



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

ESCUELA DE POSTGRADO

LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL PROYECTO SOCIAL BIENESTAR DE LA NIÑEZ DE WORLD VISIÓN PERÚ EN LOS DISTRITOS DE PUEBLO LIBRE Y PAMPAROMÁS- CARAZ 2015.

**Tesis para optar el grado de Doctor
en Administración**

LOURDES LIZ HUAMÁN ROMERO

Asesor: Dr. Jorge Luis Tandaypan Salazar

Huaraz – Ancash- Perú

2023

Nº de Registro: TE0110





UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO

ACTA DE SUSTENTACION VIRTUAL DE TESIS

Los miembros del Jurado de Sustentación de Tesis Doctoral, que suscriben, reunidos en la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" para calificar la sustentación de la **Tesis Doctoral** presentada por la:

Magister : **LOURDES LIZ HUAMAN ROMERO**

Título : **"LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL PROYECTO SOCIAL BIENESTAR DE LA NIÑEZ WORLD VISION PERÚ EN LOS DISTRITOS DE PUEBLO LIBRE Y PAPANOMAS – CARAZ, 2015"**

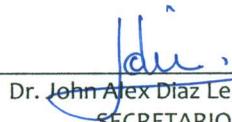
Después de haber escuchado la sustentación y las respuestas a las preguntas y observaciones finales, lo declaramos:

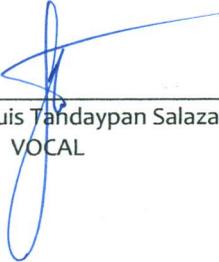
APROBADA, con el calificativo de QUINCE (15)

De conformidad al Reglamento General a la Escuela de Postgrado y al Reglamento de Normas y Procedimientos para optar los Grados Académicos de Maestro y Doctor, queda en condición de ser aprobado por el Consejo de la Escuela de Postgrado y recibir el Grado Académico de DOCTOR en ADMINISTRACION a otorgarse por el Honorable Consejo Universitario de la UNASAM.

Huaraz, 30 de noviembre del 2022


Dr. Antonio Mercedes Herrera Suarez
PRESIDENTE


Dr. John Alex Díaz Ledesma
SECRETARIO


Dr. Jorge Luis Tandaypan Salazar
VOCAL

Anexo de la R.C.U N° 126 -2022 -UNASAM

ANEXO 1

INFORME DE SIMILITUD.

El que suscribe (asesor) del trabajo de investigación titulado:

LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL PROYECTO SOCIAL BIENESTAR DE LA NIÑEZ DE WORLD VISIÓN PERÚ EN LOS DISTRITOS DE PUEBLO LIBRE Y PAMPAROMÁS-CARAZ 2015.

Presentado por: Lourdes Liz Huamán Romero

con DNI N°: 41155549

para optar el Grado de Doctor en
Administración

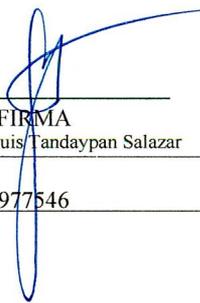
Informo que el documento del trabajo anteriormente indicado ha sido sometido a revisión, mediante la plataforma de evaluación de similitud, conforme al Artículo 11 ° del presente reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de: 20% de similitud.

Evaluación y acciones del reporte de similitud para trabajos de investigación, tesis posgrado, textos, libros, revistas, artículos científicos, material de enseñanza y otros (Art. 11, inc 2 y 3)

Porcentaje	Evaluación y acciones	Seleccione donde corresponda
Del 1 al 20%	Esta dentro del rango aceptable de similitud y podrá pasar al siguiente paso según sea el caso.	<input checked="" type="radio"/>
Del 21 al 30%	Devolver al autor para las correcciones y se presente nuevamente el trabajo en evaluación.	<input type="radio"/>
Mayores al 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes; sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	<input type="radio"/>

Por tanto, en mi condición de **Asesor responsable**, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del software anti-plagio.

Huaraz, 18/07/2023


FIRMA
Apellidos y Nombres: Jorge Luis Tandaypan Salazar
DNI N°: 17977546

Se adjunta:

1. Reporte completo Generado por la plataforma de evaluación de similitud

PAPER NAME

Tesis Doctoral Final -V2.docx

AUTHOR

LOURDES LIZ HUAMAN ROMERO

WORD COUNT

13890 Words

CHARACTER COUNT

72234 Characters

PAGE COUNT

83 Pages

FILE SIZE

2.0MB

SUBMISSION DATE

Nov 9, 2022 10:20 PM GMT-5

REPORT DATE

Nov 9, 2022 10:23 PM GMT-5**● 20% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

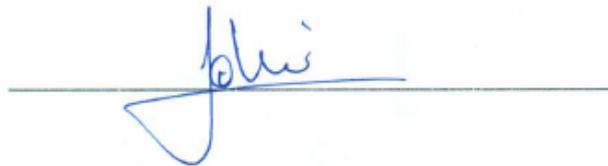
- 18% Internet database
- 1% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 13% Submitted Works database

MIEMBROS DEL JURADO

Doctor Antonio Mercedes Herrera Suarez Presidente



Doctor John Alex Díaz Ledesma Secretario



Doctor Jorge Luis Tandaypan Salazar Vocal



ASESOR

Doctor Jorge Luis Tandypan Salazar



AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradecer a Dios, al Sr. De Arzobispo y a San Judas Tadeo por ser mis guías espirituales para encontrar la felicidad.

A la plana docente de la EPG-UNASAM por apoyarme en mi perfeccionamiento profesional, y ser el soporte institucional para la culminación de la presente investigación.

A mis amigos y compañeros que me brindaron su amistad desinteresada durante estos tres años de convivencia dentro y fuera del salón de clase.

A mis padres Simeón Huamán
y Teodocia Romero, a mis hermanos
Paty, Yori, Tani, a mi esposo Edy y
especialmente a mi hija Marianita por
siempre haberme dado su fuerza
y su apoyo incondicional.



