborales y el compromiso con las comunidades locales. En otras palabras, una empresa rentable no es solo la que genera ingresos, sino la que lo hace de manera ética y sostenible (Showkat, 2022).

Al adoptar esta perspectiva, la gestión de la rentabilidad no se limita a obtener resultados contables favorables, sino que también incorpora la implementación de políticas, procesos y herramientas que permitan alcanzar metas estratégicas alineadas con el desarrollo sostenible. Para lograrlo, es necesario definir objetivos de corto, mediano y

largo plazo, establecer mecanismos de control y evaluación, y realizar ajustes cuando se detectan desviaciones (Andrade, 2019).

El control de gestión cobra especial importancia en este proceso, ya que permite monitorear el cumplimiento de las metas, identificar riesgos y tomar decisiones informadas que aseguren la continuidad operativa. De este modo, la rentabilidad empresarial se convierte en un pilar para alcanzar la sostenibilidad económica y proyectar la empresa hacia el futuro.

b) Sostenibilidad por calidad de servicios brindados

6 Otra dimensión fundamental de la sostenibilidad empresarial está relacionada con la calidad de los servicios brindados. En el caso de las empresas prestadoras de servicios públicos, como las de agua y saneamiento, este aspecto adquiere aún mayor relevancia, ya que impacta directamente en la salud, bienestar y confianza de la población usuaria.

Desde una perspectiva empresarial, la calidad del servicio se define como el grado en que las expectativas del cliente son satisfechas por el servicio recibido. Estas expectativas pueden estar influenciadas por experiencias anteriores, información publicitaria o recomendaciones de terceros (Ampuero & Pizarro, 2020).

Cuando el servicio entregado no alcanza el nivel esperado, los usuarios tienden a desarrollar percepciones negativas, lo que puede derivar en insatisfacción, pérdida de fidelidad e incluso difusión de comentarios desfavorables. En cambio, si el servicio supera las expectativas, es más probable que el cliente lo valore positivamente, regrese en el futuro e incluso lo recomiende a otros (Miranda et al., 2022).

4 En este contexto, la calidad percibida es una variable subjetiva que depende de la experiencia de cada usuario. Por ello, las empresas deben realizar mediciones periódicas del nivel de satisfacción, con el fin de detectar oportunidades de mejora y evitar la pérdida de confianza. Esto es especialmente importante en organizaciones públicas, donde los usuarios no siempre tienen la posibilidad de cambiar de proveedor.

Además, desde una perspectiva de marketing, la calidad del servicio influye directamente en el comportamiento del consumidor. Una experiencia positiva no solo mejora la imagen institucional, sino que también puede traducirse en mayores niveles de cumplimiento de pago, reducción de morosidad y mejor disposición ciudadana hacia la empresa (Ampuero & Pizarro, 2020).

Cabe destacar que los usuarios tienden a evaluar el servicio de forma integral, no analizando cada componente por separado, sino valorando la experiencia en su

conjunto. Por ello, incluso pequeñas fallas pueden afectar la percepción global si no son gestionadas adecuadamente.

Por último, en el ámbito de los servicios públicos, la productividad debe entenderse como la capacidad de generar satisfacción en los usuarios. En consecuencia, una gestión orientada a la mejora continua de la calidad es clave para garantizar la sostenibilidad, no solo financiera, sino también social e institucional (Plasencia et al., 2018).

2.2.2.3. Ratios de sostenibilidad empresarial

Los ratios financieros son herramientas fundamentales para evaluar el desempeño y la sostenibilidad de una empresa a lo largo del tiempo. En el contexto del presente estudio, estos indicadores permiten analizar la eficiencia operativa, la rentabilidad y la capacidad financiera de EMAPA San Martín, facilitando así la toma de decisiones estratégicas.

a) Análisis de la utilidad

El concepto de utilidad empresarial hace referencia al excedente que resulta luego de deducir todos los costos y gastos de los ingresos obtenidos por la empresa en un periodo determinado. Dicho resultado se observa en el Estado de Resultados, el cual permite identificar distintos niveles de utilidad: bruta, operativa y neta. De estos, la utilidad neta es el indicador más representativo, ya que expresa el beneficio final disponible para ser reinvertido, distribuido o reservado (García, 2018).

La utilidad neta no solo muestra la eficiencia con que se gestionan los ingresos y egresos, sino que también refleja el potencial de crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Un resultado positivo indica una gestión financieramente saludable, mientras que pérdidas persistentes pueden comprometer la viabilidad a mediano y largo plazo.

b) Análisis de la rentabilidad

Una empresa se considera rentable cuando sus inversiones generan beneficios superiores al costo de los recursos utilizados. En términos generales, el análisis de rentabilidad compara la utilidad obtenida con la inversión realizada, permitiendo valorar la eficacia de las decisiones financieras y operativas tomadas (Gálvez, 2018).

Este análisis es especialmente relevante en empresas del sector público, donde se busca demostrar que los recursos asignados —ya sea mediante tarifas o transferencias estatales— se utilizan de forma eficiente para generar valor a la sociedad.

2.2.2.4. Ratios de rentabilidad

Los ratios de rentabilidad permiten cuantificar la capacidad de una organización para generar beneficios en relación con sus ventas, activos o capital propio. Son instrumentos

clave para monitorear la eficiencia económica y evaluar el rendimiento de la gestión empresarial (Gálvez, 2018).

Estos indicadores permiten responder preguntas como: ¿Qué tan provechosa es la actividad comercial de la empresa? ¿Se están utilizando correctamente los recursos disponibles? ¿La rentabilidad compensa el riesgo asumido?

Conocer y analizar estos ratios permite implementar mejoras en la estrategia, optimizar costos, y fortalecer la posición financiera frente a inversores, usuarios o entidades reguladoras.

a) Rentabilidad de las inversiones.

Este ratio mide la calidad de las decisiones de inversión de la empresa. Evalúa si los activos adquiridos generan un retorno adecuado en comparación con su valor contable. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre el total de activos, y su resultado permite determinar si la empresa está utilizando eficazmente sus recursos para generar ganancias (Paredes, 2019).

Una rentabilidad de las inversiones baja puede indicar que existen activos ociosos, recursos mal asignados o procesos ineficientes. En contraposición, un valor alto sugiere un uso inteligente y productivo del capital disponible.

Para mejorar este indicador, la empresa puede reducir inventarios innecesarios, acelerar la rotación de efectivo, mejorar la gestión del capital de trabajo o incluso revisar el tamaño de sus activos fijos (Gálvez, 2018).

b) Rentabilidad neta del patrimonio

Este indicador mide la rentabilidad obtenida exclusivamente sobre los recursos aportados por los accionistas, más las utilidades retenidas. Se calcula como la utilidad neta entre el patrimonio total. Es un indicador importante para evaluar si la empresa está generando un retorno adecuado sobre el capital propio invertido (García, 2018).

Una rentabilidad patrimonial baja puede desincentivar nuevas inversiones de los socios o dificultar el acceso a financiamiento, mientras que una alta rentabilidad genera confianza y mejora la posición estratégica de la empresa en el mercado (Gálvez, 2018).

Para elevar este ratio, se puede recurrir a un mayor apalancamiento financiero siempre que sea saludable, optimizar los costos o mejorar la eficiencia operativa sin comprometer la calidad del servicio.

c) Rentabilidad de las ventas netas

Este ratio expresa qué porcentaje de las ventas se convierte en utilidad neta. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas netas y permite conocer el margen de ganancia después de cubrir todos los costos y gastos. Es un buen indicador de la eficiencia global del negocio (García, 2018).

Una mayor rentabilidad sobre ventas puede alcanzarse mediante diversas estrategias: aumento del precio promedio de los servicios, incremento del volumen vendido, diferenciación de productos, mejoras en los procesos operativos, reducción de costos administrativos, y optimización de servicios postventa (Gálvez, 2018).

Este ratio también puede verse afectado por la estructura tarifaria, la morosidad de los clientes y los subsidios estatales, por lo que debe interpretarse en conjunto con otros indicadores para una visión más completa.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. **Ámbito y condiciones de la investigación**

3.1.1. **Ubicación política**

El estudio se desarrolló en el distrito de Tarapoto, sede principal de operaciones de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado – EMAPA San Martín.

3.1.2. **Ubicación geográfica**

Desde el punto de vista territorial, la investigación se ubicó en la ciudad de Tarapoto, provincia y región San Martín. Cabe señalar que EMAPA San Martín extiende sus servicios a otras provincias como Tocache, Picota, Lamas, El Dorado, Huallaga y San Martín, cubriendo un área de influencia significativa dentro del oriente peruano.

3.1.3. **Periodo de ejecución**

La recolección y análisis de la información se centró en el año 2022, aunque se recurrió a datos del año anterior (2021) con fines comparativos, para evaluar la evolución de ciertos indicadores.

3.1.4. **Autorizaciones y permisos**

Para acceder a la documentación administrativa, contable y financiera de EMAPA, fue necesario gestionar permisos institucionales. Estas autorizaciones permitieron revisar de forma oficial los registros requeridos para el análisis.

3.1.5. **Control ambiental y protocolos de bioseguridad**

No se consideró pertinente aplicar controles ambientales o medidas especiales de bioseguridad, dado que la investigación se limitó al análisis documental, sin manipulación física de materiales ni contacto con entornos operativos sensibles.

3.1.6. **Aplicación de principios éticos internacionales**

La investigación se guio por los principios éticos de integridad y equidad. En primer lugar, se garantizó que toda la información recopilada fuera veraz, comprobable y tratada con honestidad. En segundo lugar, se aseguró un trato respetuoso y equitativo hacia todas las personas que participaron directa o indirectamente en el proceso de recolección de información, reconociendo su derecho a la autonomía y a participar voluntariamente.

3.2. Sistema de variables

3.2.1. Variable principal y secundaria

Se definieron dos variables clave para el estudio:

Variable 1 (V1): Gestión empresarial

Variable 2 (V2): Sostenibilidad empresarial

3.2.1.1. Relación entre variables y objetivos específicos

Tabla 1

Descripción de variables del objetivo específico N°1

Objetivo específico N° 1: Establecer el nivel de la gestión empresarial productiva de la empresa EMAPA San Martín, año 2022

Variable abstracta	Variable concreta	Medio de registro	Unidad de medida
Gestión empresarial productiva	Valoración de la gestión empresarial productiva en EMAPA San Martín.	Registros de gestión	Numero Porcentaje

Nota: Elaboración propia

Tabla 2

Descripción de variables del objetivo específico N°2

Objetivo específico N°2: Establecer el nivel de la gestión empresarial administrativa de la empresa EMAPA San Martín, año 2022

Variable abstracta	Variable concreta	Medio de registro	Unidad de medida
Gestión empresarial administrativa	Valoración de la gestión empresarial administrativa en EMAPA San Martín.	Registros de gestión	Numero Porcentaje

Nota: Elaboración propia

Tabla 3

Descripción de variables por objetivo específico N°3

Objetivo específico N° 3. Comparar los ratios de sostenibilidad empresarial de EMAPA San Martín entre los años 2021 y 2022

Variable abstracta	Variable concreta	Medio de registro	Unidad de medida
Ratios de sostenibilidad	Valoración de los ratios de sostenibilidad EMAPA San Martín.	Registros de gestión	Gestión empresarial administrativa

Nota: Elaboración propia

3.2.2. Variables secundarias

No se contemplaron variables secundarias, ya que el enfoque se centró exclusivamente en el análisis de las dimensiones principales establecidas.

3.3. Procedimientos de la investigación

Si bien el título del estudio delimita el análisis al año 2022, se incorporaron datos del año 2021 con fines comparativos. Esta decisión metodológica permitió establecer una línea de base para evaluar posibles variaciones en los indicadores clave, fortaleciendo así la validez y profundidad del análisis.

3.3.1. Objetivo específico 1,2 y 3

Primero, se determinó la naturaleza del estudio como una investigación básica, en línea con lo planteado por CONCYTEC (2016), la cual busca generar conocimiento teórico y comprender fenómenos sin necesidad de aplicación inmediata.

El nivel de la investigación fue explicativo, ya que se propuso identificar relaciones causales entre la gestión empresarial y la sostenibilidad de EMAPA. En este nivel, no solo se observan correlaciones, sino que se plantean hipótesis y se busca validar o rechazar dichas relaciones mediante análisis lógico y estadístico (Saunders, 2020).

Respecto al diseño metodológico, se optó por un enfoque no experimental, en tanto que no se manipularon variables de manera deliberada. La información fue obtenida tal como se presentó en los registros de la empresa, observando los hechos en su contexto real.

La población estuvo constituida por toda la documentación oficial de EMAPA San Martín, incluyendo informes operativos, estados financieros y reportes administrativos del año 2022. Asimismo, se consideró al personal involucrado en la gestión empresarial, tanto en el ámbito productivo como administrativo, conformando un total de 58 trabajadores. También se incluyó una submuestra clave de 4 directivos (gerente general, administrador y jefes de unidad).