ÍNDICE

Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	2
1.2. Objetivos.....	6
1.3. Justificación.....	7
1.4. Delimitación.....	8
Capítulo II	
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Bases filosóficas y epistemológicas.....	14
2.3. Bases Teóricas.....	15
2.4. Definición de términos.....	35
2.5. Hipótesis.....	36
2.6. Variables.....	36
Capítulo III	
METODOLOGÍA.....	38
3.1. Tipo de Investigación.....	38
3.2. Diseño de la investigación.....	38
3.3. Población y muestra.....	39

3.4. Técnica e instrumento para la recolección de datos	40
3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de datos.....	40
Capítulo IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1. Presentación de resultados.....	42
4.2. Prueba de Hipótesis	59
4.3. Discusión	68
Conclusiones	74
Recomendaciones.....	75
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
Anexos	82



Índice de Figuras y Tablas

Figura 1 <i>La cadena de valor</i>	19
Figura 2 <i>Etapas para la construcción de la cadena de valor</i>	20
Figura 3 <i>La cadena de valor de McKinsey</i>	22
Figura 4 <i>Cadena de valor de los servicios</i>	23
Figura 5 <i>La cadena de valor</i>	23
Figura 6 <i>Elementos de la ventaja competitiva</i>	27
Figura 7 <i>Estrategias genéricas de Porter</i>	29
Figura 8 <i>Modelo de las 5 fuerzas de Porter</i>	30
Figura 9 <i>Modelo de ROIC “Rendimiento del Capital Invertido”</i>	31
Figura 10 <i>Cuadro de Mando Integral</i>	32
Figura 11 <i>Género del personal de la ONG World Visión Perú, 2015</i>	42
Figura 12 <i>Cargo del personal de la ONG World Visión Perú, 2015</i>	43
Figura 13 <i>La cadena de valor de la ONG World Vision Perú, 2015</i>	44
Figura 14 <i>Actividades primarias en la cadena de valor de la ONG World Vision Perú, 2015</i>	45

Figura 15 <i>La investigación y el desarrollo en la cadena de valor de la ONG World Vision Perú, 2015.</i>	46
Figura 16 <i>La producción en la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	47
Figura 17 <i>El Marketing y ventas en la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	48
Figura 18 <i>El servicio al cliente en la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	49
Figura 19 <i>Actividades de soporte en la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	50
Figura 20 <i>Sistemas de información en la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	51
Figura 21 <i>La administración de materiales en la cadena de valor de la ONG World Vision Perú, 2015.</i>	52
Figura 22 <i>Recursos humanos en la cadena de valor de la ONG World Vision Perú, 2015.</i>	53
Figura 23 <i>La ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	54
Figura 24 <i>La perspectiva de clientes como ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	55
Figura 25 <i>La perspectiva de procesos internos como ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	56

Figura 26 <i>La perspectiva financiera como ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	57
Figura 27 <i>La perspectiva de aprendizaje y crecimiento como ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	58
Figura 29 <i>Región crítica de la cadena de valor y ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	61
Figura 31 <i>Región crítica de las actividades primarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	64
Figura 33 <i>Región crítica entre las actividades de soporte de la cadena de valor y la ventaja competitiva.</i>	66
Tabla 1 <i>Operacionalización de Variables</i>	37
Tabla 2 <i>Personal de la ONG World Vision Perú</i>	39
Tabla 20 <i>Prueba de Normalidad de los datos de la cadena de valor y la ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	59
Tabla 21 <i>La cadena de valor y la ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	61
Tabla 22 <i>Las actividades primarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	63
Tabla 23 <i>Las actividades de soporte y la ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	66

Tabla 24 <i>Análisis de fiabilidad de la cadena de valor del personal de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	91
Tabla 25 <i>Análisis de fiabilidad de la ventaja competitiva del personal de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	93
Tabla 26 <i>Baremos de la cadena de valor por dimensiones y co-dimensiones de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	94
Tabla 27 <i>Baremos de la ventaja competitiva del personal por dimensiones y co-dimensiones de la ONG World Visión Perú, 2015.</i>	94



Resumen

La finalidad del estudio fue establecer la relación entre la cadena de valor con la ventaja competitiva en el proyecto Bienestar de la Niñez en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás de la ONG World Visión Perú, 2015.

Por su orientación, es aplicada; en referencia a su alcance temporal, es transversal; en función a su carácter, es cuantitativo; y por su alcance, es correlacional, y según el método utilizado es analítica, inductiva y deductiva. El cuestionario fue el instrumento, y la encuesta, la técnica. La población y muestra estuvo conformada por los 50 colaboradores de World Visión Perú. Además, con el Alfa de Cronbach se garantizó la confiabilidad y validez del instrumento.

Los resultados muestran que el 80% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 perciben que está en un nivel malo la cadena de valor, y el 82% que el nivel es malo de la competitividad, por lo que a un nivel malo de la cadena de valor incide en que el nivel de la ventaja competitiva sea ineficiente (74%). Se concluye que la cadena de valor se relaciona significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015 ($p=0.001$).

Palabras clave: Cadena de valor, ventaja competitiva, bienestar.

Abstract

The purpose of this study was to establish the relationship between the value chain and competitive advantage in the Child Welfare project in the Pueblo Libre and Pamparomas districts of the NGO World Vision Peru, 2015.

According to the orientation, it is applied; in reference to its temporal scope, it's transversal; depending on its character, it is quantitative; and due to its scope, it's correlational, and depending on the method used, it's analytical, inductive and deductive. The questionnaire was the instrument, and the survey, the technique. The population and sample consisted of the 50 collaborators of World Vision Peru. In addition with Cronbach's Alpha the reliability and validity of the instrument were guaranteed.

The results show that 80% of the workers of the NGO World Vision Peru, 2015 perceive that the value chain is at a bad level, and 82% that the level of competitiveness is bad, so at a bad level of the value chain affects the level of competitive advantage being inefficient (74%). It's concluded that the value chain is significantly related to the competitive advantage of the Social Welfare of Children Project of World Vision Peru in the Districts of Pueblo Libre and Pamparomas, Caraz 2015 ($p=0.001$).

Keywords: Value chain, competitive advantage, welfare.