Dado que se accedió a la totalidad de los registros disponibles, se trató de una muestra censal, por lo que no fue necesario aplicar fórmulas estadísticas para determinar su tamaño.

Para la recolección de datos se utilizó como principal herramienta una lista de cotejo (ver Anexos), aplicada sobre los documentos obtenidos. Esta información fue luego sistematizada en tablas y gráficos para su posterior análisis.

El procesamiento de datos se realizó utilizando herramientas como Microsoft Excel y el software estadístico SPSS versión 25, particularmente para la comparación de medias y pruebas de significancia

2

3.3.2. Actividades del objetivo general

6

El análisis del objetivo general —la relación entre gestión empresarial y sostenibilidad— se realizó mediante la aplicación de la prueba estadística t de Student para muestras relacionadas. Este análisis permitió determinar si las diferencias entre los indicadores de sostenibilidad en los años 2021 y 2022 eran estadísticamente significativas. Al obtenerse un valor de t inferior al valor crítico, se concluyó que no existe una diferencia significativa entre ambos periodos, lo cual respalda la hipótesis nula.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Objetivo específico 1

Tabla 4

Gestión empresarial productiva de la empresa EMAPA San Martín, año 2022

Ítem	Indicador	Valor o Detalle a registrar
1	Calidad de agua potabilizada	TDS = 317 mg/l en planta TDS = 420 mg/l en punto de domicilio
2	- Volumen de agua producida	16,371,268.01 m ³
3	- Costos de producción de agua	2.03 soles/m ³
4	Cobertura de agua potable	87.53%
5	Cobertura de alcantarillado	73.51%
6	Monto facturado	S/. 25,832,558.49
7	Número de conexiones de agua	52,488
8	% de conexiones con micro medición	87.71%
9	% de agua no facturada	28.81%
10	- Tratamiento de aguas residuales	0.0

Nota: Gerencia de Operaciones de EMAPA San Martín

4.1.1. Interpretación

La Tabla 4 recoge los principales indicadores vinculados a la dimensión productiva de EMAPA San Martín durante el año 2022. Se observa que el nivel de sólidos disueltos totales (TDS) es de 317 mg/l en planta de tratamiento y de 420 mg/l en punto de entrega domiciliaria. Estos valores se sitúan dentro del rango permitido por DIGESA (máximo 350 mg/l en planta y 450 mg/l en domicilio), lo que sugiere que el agua cumple con los requisitos de potabilidad, aunque se mantiene muy cercano al límite superior.

Respecto a la producción de agua potable, se generaron 16'371,268.01 m³, con un costo unitario de S/ 2.03 por metro cúbico. La cobertura del servicio fue de 87.53% para agua potable y 73.51% para el sistema de alcantarillado, según el catastro urbano correspondiente.

Se registraron 52,488 conexiones de agua, de las cuales el 87.71% cuenta con micromedición, lo que indica un avance en la gestión del consumo individual. No obstante, aún existe un 12.29% de usuarios con tarifa plana. Además, el agua no facturada representó el 28.81% del total producido y no se ejecutó ningún tipo de tratamiento de aguas residuales, lo cual evidencia una importante falencia en este aspecto.

4.1.2. Discusión objetivo específico 1

EMAPA San Martín ofrece como servicios principales el suministro de agua potable y el manejo del sistema de alcantarillado. Los datos muestran que, si bien la calidad del agua tratada cumple con las normas sanitarias, los niveles de TDS se acercan peligrosamente al límite permitido, lo que sugiere un sistema de tratamiento que no está operando con máxima eficiencia.

La cobertura alcanzada del 87.53% para agua potable y 73.51% para alcantarillado refleja una mejora moderada en comparación con otras EPS, pero aún insuficiente si se consideran los estándares nacionales e internacionales. Además, el porcentaje de agua no facturada (28.81%) representa una pérdida económica significativa. Si se compara con el monto facturado (S/ 25,832,558.49), la estimación de pérdida equivale a más de 7 millones de soles, lo cual representa aproximadamente un 13.72% del presupuesto anual.

A pesar de tener un alto porcentaje de conexiones con micromedición, la existencia de usuarios bajo tarifa plana limita el control sobre el consumo real y reduce la eficiencia financiera. Esta situación también ha sido observada por Chuquimbalqui (2023), quien reportó que en la EPS Rioja muchos usuarios carecen de medidores, y se enfrentan a regulaciones tarifarias rígidas por parte de SUNASS, lo que impide ajustes conforme a los costos operativos reales.

Otro aspecto crítico es la ausencia total de tratamiento de aguas residuales. Los desechos líquidos son vertidos directamente en los ríos Cumbaza y Shilcayo, lo que no solo genera impactos ambientales severos, sino que también incumple normas de sostenibilidad. Esta deficiencia se asemeja a lo identificado por Rodríguez et al. (2022), quienes señalan que muchas EPS gestionadas por gobiernos locales presentan baja rentabilidad, coberturas limitadas y dificultades para desarrollar nueva infraestructura, especialmente debido a tarifas que no cubren los costos reales del servicio.

Desde el enfoque teórico, la dimensión productiva de la gestión empresarial —según Showkat (2022)— debe estar orientada a diseñar procesos que garanticen calidad, eficiencia y resultados sostenibles. En este caso, los indicadores revelan que EMAPA aún tiene retos importantes por superar para alinearse con esos principios.

4.2. Resultados objetivo específico 2

Tabla 5

Nivel de la gestión empresarial administrativa de la empresa EMAPA San Martín, año 2022

Ítem	Indicador	Valor o Detalle a registrar
1	Monto personal administrativo	S/. 2,464,588.30
2	Monto personal operativo	S/. 3,389,540.70
3	Monto total presupuesto personal	S/. 5,854,129.00
4	Monto de adquisiciones de bienes y servicios	S/. 16,685,316.00
5	Monto de Proyectos de inversión	S/. 25,971,472.00
6	Monto total Presupuesto Institucional	S/. 51,798,361.00
	Servicio de deuda	S/. 834,384.00
7	Continuidad del servicio	15.76 horas
8	Tasas de morosidad de cobro	21.0%
9	Control de fugas	3.12% de agua no facturada
10	Control de conexiones clandestinas	2.11% de agua no facturada
11	Reportes de estados financieros	Trimestral / Anual

Nota: Sub Gerencia de Planificación y Presupuesto de EMAPA San Martín

4.2.1. Interpretación

La Tabla 5 presenta los principales indicadores relacionados con la gestión administrativa de EMAPA San Martín durante el año 2022. El presupuesto asignado al personal ascendió a S/ 5,854,129.00, dividido entre S/ 2,464,588.30 para el área administrativa y S/ 3,389,540.70 para el área operativa.