INTRODUCCIÓN

Las entidades no lucrativas, los Organismos No Gubernamentales (ONG) o las denominadas “Tercer Sector” tienen como finalidad la búsqueda constante de mejoras en la calidad de vida de los niños, niñas, jóvenes y familias que se encuentran en condiciones de pobreza, por el acceso limitado a los servicios básicos como la educación, salud, vivienda y educación. Además, según Picas y Contreras (2001) aseveran que “las ONG formarían parte de este conglomerado variopinto de las organizaciones que constituyen el llamado Tercer Sector” (p.167).

En la actualidad muchas ONG respecto a sus fuentes de financiamiento, se aprecia que presentan deficiencias respecto a los fondos públicos, porque no reciben el apoyo suficiente por parte del gobierno central u otro organismo repercutiendo en la poca generación de proyectos sociales sostenibles. “Los datos muestran una reducción en los fondos públicos del 40%(pasar de 811 millones a 479) durante el año 2013” (Coordinadora ONG, 2015, p. 5).

En la investigación se ha indagado respecto a la situación de la cadena de valor para fomentar ventajas competitivas al implementar el proyecto social bienestar de la niñez que pertenece a la ONG World Visión Perú en los distritos de Pueblo Libre y Pamparomás de la Provincia de Huaylas.

La presente tesis muestra en el Capítulo I, el problema de investigación; en el Capítulo II se sitúa el marco teórico; en el Capítulo III se delimita la metodología; y, en el Capítulo IV están los resultados, la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y formulación del problema

En la actualidad se aprecia un mundo globalizado, las empresas exportan sus productos tradicionales y no tradicionales gracias a la gestión óptima de su cadena de valor para lograr sinergias entre todos sus componentes. Sin embargo, en caso de las entidades no lucrativas (ONG'S) por sus características particulares presentan deficiencias para establecer la cadena de valor idónea que permita fomentar su sostenibilidad, expandir sus servicios sociales y la captación de las donaciones internacionales.

De las Casas et al. (1997) aseveran que la cadena de valor tienen un rol importante porque “coadyuva a crear y desarrollar compañías para que se vigoricen sus diferentes actividades de dicha cadena, incrementando su valor en cada uno de ellas y usando racionalmente los diversos recursos” (p. 117).

La terminología de competitividad no solo podrá ser utilizado para actividades netamente empresariales, sino es aplicado para cualquier tipo del rubro económico, tanto para las entidades públicas o privadas, con fines o sin fines de lucro. En este sentido, la ventaja competitiva permite a los directivos a detectar las debilidades y fortalezas de la institución en el micro y macroentorno del mercado, de esta manera optar medidas apropiadas para poder conseguir la sostenibilidad a través del tiempo.

Quiroga et al. (2014) señalan que un pilar fundamental para que las compañías sean competitivas es la innovación en sus productos y/o servicios que permitan mantenerse vigentes. Por ello, una importante lección es que los administradores deben ser un personal con iniciativas, aplicar métodos viables para aplicar los mecanismos de innovación, un primer paso es empezando en un área de trabajo.

El Organismo No Gubernamental- ONG World Visión Perú es una entidad cristiana que ejecuta actividades sociales, centrándose en desarrollar, proteger y potencializar las competencias de los niños para que en un futuro sean agentes de cambio del país. En consecuencia, para desarrollar la investigación, en un primer momento se realizó un diagnóstico de la organización, de sus procesos internos para identificar los “cuellos de botella”. Respecto al problema detectado en la ONG World Visión Perú, en los últimos años atraviesa por diversas dificultades económicas por la falta de financiamiento de los países como Canadá, Suiza, Australia y Estados Unidos, ocasionando la reducción de presupuesto para los diferentes proyectos a nivel nacional. Esta es una de las causas del descontento de las autoridades, familias y niños de las comunidades beneficiarias en los Distrito de Pueblo Libre y Pamparomás.

Respecto a la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, en el caso de las actividades esenciales se aprecia que las actividades que desarrolla el área de investigación y desarrollo lo ejecutan los facilitadores de la oficina para el diseño de proyectos, acorde al presupuesto y los lineamientos de la oficina de soporte de Estados Unidos y Lima. Sin embargo, por la falta de delimitación de las tareas al personal idóneo y la estructura vertical de la entidad para el desarrollo de las

actividades esenciales se presentan deficiencias para concretar las estrategias de animación a la lectura, estimulación temprana, espacios para la lectura, club de amigos, galpones de cuyes, viviendas saludables y cocinas mejoradas. Otra problemática se manifiesta al momento de proporcionar el servicio a los beneficiarios, es que las familias deben participar de los talleres de sensibilización, pero se resisten a cumplir con este protocolo porque la consideran como una pérdida de tiempo. Por lo que la oficina encargada tiene dificultades para elaborar el Plan Operativo Anual por el incumplimiento de los requisitos previos por parte de los beneficiarios o comunidad seleccionada. Respecto a las actividades de la mercadotecnia, el área de comunicaciones de la institución está ubicado en la ciudad de Lima son soporte de Estado Unidos, el problema se presenta que hay mucho descuido respecto a la publicidad que se debe difundir a nivel de las oficinas de área. Finalmente, en relación al servicio al cliente, se están cumpliendo con el monitoreo permanente para la implementación de la Ludobiblioteca, pero no se están brindando charlas de sensibilización periódica que fomenten su correcto uso y la relevancia del mismo. En relación a las actividades de soporte de World Visión Perú, se presenta que los sistemas de información que maneja la institución son softwares internacionales para el patrocinio: “Single Step, Step Wise” y para la administración: “SIOVIS”, pero no están adaptados a la realidad local. En caso de la página web institucional está siendo actualizada para la difusión de información relevante, y en caso del área de proyectos utiliza el Microsoft Excel para cumplir con sus actividades. Para la administración de materiales y compras lo ejecuta el área de logística nacional que luego reparte a los diversos destinos a nivel nacional,

está tarea a nivel local lo realiza la oficina regional de logística, la principal dificultad percibida en esta área es la excesiva carga de trabajo para realizar el conteo de las compras, porque no se cuenta con mecanismos tecnológicos que faciliten la labor. Finalmente, referente en el recurso humano las falencias se perciben cuando se brindan capacitaciones de índole político y administrativo, pero no respecto más específicos, es decir, los aspectos técnicos para el cumplimiento de las actividades cotidianas en cada área que permita lograr las metas institucionales.