En cuanto al gasto institucional, se destinó un total de S/ 16,685,316.00 para adquisiciones de bienes y servicios, mientras que S/ 25,971,472.00 se dirigieron a proyectos de inversión. El presupuesto institucional modificado (PIM) para todo el ejercicio fiscal fue de S/ 51,798,361.00.

Otros indicadores clave:

- Continuidad promedio del servicio: 15.76 horas por día
- Tasa de morosidad: 21.0% del total facturado
- Pérdida de agua por fugas: 3.12%
- Agua no facturada por conexiones clandestinas: 2.11%
- Rendición de cuentas financieras: se realiza de forma trimestral y anual

4.2.2. Discusión objetivo específico 2

La distribución presupuestal refleja que el gasto en personal representa aproximadamente el 11.3% del presupuesto total, cifra que está por debajo del promedio habitual en otras entidades públicas y privadas, donde este componente suele alcanzar

1 entre el 20% y 25%. Sin embargo, este bajo porcentaje se explica por la alta proporción de recursos destinados a inversiones —más del 50% del PIM— de los cuales el 83.37% provienen de transferencias del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, y no de ingresos por tarifas.

En este escenario, si se excluyeran estas transferencias, el gasto en personal equivaldría al 26.52% del presupuesto real financiado por EMAPA, lo cual sí se alinea con los estándares del sector.

La morosidad tarifaria del 21.0% es otro punto crítico. Aunque no representa de inmediato un riesgo financiero severo —ya que la mayoría de estas deudas tienen menos de 60 días—, sí afecta el flujo de caja y genera retrasos en la ejecución de compromisos operativos. Esta situación también fue evidenciada por Huaquisto & Chambilla (2020) en un estudio sobre una EPS de Puno, donde el 22% de los usuarios mantenían pagos atrasados, afectando la sostenibilidad financiera de la empresa.

1 En cuanto a la continuidad del servicio, el valor promedio de 15.76 horas diarias indica que más de 8 horas al día los usuarios no cuentan con acceso a agua potable. Este corte se relaciona con la limitada capacidad de producción y almacenamiento de la empresa. A ello se suma el caso del reservorio Cachiyacu II, cuya construcción finalizó, pero no ha sido puesto en operación debido a fallas estructurales, lo que impide incrementar la cobertura y prolongar la disponibilidad del servicio.

El control de fugas (3.12%) y conexiones clandestinas (2.11%) representa un esfuerzo por reducir el agua no facturada, pero estos valores todavía son mejorables. Comparados con los promedios nacionales reportados por SUNASS (2023) —donde las pérdidas de agua pueden superar el 30%—, los indicadores de EMAPA son relativamente favorables, aunque aún distantes de un desempeño óptimo.

Finalmente, la gestión de reportes financieros se realiza de forma periódica (trimestral y anual), lo que indica cumplimiento con las normativas de transparencia, aunque no garantiza por sí sola una gestión eficaz.

En conjunto, los datos reflejan una gestión administrativa que podríamos calificar como intermedia o regular: hay avances notables en ejecución de inversiones y control operativo, pero persisten debilidades en la continuidad del servicio, liquidez inmediata y eficiencia en la recuperación de pagos. Esta situación coincide con lo identificado por Pretell (2019), quien en su estudio sobre la EPS Chíncha también encontró que las deudas heredadas y el exceso de agua no facturada eran obstáculos importantes para una gestión eficiente.

4.3. Resultados objetivo específico 3

Tabla 6

Ratios de sostenibilidad de EMAPA San Martín

Ítem	Ratio	2021	2022
1	Utilidad neta del ejercicio	S/. 3,427,835.0	S/. 3,615,510.0
2	Rentabilidad sobre inversiones	7.13%	7.18%
3	Rentabilidad sobre patrimonio	8.75%	11.25%
	Rentabilidad del activo	3.40%	3.38%
4	Margen operativo	15.59%	14.49%
	Margen neto	15.94%	14.09%
5	Endeudamiento patrimonial	65.74%	62.97%
6	Liquidez general	3.00	3.76

Nota: Estados financieros EMAPA San Martín

4.3.1. Interpretación

La Tabla 6 presenta los principales indicadores financieros utilizados para medir la sostenibilidad empresarial de EMAPA San Martín en los años 2021 y 2022. A continuación, se detallan los valores:

- Utilidad neta: S/ 3,427,835.00 (2021) y S/ 3,615,510.00 (2022)
- Rentabilidad sobre inversiones (ROI): 7.13% en 2021; 7.18% en 2022
- Rentabilidad sobre patrimonio (ROE): 8.75% en 2021; 11.25% en 2022
- Rentabilidad del activo (ROA): 3.40% en 2021; 3.38% en 2022
- Margen operativo: 15.59% en 2021; 14.49% en 2022
- Margen neto: 15.94% en 2021; 14.09% en 2022
- Endeudamiento patrimonial: 65.74% en 2021; 62.87% en 2022
- Liquidez general: 3.00 en 2021; 3.76 en 2022

Estos datos muestran una estabilidad relativa en los principales indicadores económicos y financieros de la empresa durante el periodo comparado, con algunas mejoras puntuales y ciertos retrocesos marginales.

4.3.2. Discusión

Al revisar los indicadores clave de sostenibilidad empresarial, se observa que la utilidad neta experimentó un crecimiento de aproximadamente 5.47% en 2022 respecto al año anterior. No obstante, si se ajusta esta cifra teniendo en cuenta el crecimiento vegetativo de las conexiones de agua (estimado en 3.39%), el incremento real en términos de eficiencia empresarial sería de solo 2.08%, un margen bastante limitado para una empresa con alta dependencia de recursos externos.

Este ligero aumento en la utilidad, en gran parte, no se explica por mejoras en la gestión comercial o una optimización operativa interna, sino por el sostenimiento de las

transferencias del Estado a través del Ministerio de Vivienda. Este aspecto refuerza la idea de una sostenibilidad condicionada a la ayuda externa, lo cual pone en entredicho la autonomía financiera de la empresa.

En cuanto a la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), se aprecia un incremento considerable, pasando de 8.75% a 11.25%. Este dato resulta alentador, ya que indica una mayor eficiencia en el uso de los fondos propios. No obstante, al compararlo con la tasa de descuento social (12%) empleada en proyectos públicos, se evidencia que aún no se alcanza un nivel de rentabilidad plenamente satisfactorio desde la perspectiva de inversión pública.