Respecto a la ventaja competitiva de World Visión, se aprecia que las deficiencias originadas en su cadena de valor están impidiendo el cumplimiento de las perspectivas del cliente, porque no se están captando nuevos beneficiarios y no se están desarrollando programas sociales sostenibles. Asimismo, no se ha incrementado la eficacia productiva u optimizar los tiempos para satisfacer las necesidades de los beneficiarios, por varios años se presentan problemas financieros evidenciados en la baja rentabilidad, se presentan problemas para realizar el trabajo colaborativo y la poca participación de los miembros a los planes de capacitación formal e informal que impide el cumplimiento de sus fines organizacionales.

De seguir así la situación en “World Visión Perú” repercutirá de manera negativa para la generación de proyectos sociales, dado que no se cuenta con recursos suficientes y la falta de ventajas competitivas que permita concretar las ideas en planes y programas para la población beneficiaria para su posterior monitoreo y evaluación durante su implementación.

Por ende, se analizó dicha problemática y la superación de la misma utilizando las doctrinas teóricas de las ciencias administrativas y la metodología científica.

Problema General

¿Cómo se relaciona la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015?

Problemas Específicos

1. ¿Cómo se relaciona las actividades primarias de la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015?
2. ¿Cómo se relaciona las actividades de soporte de la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015?

1.2. Objetivos

Objetivo General:

Determinar la relación entre la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la relación entre las actividades primarias de la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015
2. Determinar la relación entre las actividades de soporte de la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015

1.3. Justificación

Justificación Teórica

El estudio posee relevancia teórica, puesto que se consolidó y contrastó los diversos conceptos, doctrinas y postulados de autores para la superación del problema detectado en la etapa de diagnóstico en la ONG. Además por la consolidación de un sistema teórico aporta como antecedente de la investigación para los futuros tesis que delimiten una temática similar (Hernández et al., 2014).

Justificación Metodológica

Para cumplir con la finalidad del estudio, se procedió al diseño del cuestionario acorde a la realidad de la ONG que permita la recopilación de la información según los indicadores estipulados de las variables. También, es pertinente indicar que antes de aplicarlo, se procedió a su validación a cargo de especialistas, y para hallar la fiabilidad fue estadísticamente con el valor del “Alfa de Cronbach”. Por ende,

podrá ser tomado en cuenta el cuestionario por los futuros investigadores que desarrollen una temática similar (Hernández et al., 2014)

Justificación Práctica

La investigación posee relevancia práctica, porque los resultados permiten conocer la situación actual de las variables estipuladas, de esta manera brindar propuestas de mejora y sugerencias que permitan a la ONG World Visión Perú cumplir con las metas institucionales en beneficio de la población objetivo y su sostenibilidad a través del tiempo (Hernández et al., 2014).

1.4. Delimitación

En referencia a ello, temporalmente, la propuesta de del estudio es transversal, porque se delimita en el año 2015, periodo durante el cual se ejecutó el análisis y estudio de las variables estipuladas. En su delimitación espacial, la investigación se desarrolló en la jurisdicción geográfica de los distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, provincia de Huaylas y departamento de Áncash.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A Nivel Internacional:

La investigación denominada *El Análisis de la Cadena de valor como fuente de ventajas competitivas en las empresas exportadoras de Zarcamora en México* realizada por Manzo (2015), tuvo como finalidad analizar cómo la cadena de valor permite el logro de la ventaja competitiva. Se optó por el cuestionario como instrumento, y como técnica a la encuesta. Las compañías que exportan zarcamora desde Michoacán conformaron a la población, y se obtuvo como muestra a 71 casos. Concluye que luego de diagnosticar el estado de la cadena de valor en las compañías, se ha identificado que los factores que promueven la competitividad es garantizar la calidad en todos los procesos de la producción, la constante innovación, capacitación y especialización del potencial humano y entablar adecuadas relaciones tanto con los consumidores y proveedores. Además, es necesario que para el buen funcionamiento de la cadena de valor se especifiquen los procesos internos y responsables para cumplir los requerimientos de los clientes.

Otra investigación importante a citar es *Propuesta para desarrollar e implementar la cadena de valor en CCI SA para generar ventajas competitivas* ejecutada por Urzua (2015), delimitó como finalidad elaborar una propuesta de cadena de valor que permita conseguir la ventaja competitiva. El estudio es de enfoque cualitativo y descriptivo. Se optó por la guía de observación y entrevista como instrumentos, y

como técnica a la observación y la entrevista. Se concluye que es relevante que las compañía delimite correctamente la cadena de valor acorde a sus requerimientos de esta forma podrá lograr ventajas competitivas. Por ello, un primer paso es analizar la matriz FODA que permita mejorar los procesos primarios para la atención a los usuarios, ser eficientes en la asignación de los recursos, buscar constantemente la innovación de los productos y/o servicios, diferenciarse de la competencia, proponer estrategias sostenibles, generar los máximos beneficios, y brindar propuestas de valor para fidelizar a los clientes con la organización.

En la investigación *La cadena de valor, una ventaja competitiva para las pequeñas y medianas empresas agrícolas* ejecutada por Pérez y Velasco (2014), delimitó como objetivo El estudio corresponde al tipo correlacional, no experimental y transversal. El cuestionario fue el instrumento, y la técnica, la encuesta. Las 20 pymes del sector agrícola conformaron a la población y muestra. Los autores concluyeron que los determinantes para que las compañías logren ser competitivas es la correcta gestión administrativa, fortalecer la estructura organizacional, la incorporación de tecnología moderna para automatizar procesos y la integración de los elementos de la cadena de valor para que las empresas compitan y se posicionen en los mercados internacionales.

La tesis titulada *La cadena de valor en la competitividad internacional del café Mexicano* desarrollada por Alanís (2014), tuvo como propósito establecer como la cadena de valor se asocia con la competitividad en las compañías que fabrican café ubicadas en México. El estudio corresponde al método hipotético y de enfoque mixto. El cuestionario fue el instrumento, y la técnica, la encuesta. Las 65

compañías que exportan desde México conformaron la población y muestra. El autor concluye que es urgente que el gobierno de México brinde capacitaciones y financiamientos accesibles a los empresarios del sector cafetero, se debe implementar protocolos rigurosos de calidad en todos los procesos para la elaboración del café y es necesario la generación de nuevos nichos de mercado a nivel internacional para promover su posicionamiento.

Otra investigación relevante es *Propuesta de implementación de la cadena de valor y los costos de calidad en la elaboración de parámetros para la creación de ventajas competitivas en las microempresas metálicas ubicadas en la zona urbana de Zarzal Valle* desarrollada por Mancilla (2013), tuvo como finalidad delimitar una propuesta de cadena de valor y costos de calidad para fomentar la creación de ventajas competitivas en las microempresas de Zarzal Valle. La investigación aplicó el método inductivo y corresponde al tipo descriptivo. Se optó por la encuesta como instrumento, y como técnica al cuestionario. Los 80 clientes internos conformaron a la población y muestra. Se concluye que se identificó que los costos de calidad y la cadena de valor son herramientas que permiten mejorar el rendimiento de los colaboradores, mejorar los procesos internos, la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia de las metas organizacionales. Asimismo, respecto a la cadena de valor se aprecia que la administración idónea con el personal capacitado permitirá lograr su crecimiento empresarial.

A Nivel Nacional:

La tesis denominada *Competitividad de la cadena productiva de la quinua en el valle del Mantaro, región de Junín* ejecutada por Cárdenas (2015), delimitó como

finalidad conocer cómo la cadena productiva fomenta la competitividad de los productores de quinua ubicadas en Junín, durante el año 2015. La investigación corresponde al tipo descriptivo. El cuestionario fue el instrumento, y la técnica, la encuesta. Los 865 productores de quinua conformaron a la población y 74 casos como muestra del estudio. Concluyen que respecto a la cadena productiva se encuentra en un nivel deficiente, puesto que los empresarios no renuevan sus maquinarias obsoletas, no cuentan con una infraestructura adecuada para almacenar sus productos, ineficiencia en el uso de sus recursos, no automatizan los sistemas de producción y falta de planes de capacitación al personal en temas de tecnología e innovación, porque aún persisten en usar los métodos tradicionales. Respecto a la competitividad, aún no se ha conseguido desarrollarla integralmente, ya que los productores carecen del apoyo de financiamiento por parte del gobierno y no cuentan con planes de acción a futuro para su expansión internacional, sin duda les falta iniciativas de crecimiento y expansión hacia los mercados internacionales.

Otra tesis relevante a citar es *Factores que determinan la competitividad de las micro y pequeñas empresas textiles- confecciones de la región Junín periodo 2014 realizado por Meza y Meza (2015)*, tuvieron como propósito establecer la incidencia de los determinantes de la competitividad en las mypes textiles ubicadas en Junín . El estudio corresponde al explicativo y al tipo de estudio aplicada. Las 970 compañías conformaron a la población, y se obtuvo 194 casos. Se concluye que uno de los factores determinantes de la competitividad es la cadena de valor. Por ello es importante que el área de corte y confección (actividades primarias), cuente con una serie de alternativas de proveedores, fluidez en la información, renovación

de maquinarias e invertir en la capacitación a los colaboradores para que de esta manera se concreten con los fines empresariales.

En la tesis denominada *Modelo para la mejora de la competitividad de la cadena de valor del ají paprika: Caso de la Asociación de Pequeños Agricultores el Baden, distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe, Lambayeque, Perú 2015* desarrollada por Sandoval et al. (2015), tuvieron como finalidad conocer cómo la ventaja competitiva incide en la optimización de la cadena de valor y brindar una propuesta de mejora para los agricultores ubicados en Lambayeque. El estudio corresponde al tipo aplicada y de diseño cualitativo. El cuestionario fue el instrumento, y la técnica, la encuesta. Los 21 productores de ají paprika de Baden conformaron a la población y la muestra censal. Concluyen que el rol de los colaboradores es fundamental para alcanzar las ventajas competitivas, por ende, los determinantes relevantes de la cadena de valor de las compañías productoras de ají páprica para que sean competitivas es contar con una infraestructura moderna, la capacitación permanente al personal y la búsqueda constante de mejores alternativas de financiación.

A Nivel Local

En la tesis *Estrategias competitivas genéricas y posicionamiento de las orquestas musicales de la ciudad de Huaraz realizada por Alberto y Fernández (2015)*, tuvieron como propósito establecer la asociación de las estrategias competitivas con el posicionamiento del sector musical. El cuestionario fue el instrumento, y la encuesta, la técnica. El tipo de estudio es correlacional, cuantitativo y no experimental. Los 384 clientes que contratan los servicios de ocho orquestas de la ciudad de Huaraz conformaron a la población y la muestra. Concluyen que las

orquestas huaracinas para ser competitivas en el rubro musical deben enfocarse en la diferenciación de sus servicios, una atención personalizada y ofrecer precios accesibles a sus clientes para fidelizarlos.

2.2. Bases filosóficas y epistemológicas

El estudio tiene un enfoque del pensamiento estratégico de las ciencias administrativas, puesto que posee relevancia para analizar y diagnosticar el estado de la cadena de valor que permita fomentar ventajas competitivas a las compañías.

Sánchez y Quintero (2006) señalan que :

El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: el del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente. Él ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia; ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro (p.378).

Por su parte, Hill y Jones (2011) señala :

La estrategia puede verse de dos modos, relacionados entre sí, pero hasta cierto punto diferente: en primer lugar, cabe verla como un conjunto de “intenciones” a menudo expresadas en forma de un plan estratégico. Este se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, metas y objetivos, y de los programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente competitivo previsto. El segundo modo de ver la estrategia es más “conductista”. Específicamente, la estrategia se considera allí como una pauta de asignación de recursos (p.51).