La rentabilidad sobre activos (ROA) se mantuvo prácticamente constante (3.40% vs. 3.38%), lo cual sugiere que, a pesar de los esfuerzos administrativos, los activos de la empresa no están generando rendimientos proporcionales. Este indicador es clave porque revela si los recursos físicos e infraestructurales están siendo utilizados de forma efectiva para producir valor.

En relación con los márgenes de rentabilidad, tanto el operativo como el neto presentaron ligeros descensos en 2022. El margen operativo bajó de 15.59% a 14.49%, y el margen neto se redujo de 15.94% a 14.09%. Estas cifras podrían reflejar un aumento en los costos de operación, una baja en la eficiencia del gasto, o simplemente una reducción en la capacidad de control de la estructura financiera. En empresas privadas estos márgenes son considerados bajos; en el caso de EPS, están dentro del promedio, pero lejos del ideal.

El nivel de endeudamiento patrimonial disminuyó levemente, situándose en 62.87% frente al 65.74% del año anterior. Si bien este cambio es positivo, indica que más del 60% del capital de la empresa está comprometido con obligaciones financieras, lo cual limita su capacidad para asumir nuevos créditos o inversiones sin recurrir a subsidios externos.

Por último, el índice de liquidez general se incrementó a 3.76 en 2022, un valor técnicamente bueno que sugiere capacidad de respuesta frente a obligaciones de corto plazo. Sin embargo, se advierte que este valor puede estar sobredimensionado debido a la acumulación de fondos en caja y bancos no ejecutados al cierre del ejercicio fiscal.

Cuando se comparan estos resultados con los de otras EPS, como en el caso de la empresa de Bagua Grande analizada por Olano (2021) —donde los márgenes operativos y netos eran negativos y la liquidez apenas alcanzaba el 0.24%—, se concluye que EMAPA San Martín presenta un desempeño relativamente mejor. Sin

embargo, no logra consolidar una sostenibilidad robusta ni un crecimiento financiero sostenido, debido a su alta dependencia de transferencias estatales y a la falta de autonomía tarifaria frente a SUNASS.

Además, estos resultados respaldan lo planteado por Benavent (2016), quien señala que las empresas de servicios públicos como las EPS operan en mercados poco diferenciados, donde la posibilidad de segmentar precios o adaptar la oferta a distintos perfiles de usuario es muy limitada. En ese contexto, la única vía real de mejora sostenida es la eficiencia interna, un aspecto aún débil en la realidad de EMAPA.

4.4. Resultados objetivo general

Tabla 7

Valores de Prueba de t – Student para la Hipótesis General

Variable	Nivel de Significancia	G.L. (n-1)	Valor crítico esperado	Valor crítico observado	Decisión
Sostenibilidad empresarial	0.05	5	2.065	1.118	Se acepta la Hipótesis Ho

Nota: Valores de ratios 2021 y 2022 procesados con SPSS 25

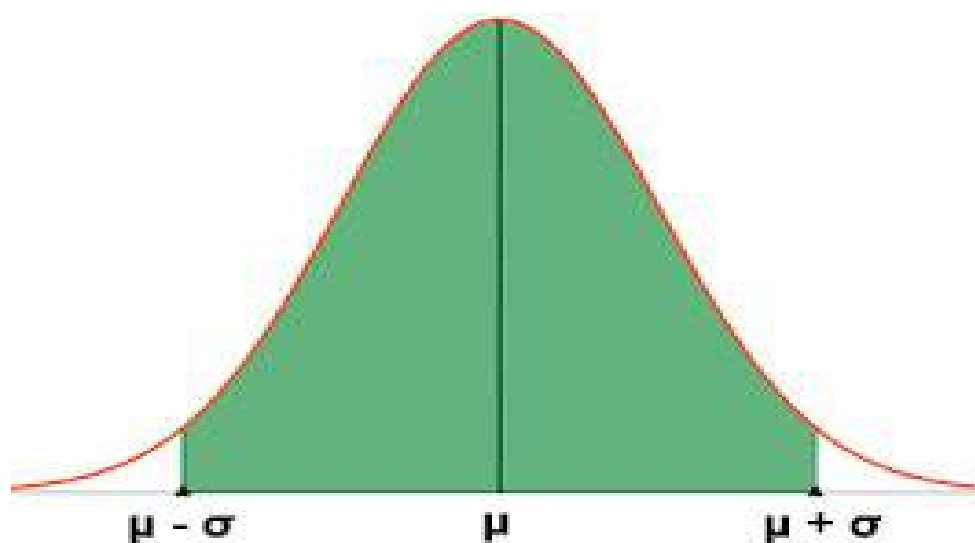


Figura 1

Prueba de t – Student para la Hipótesis General

4.4.1. Interpretación

La evaluación del objetivo general se sustentó en la prueba estadística t de Student para muestras relacionadas, con el fin de determinar si existía una diferencia estadísticamente significativa entre los ratios de sostenibilidad de los años 2021 y 2022. En la Tabla 7, se resumen los valores obtenidos:

- Nivel de significancia (α): 0.05
- Grados de libertad ($n - 1$): 5
- Valor crítico (t-teórica): ± 2.065
- Valor observado (t-calculada): 1.118

Como el valor observado (1.118) se encuentra dentro del rango de aceptación de la hipótesis nula (es decir, entre -2.065 y +2.065), se concluye que no existe una diferencia estadísticamente significativa en los indicadores de sostenibilidad entre ambos años. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_1), lo cual implica que la gestión empresarial realizada durante el año 2022 no produjo cambios sustanciales en la sostenibilidad de la empresa en comparación con el año anterior.

4.4.2. Discusión objetivo general

Los resultados obtenidos en la prueba t de Student indican que, aunque se observaron ligeras variaciones en algunos indicadores financieros, estas no alcanzaron niveles suficientes como para atribuirles un impacto estadísticamente significativo en la sostenibilidad de EMAPA San Martín. Este hallazgo tiene implicancias importantes, ya que refuerza la idea de que los esfuerzos realizados durante el año 2022 en materia de gestión administrativa y productiva no fueron suficientes para generar mejoras sostenibles en términos económicos o financieros.

Este patrón de estancamiento también fue identificado en la investigación de Sinarahua y Ríos (2020), quienes concluyeron que los cambios aplicados durante la pandemia en la gestión de cobranzas no lograron mejorar la sostenibilidad empresarial de EMAPA, manteniéndose en un nivel regular. Al igual que en dicho estudio, se confirma que existen factores estructurales que limitan la capacidad de la empresa para evolucionar financieramente, más allá de las mejoras operativas puntuales.

Asimismo, aunque EMAPA cuenta con un plan de optimización productiva y reporta avances en infraestructura o cobertura, la persistencia de deudas históricas y la rigidez en las tarifas reguladas por SUNASS siguen constituyendo barreras significativas para lograr una sostenibilidad robusta. Muchos de los pasivos actuales tienen su origen en los años 90, cuando se ejecutaron obras financiadas por el programa UTE-FONAVI. La falta de reestructuración de estas deudas restringe severamente la capacidad de inversión, aun cuando la empresa cuente con recursos humanos y técnicos disponibles.

Una de las consecuencias más evidentes de esta rigidez estructural es la incapacidad para ejecutar proyectos clave con fondos propios, como el caso del "Mega Proyecto de Agua Potable para Tarapoto", cuya ejecución total depende de aportes de entidades

externas. Esta realidad pone en entredicho la capacidad de la gestión interna para sostener financieramente sus propias operaciones, y obliga a depender de donaciones, convenios intergubernamentales y recursos del Estado para realizar cualquier mejora significativa.

Desde una perspectiva teórica, esta situación puede analizarse desde el enfoque de la Teoría de Sistemas. Según Ordaya y Rojas (2020), una organización es un sistema complejo compuesto por múltiples subsistemas interconectados que deben funcionar de manera sinérgica. En el caso de EMAPA, la falta de integración y coherencia entre sus componentes —como el área financiera, la estrategia operativa y la relación con organismos reguladores— impide alcanzar un equilibrio sistémico. Esta desconexión afecta no solo el rendimiento económico, sino también la calidad del servicio, la percepción ciudadana y la viabilidad a largo plazo.

En resumen, aunque se han realizado esfuerzos aislados en algunas áreas de la gestión, los resultados estadísticos demuestran que **la estructura actual de EMAPA aún no genera condiciones para un cambio sostenible**. Se requiere una visión más integral, donde se aborden las causas estructurales del bajo desempeño, se renegocien las condiciones de endeudamiento histórico y se diseñen mecanismos que permitan una gestión más autónoma y menos dependiente de recursos externos.

CONCLUSIONES

La investigación concluye lo siguiente:

- a. Tras el análisis estadístico realizado, se concluye que la gestión empresarial ejercida en EMAPA San Martín durante el año 2022 no presentó una relación significativa con los indicadores de sostenibilidad. El resultado de la prueba t de Student mostró que las variaciones observadas entre 2021 y 2022 no fueron estadísticamente relevantes, lo cual evidencia una situación de estancamiento en términos de desempeño sostenible.
- b. La evaluación de la dimensión productiva revela importantes deficiencias. Si bien el servicio de agua potable alcanza una cobertura del 87.53% y el de alcantarillado un 73.51%, persisten indicadores preocupantes como un 28.81% de agua no facturada, una tasa alta que afecta directamente los ingresos. A ello se suma la falta total de tratamiento de aguas residuales, lo que representa un grave incumplimiento de estándares ambientales y un riesgo para la sostenibilidad operativa de largo plazo.
- c. En lo que respecta a la gestión administrativa, se evidenció un desempeño intermedio. El gasto en personal representó el 11.30% del presupuesto institucional, mientras que las inversiones, financiadas en su mayoría por transferencias estatales (83.37%), representaron el 50.13%. Además, la empresa enfrenta retos como una morosidad tarifaria del 21%, una continuidad promedio de servicio de apenas 15.76 horas por día, y limitaciones en la eficiencia de cobranza y control de conexiones clandestinas.
- d. Los ratios financieros de sostenibilidad empresarial reflejan un panorama mixto. Por un lado, la utilidad neta creció ligeramente, alcanzando los S/ 3,615,510.00 en 2022, y la rentabilidad sobre el patrimonio subió a 11.25%. Sin embargo, otros indicadores, como la rentabilidad sobre activos (3.38%) y el alto endeudamiento patrimonial (62.87%), revelan una dependencia excesiva de recursos externos y una baja capacidad para generar excedentes propios. Estos márgenes, aunque relativamente estables, no evidencian mejoras sostenidas atribuibles directamente a la gestión interna.

En conjunto, los resultados sugieren que EMAPA San Martín opera bajo un modelo donde los avances registrados no son producto de una gestión estratégica sólida, sino de factores externos como transferencias del Estado. Esto limita su autonomía financiera y su capacidad para consolidar un modelo de sostenibilidad integral.

1

RECOMENDACIONES

La investigación recomienda lo siguiente:

- a. Se recomienda al Directorio de EMAPA San Martín revisar y reformular su Plan de Optimización Productiva, priorizando metas alineadas con criterios de sostenibilidad. Esto incluye incorporar indicadores de impacto ambiental, eficiencia operativa y recuperación financiera que permitan evaluar con mayor precisión el avance institucional.
- b. Es fundamental que el área de operaciones elabore un plan técnico integral de mejora de procesos, el cual contemple acciones específicas para incrementar la cobertura de micromedición, reducir el agua no facturada y diseñar proyectos de tratamiento de aguas residuales. Este plan debería alinearse con las estrategias de cierre de brechas del Ministerio de Vivienda, accediendo así a programas de cofinanciamiento o inversión directa.
- c. Se sugiere al área administrativa implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita monitorear en tiempo real los indicadores críticos de desempeño. Esta herramienta debe estar vinculada a acciones de sensibilización ciudadana sobre la importancia del pago oportuno del servicio, mejorando así la cultura de cumplimiento tarifario y fortaleciendo los ingresos propios de la empresa.
- d. Finalmente, se recomienda diseñar y sustentar ante SUNASS un plan financiero progresivo que justifique ajustes tarifarios razonables, bajo el marco del control de tarifas vigente. Esta propuesta debe basarse en un análisis de costos operativos reales, niveles de cobertura esperados y metas de sostenibilidad financiera, de manera que EMAPA pueda operar con mayor autonomía y menor dependencia del financiamiento externo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, S. (2017). *Gestión empresarial y competitividad para el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas del ámbito alimentos en el centro arqueológico de la ciudad de Cusco*. [tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima] <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4076/TESIS%20ALVAREZ%20MANTILLA%20SHIRLEY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ampuero, S; Pizarro, D. (2020). La sostenibilidad empresarial desde el punto de vista de las relaciones públicas. [tesis de titulación, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú]. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7656/AMPUERO_ZS.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Andrade, S. (2019). *Manual de Gestión Empresarial*. Ed: Mc Gran Hill.
- Angulo, K. (2017). *La sostenibilidad empresarial y su relación con la competitividad en MiPyMES comerciales de insumos agropecuarios en el sur de Sonora*. [tesis de titulación, Instituto Tecnológico de Sonora, México]. <https://www.itson.mx/oferta/mgo/Documents/Tesis%20Karen.pdf>
- Aponte, R., Muñoz, F. y Álzate. L. (2017). La evaluación financiera de proyectos y su aporte en La generación de valor corporativo. *Ciencia y poder aéreo*, 12(1), 144-155. <https://publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/567/74>
- Azmat, F., Moyeen, M., Ranjit, V. y Girish, G. (2023) Convergence of business, innovation, and sustainability at the tipping point of the sustainable development goals, *Journal of Business Research*, 167, 114170e. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114170>.
- Balbin, F; Bellido, C. (2019). *Gestión empresarial y su influencia en la competitividad de las empresas de la asociación de agentes de aduana del Perú, Callao, 2018*. [tesis de titulación, Universidad San Ignacio de Loyola.] <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/090a21e6-9a6f-4bdd-865c-2118c695c3cd/content>
- Benavent, E. (2016). *Lo esencial en la gestión empresarial*. Ed: Profit Editorial. Harvard Business Review Press.
- Bhattacharyya, M.K. Dash, C. Hewege, M.S. Balaji, W.M. (2022) Social and sustainability marketing: A casebook for reaching your socially responsible consumers through