2.3. Bases Teóricas

A. Cadena de valor

A.1. Concepto

Porter (1985) asevera que es la representación de todas las actividades internas que desarrolla una entidad, y están interrelacionadas entre sí para concertar las metas.

Conjunto de actividades de una empresa para la concretar con la venta de los bienes y prestación de los servicios al cliente (Vergíu, 2013).

Es la representación de manera gráfica de las diferentes tareas o actividades que desarrolla una organización para la generación de valor a los beneficiarios o clientes y cumplir con sus requerimientos (Scott, 2014).

“Es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran, bajo el soporte de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto” (Hill y Jones, 2011, p. 81).

Son diversas actividades ejecutadas por instituciones o empresas, donde sus elementos se interrelacionan para realizar sinergias y crear valor hacia los usuarios o clientes y el cumplimiento de sus metas (Peña et al., 2008).

La cadena de valor de una entidad permite la identificación de actividades primordiales para la creación de valor a los usuarios, por ello permite que se delimiten los diversos costos incurridos en todo el proceso productivo. Además, cada actividad estipulada en la cadena de valor debe ser analizada para lograr la eficiencia tanto técnica y económica a nivel interno, en un

grupo de organizaciones o por sectores industriales (Sánchez y Quintero, 2006, p. 378).

A.2. Enfoques y fundamentos teóricos de la cadena de valor

La cadena de valor debe estar orientada a brindar propuestas que satisfagan los requerimientos y superen las expectativas del usuario, teniendo en consideración el enfoque de la administración estratégica y el marketing. A continuación, se detallan los conceptos, doctrinas y sustentos teóricos de una propuesta de valor, donde las más relevantes son las siguientes:

- Teoría de recursos y capacidades: Las entidades son diversas respecto a sus capacidades, características y recursos, a pesar de tener las mismas condiciones del mercado (Suárez y Ibarra, 2002).
- Teoría estructural de la competitividad: Recopila modelos explicativos de las ventajas competitivas de las organizaciones, supeditadas a los factores internos de un país y el comercio internacional (Suñol, 2006).
- Teoría de la decisión: Referida a las interrelaciones de las diversas disciplinas o ramas de la ciencia que explican el comportamiento de las decisiones de las instituciones o empresas para la búsqueda de utilidades (Porter, 2015)
- Teoría de las expectativas: Para la solución de problemas, deseos o necesidades de los consumidores se debe brindar propuestas diferenciadoras que le generen valor, de esta manera que se fomente el sentido de pertenencia e identificación del usuario con la compañía (Londoño y Botero, 2012).

- Teoría de la ventaja absoluta: En cada país se crean escenarios para propiciar la inversión privada, donde la ventaja competitiva radica en que las empresas deben fomentar la innovación (Buendía, 2013).

A.3. Componentes de la cadena de valor

De acuerdo con Porter (2015) señala que la cadena de valor posee dos componentes primordiales denominados actividades primarias y de apoyo. Las categorías de las actividades se desglosarán acorde al tipo de empresa o sector. A continuación, se describen de manera general:

- **Actividades primarias:** Están ubicadas en la parte inferior de la figura, están referidas a los aspectos básicos para la producción de un bien y/o servicio hasta que se culmine en su venta o prestación al cliente. Está compuesta por categorías: logística de entrada, operaciones, mercadotécnica y ventas logística de salida, y servicio.
 - **Logística de entrada:** Referida a las actividades de ingreso, recepcionar, almacenar y distribuir todos insumos necesarios para la producción de un bien y/o servicio del producto. Por ejemplo, el control del inventario, la programación de pedidos, etc.
 - **Operaciones:** Son actividades vinculadas a la transformación de la materia prima hasta un producto y/o servicio final. Por ejemplo, el ensamblaje, el empaquetado, las operaciones dentro de la planta, etc.
 - **Logística de salida:** Se refiere a las actividades para la obtención, almacenamiento y distribución del producto y/o servicio hacia los

- usuarios o clientes. Por ejemplo, procesar los pedidos, programación de la entrega de productos o servicios, entre otros.
- **Mercadotecnia:** Son actividades y esfuerzos asociadas a inducir a la adquisición del producto o servicio por los usuarios o clientes. Por ejemplo, las campañas publicitarias, la selección de canales de difusión, promociones y ofertas, entre otros.
 - **Servicio:** Referida a las actividades que permiten la conservación o mejora del servicio o producto. Por ejemplo, la capacitación para el uso del producto o servicio, la instalación, la garantía, etc.
- **Actividades de apoyo:** Están ubicadas en la parte superior de la figura, se refieren a los aspectos de respaldo y soporte para las actividades primarias. Está compuesto por la infraestructura, la administración del potencial humano, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones. Se visualizan líneas punteadas en las adquisiciones, administración de recursos y desarrollo tecnológico, cuyo significado es que se pueden asociar las categorías de las actividades de apoyo con las actividades primarias, de esta manera lograr una sinergia para toda la cadena de valor. Pero, en caso de la infraestructura no se vincula con ninguna categoría de las actividades primarias, porque solo brinda un soporte.
- **Adquisición:** Referida a la acción de adquirir los insumos, materia prima, equipos, maquinarias, activos, entre otros que serán utilizados en la cadena de valor por todas las áreas de la organización acorde a sus requerimientos y necesidades.

- **Desarrollo tecnológico:** Son las actividades vinculadas a mejorar constantemente la calidad de los productos y/o servicios, los procesos de producción, la automatización de tareas, entre otros, por lo que es indispensable que se investigue constantemente las innovaciones tecnológicas e implementarlo en la compañía.
- **Administración de recursos humanos:** Se refiere a las actividades vinculadas a la selección de personal, al proceso de contratación, inducción, planes de capacitación y desarrollo profesional, sistema de ascensos, recompensas, entre otros. De esta manera, que la compañía incorpore al personal idóneo para cada puesto de trabajo que permita la consecución de las metas organizacionales.
- **Infraestructura:** Referida a las diversas actividades dentro de la organización, tal es el caso de la administración de aspectos legales, contabilidad, finanzas, entre otros, que sean soporte de toda la cadena de valor.