- marketing science. *Routledge, New York.*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323005295#bb0065>
- Bienkowska, A., Tworek, K. & Zablocka, A. (2023) The role of crisis management in organisations functioning in COVID-19 pandemic conditions. *Business Administration and Management*, 26 (4) <https://doi.org/10.15240/tul/001/2023-4-005>
- Cavero, A. (2021). *La gestión empresarial y la sostenibilidad de la empresa LAS Águilas S.R.L, Cajamarca, 2020.* [tesis de titulación, Universidad Privada del Norte, Lima]. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30196/Cavero%20Ram%c3%adrez%20Andr%c3%a9%20Jos%c3%a9_Parcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cerón, J.D. & Castillo, M. S. (2020) *Modelo de gestión administrativa para la junta administradora de agua potable y saneamiento de la parroquia de Julio Andrade, cantón Tulcán, provincia del Carchi* [Tesis de titulación, Universidad Nacional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador] <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11817>
- Chuquimbalqui, Y. (2023) *Gestión administrativa y saneamiento básico de la EPS Rioja S.A., 2022.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú] https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108927/Chuquimbalqui_PY-SD.pdf?sequence=1
- Coila, C. (2021). *La gestión empresarial y el método Kaizen en la empresa transmarina del distrito de Paracas – Pisco 2020.* [tesis de titulación, Universidad Alas Peruanas, Lima] https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10523/Tesis_Gesti%C3%B3nEmpresarial_M%C3%A9todo%20Kaizen_Empresa_Transmarina_Paracas_Pisco.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CONCYTEC (2016). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - Reglamento RENACYT.* https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf
- De Lucas A. y Gavrilá, E. (2023) The Impact of Research and Development on Entrepreneurship, Innovation, Digitization and Digital transformation. *Journal of Business Research*, Volumen 157, 113566e. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113566>.
- Gálvez, J (2018) *Gestión financiera de las Mypes.* Editorial Mundo Nuevo.

- García, A. (2018) *La administración empresarial para maximizar rendimientos*. Editorial Pearson [df?sequence=1&isAllowed=y](#).
- García, J; Cascanueces, C. (2019). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Ed: Mc Graw Hill. Madrid. <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=8>
- Giraldo, J. (2016). Factores de gestión para la sostenibilidad empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial. [Tesis de titulación, Universidad de los Llanos. Villavicencio. España] <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/508/Informe%20Final%20Tesis%20Factores%20de%20Gestion%20para%20la%20Sostenibilidad%20Empresarial%202.1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huaquisto, S. & Chambilla, I.G. (2020) Análisis del consumo de agua potable en el centro poblado de Salcedo, Puno. *Investigación & Desarrollo*, 19 (1) <https://10.23881/idupbo.019.1-9i>
- Lizcano, J.A., Bolaños, S.J & Medina, R.J. (2019) Metamodelo del sistema de regulación de la demanda de agua potable en horizontes de largo plazo. *Ingeniare, Revista chilena de ingeniería*, 27 (3) <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000300361>
- Miranda, M. & López, E.M. & Vega, C. (2022) Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7 (19) <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>
- Morales, J. A. (2019). La acreditación de sustentabilidad y su impacto en los márgenes de rentabilidad del sector industrial de la Bolsa Mexicana de Valores. *Respuestas*, 20(1), 16-29. <https://doi.org/10.22463/0122820X.256>
- Nolazco, J. (2020). Efectos entre las actividades de innovación, exportación y productividad: un análisis de las empresas manufactureras peruanas. *Desarrollo y Sociedad*, 9 (12). <https://doi.org/10.13043/DYS.85.2>
- Olano, L.A. (2021) Modelo de gestión de la empresa OTASS para mejorar el servicio de agua y alcantarillado en la ciudad de Bagua Grande, Utcubamba, Amazonas, 2019.
- Ordaya, K; Rojas, R. (2020). *Implementación de la sostenibilidad empresarial en micro y pequeñas empresas: caso Programa de Negocios Competitivos para pymes*. [tesis de titulación, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima] https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18596/ROJAS%20BARRA_ORDAYZA%20MEZA_LIC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paredes, M. (2019). *Gestión empresarial y su importancia*. NEX Pro Editores. <https://www.ntxpro.net/erp/que-es-la-gestion-empresarial-y-cual-es-su-importancia/>