Figura 1
La cadena de valor



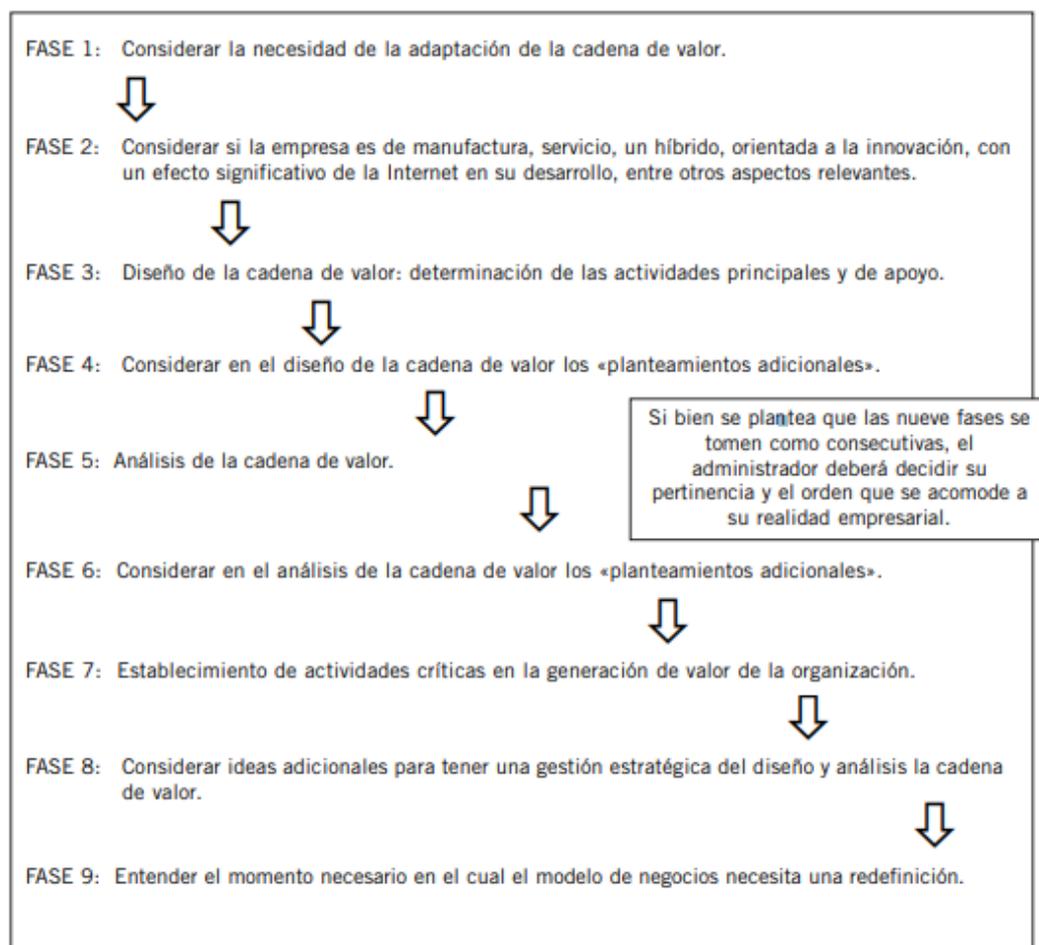
Fuente: Porter (2015, p. 35)

A.4. Etapas de la cadena de valor

De acuerdo con García (2010) para que las diversas organizaciones diseñen su cadena de valor será necesario concretar unas recomendaciones que se establecen en nueve fases o etapas, de esta manera generar valor a los clientes. A continuación, se presenta:

Figura 2

Etapas para la construcción de la cadena de valor



Fuente: García (2010, p. 20).

A.5. Finalidad de la cadena de valor

El propósito de la cadena de valor es buscar la maximización del valor al cliente y minimizar los costos de su fabricación del bien o servicio (Peña et al., 2008).

Desde el punto de vista de Arce y Calves (2008) indican que para las compañías o instituciones es un instrumento de gestión para la toma de decisiones que permitan lograr ventajas competitivas de forma sostenible.

La cadena de valor de acuerdo con Porter (1985) es un modelo teórico que proviene de un análisis de delimitación del tiempo y costos de las actividades primordiales de una compañía. Además, su propósito es la búsqueda constante de la eficiencia en todo su proceso de producción o prestación de un servicio.

Peña et al. (2008) señalan que:

La cadena de valor permite la asignación de ganancias, pues un margen sobre el costo del desempeño de sus actividades creadoras de valor suele formar parte del precio o costo total para los compradores (p.78).

A.6. Modelos de la cadena de valor

La cadena de valor de McKinsey

Grant et al. (2014) señala que el modelo de la cadena de valor realizada por McKinsey desagrega las actividades de una organización en una serie de cadenas de manera secuencial, para que de esta manera inicie con la entrada de materia prima (insumos) hasta la producción del bien o servicio para atender a los requerimientos de los clientes. Asimismo, es pertinente indicar que cada eslabón

cumple roles y actividades esenciales que deberán estar interrelacionadas para dar cumplimiento a las metas organizacionales. A continuación, se aprecia:

Figura 3

La cadena de valor de McKinsey



Fuente: Grant et al. (2014, p. 167).