- Pinto, H. (2018). *¿Cómo asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de mi negocio?* Universidad Continental. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/como-asegurar-la-sostenibilidad-y-rentabilidad-de-mi-negocio#:~:text=El%20perseguir%20la%20rentabilidad%20y,a%20lo%20largo%20del%20tiempo.>
- Plasencia, J. A., Marrero, F., Bajo, A. M., y Nicado, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 63-73. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662>
- Pretell, J.B. (2019) *Políticas de dirección y eficacia de la gestión de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Publica de Accionariado Municipal de Chincha – Ica, periodo 2017 – 2018* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Ica, Perú] <http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/360/1/TESIS%20PRETEL%20SEVILLANO%20-%20POLITICAS%20%20DE%20DIRECCION%20Y%20EFICACIA%20DE%20LA%20GESTION%20DE%20LA%20EMPRESA%20PRESTADORA%20DE%20SERVICIOS%20DE%20SANEAMIENTO%20PUBLICA%20DE%20ACCIONARIADO%20MUNICIPAL%20DE%20CHINCHA.pdf>
- Ramírez, G.G., Magaña, D.E. y Ojeda, R.N. (2022) Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender: Contabilidad y gestión*, 7 (20) <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ricardo, R. (2019). *Marketing*. 2° Edición. Ed: ECOE Ediciones.
- Rodríguez, O (2022) *La Gestión de las empresa de saneamiento en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Rodríguez, P.A. , Garcés, L.F. , Valencia, J.A. & Benjumea, M (2022) Calidad del servicio de agua potable para habitantes de Medellín (Colombia): aproximación desde modelos de calidad de servicio. *Información tecnológica*, 33 (3) <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300089>
- Romero, C.,M. (2022) Manejo privado y público de los sistemas de abastecimiento en Colombia. *Administración y Negocios* 8 (21) http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-30332022000100033
- Sánchez, N. (2017). *La sostenibilidad en el sector empresarial*. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf

- Sastre, R. y Yela, A. (2023) A paradigm change: Aesthetics in the management of organisations, *Journal of Business Research*, Volume 157, 113574e. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113574>.
- Saunders, M. (2020) Research Methods for Business Students *Preface and Chapter 4*. 12 (10), 128-174 https://www.researchgate.net/publication/367780349_2023_Research_Methods_for_Business_Students_Preface_and_Chapter_4
- Showkat, A. (2022) DarThe Relevance of Taylor's Scientific Management in the Modern Era. *Journal of Psychology and Political Science*, <https://doi/10.55529/jpps.26>
- Sinarahua, S. & Rios, Y.R. (2020) *Gestión de cobranzas y la sostenibilidad empresarial de EMAPA San Martín S.A, en tiempos del Covid 19, año 2020* [Tesis de titulación, Universidad Nacional de San Martín, Perú] <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/4675/1/CONTABILIDAD%20-%20Sandy%20Sinarahua%20y%20Yessica%20Rios.pdf>
- Siyal S (2023) Editorial: Leadership and management in organizations: Perspectives from SMEs and MNCs. *Front. Psychol.* 14:1156727. <https://www.doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1156727>
- Snihur, Y. & Markman, G. (2023) Business Model Research: Past, Present, and Future. *First published* <https://doi.org/10.1111/joms.12928>
- SUNASS (2022) *Las Empresas Prestadoras de Saneamiento: Balance empresarial 2022*. SUNASS ediciones. <https://www.sunass.gob.pe/prestadores/empresas-prestadoras/#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20existen%2050,24%20regiones%20de%20nuestro%20pa%C3%ADs>.
- Uddin, N. and Hossain, F. (2018) Evolution of Modern Management through Taylorism: An Adjustment of Scientific Management Comprising Behavioral Science, *Procedia Computer Science* 62 (14) <https://doi.1016/j.procs.2015.08.537>.

ANEXOS

Anexo 2: Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis		Técnica e Instrumentos
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión empresarial y los niveles de sostenibilidad observados en la empresa EMAPA San Martín durante el año 2022?</p>	<p>Objetivo general Determinar la gestión empresarial y la sostenibilidad de la empresa EMAPA San Martín, año 2022.</p>	<p>Hipótesis general Hi: La gestión empresarial y la sostenibilidad de la empresa EMAPA San Martín, año 2022, son positivos</p>		<p>Técnica Observación documental</p> <p>Instrumentos Ficha de análisis documental</p>
<p>Problemas específicos:</p> <p>PE1:¿Cómo es la gestión empresarial productiva de la empresa EMAPA San Martín, año 2022?</p> <p>PE2:¿Cómo es la gestión empresarial administrativa de la empresa EMAPA San Martín, año 2022?</p> <p>PE3:¿Existen diferencias significativas en los ratios de sostenibilidad entre 2021 y 2022?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>OE1:Establecer el nivel de la gestión empresarial productiva de la empresa EMAPA San Martín, año 2022</p> <p>OE2:Establecer el nivel de la gestión empresarial administrativa de la empresa EMAPA San Martín, año 2022</p> <p>OE3:Comparar los ratios de sostenibilidad empresarial de EMAPA San Martín, año 2022 para evaluar su evolución.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>HE1:La gestión empresarial productiva de la empresa EMAPA San Martín, año 2022, es positiva</p> <p>HE2:La gestión empresarial administrativa de la empresa EMAPA San Martín, año 2022, es positiva</p> <p>HE3: Existen diferencias estadísticamente significativas en los ratios de sostenibilidad empresarial de EMAPA San Martín entre los años 2021 y 2022.</p>		
<p>Diseño de investigación</p> <p>M → X, Y</p> <p>Donde: M : Muestra M: Muestra X: Gestión empresarial Y : Sostenibilidad empresarial</p>	<p>Población y muestra</p> <p>Población Docuementos de gestión de la empresa</p> <p>Muestra Igual a la población</p>	<p>Variables</p> <p>Gestión empresarial</p> <p>Sostenibilidad Empresarial</p>	<p>Dimensiones</p> <p>Gestión productiva</p> <p>Gestión administrativa</p> <p>Ratios</p>	



Anexo 3: Instrumentos de recojo de información

Ficha de análisis documental



Instrucciones:

Esta ficha tiene por objeto obtener información sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad de la empresa EMAPA San Martín

Este proceso solo tiene una finalidad que es la académica

Llenar las tablas que se presentan, una para los valores programados y otra para los valores ejecutados

Variable: Gestión empresarial

Dimensión	Indicador	Valor o Detalle a registrar
Productiva	- Calidad de agua potabilizada	
	- Calidad de distribución	
	- Pérdidas de agua en la distribución	
	- Costos de producción de agua	
	- Tratamiento de aguas residuales	
Administrativa	- Dotación de personal administrativo	
	- Dotación personal operativo	
	- Procesos de adquisiciones de bienes y servicios	
	- Desarrollo de Proyectos de inversión	
	- Acceso de agua	
	- Continuidad de servicio	
	- Costo por consumo de agua	
	- Tasas de morosidad de cobro	
	- Control de fugas	
	- Control de conexiones clandestinas	
	- Control de cobranzas	
- Reportes de estados financieros		

Variable: Sostenibilidad empresarial

Dimensión	Indicador	Valor o Detalle a registrar
Ratios	- Utilidad	
	- Rentabilidad sobre inversiones	
	- Rentabilidad sobre patrimonio	
	- Rentabilidad sobre ventas	
	- Apalancamiento	
	- Liquidez	