Cadena de valor de los servicios

Heskett et al. (1994) asevera que en caso de las compañías dedicadas a la prestación de servicios los que desempeñan un rol primordial es el recurso humano de la organización, por ello se debe buscar mecanismos para motivarlos y mantener un nivel de productividad idóneo. La estrategia competitiva está en que el potencial humano defina las características de los clientes, conocer sus deseos y hacerlos realidad. Por ello, un primer paso para la construcción de la lealtad de los clientes será fundamental que los empleados brinden una buena atención antes, durante y después de la compra. Por ende, la fidelización del cliente permite la rentabilidad de la empresa e incrementar sus ingresos. A continuación, se muestra:

Figura 4
Cadena de valor de los servicios



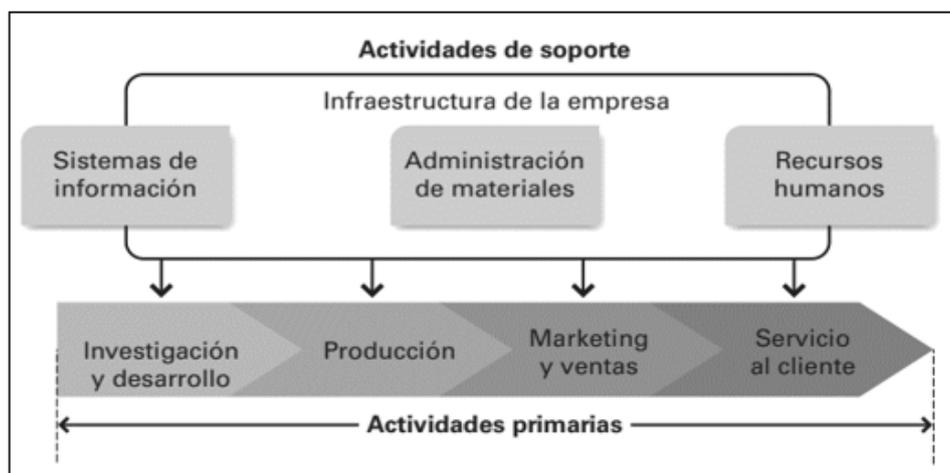
Fuente: Heskett et al. (1994, p. 120).

A.6. Dimensiones e indicadores

Para la investigación se optó por el Modelo de la Cadena de Valor desarrollado por

Hill y Jones (2011), a continuación se aprecia:

Figura 5
La cadena de valor



Fuente: Hill y Jones (2011, p. 82).

- **Actividades primarias:** Esta referida a los aspectos esenciales para que la entidad no lucrativa u ONG logre satisfacer los requerimientos de su población objetivo con la intervención de los grupos de apoyo nacional e internacional, entre otros actores. A continuación, se detallan las categorías:
 - **Investigación y desarrollo:** Referida a las estrategias realizadas por la ONG, tal es el caso de la animación a la lectura, estimulación temprana, implementar los espacios de lectura, de trabajo con el club de amigos, los galpones de cuyes, trabajar con viviendas saludables y las cocinas mejoradas.
 - **Producción:** Son actividades vinculadas a la revisión del presupuesto, verificación de los niños patrocinados y beneficiarios, selección de comunidades y elaboración del Plan Operativo Anual-POA por parte de la ONG.
 - **Marketing y ventas:** Son actividades y esfuerzos asociadas a la sostenibilidad de la estrategia de animación a la lectura, la capacitación permanente a los docentes, el acompañamiento para el uso de Ludobiblioteca, fomentar los espacios en el hogar para el uso de Ludobiblioteca, la importancia del seguimiento de implementación de la Ludobiblioteca, y la búsqueda de reconocimientos del gobierno regional.
 - **Servicio al cliente:** Referida a las actividades de seguimiento de implementar la animación a la lectura, de implementar la Ludobiblioteca del facilitador, la coordinación con la Dirección

Regional de Educación e implementar la Ludobiblioteca del docente.

- **Actividades de soporte:** refieren a los aspectos de respaldo y soporte para las actividades primarias de la ONG. A continuación, se detallan sus categorías:
 - **Sistemas de información:** Son las actividades vinculadas a las innovaciones tecnológicas en la ONG, tal es el caso de la generación de base de datos “Single Step y Step Wise”, “SIOVIS”, implementación de la página web, uso de las diversas áreas del “Microsoft Excel” y la conexión del sistema de información con la web central de la institución.
 - **Administración de materiales:** Referida a las actividades de la ONG respecto a contar con una lista de materiales en el sistema, la solicitud de materiales, el proceso de adquisición de materiales, la centralización de la oficina regional y/o nacional, la distribución de los materiales al personal, el traslado de materiales a las comunidades, la entrega de los materiales a los beneficiarios y el saldo de la caja chica.
 - **Recursos humanos:** Referida a las actividades o tareas vinculadas al proceso de convocatoria del talento humano, capacitación del personal, la entrega de EPPS, el proceso de inducción y desarrolla las líneas de carrera que permitan el desarrollo profesional del potencial humano dentro de la ONG.

B. Ventaja competitiva

B.1. Concepto de ventaja competitiva

Es el elemento, atributo o característica distintivo de una entidad que las posiciona frente a las demás para lograr cumplir con su visión, misión y estrategias de manera sostenible (Fuente y Muñoz, 2003).

Sánchez y Quintero (2006) aseveran que son los atributos o características únicas de un servicio o bien que ofrece una compañía respecto a otras opciones.

Sigalas (2015) señala que es la capacidad de la empresa para ofrecer beneficios atractivos de un bien o servicio a un precio bajo a los clientes o consumidores, frente a otras alternativas ofertadas por la competencia.

Porter (1985) señala que la ventaja competitiva parte se logra cuando las organizaciones desarrollan o adquieren atributos que permitan superar su desempeño frente a sus competidores.

“Capacidad de mantenerse por delante de la competencia actual o potencial, por ende se garantiza el liderazgo en el mercado” (Wen et al., 2011, p. 101).

B.2. Elementos de la ventaja competitiva

De acuerdo con Hill y Jones (2011) para que las entidades conserven y desarrollen su ventaja competitiva será importante que consideren elementos esenciales, tal es el caso de la calidad, la innovación, la eficiencia superior y la mayor capacidad de

respuesta al cliente, la innovación. Además, estos elementos se interrelacionan de modo secuencial. A continuación, se presenta:

Figura 6
Elementos de la ventaja competitiva



Fuente: Hill y Jones (2011, p. 86).

B.2. Tipos de ventaja competitiva

Porter (1985) señala que las ventajas competitivas se logran con la diferenciación o el bajo costo. La diferenciación se refiere a brindar un producto o servicio con elementos únicos a los compradores, y se distingue frente a la competencia. En cambio, el bajo costo implica brindar un producto o servicio al mínimo precio a los usuarios respecto a las otras opciones que ofrecen los competidores.

Sánchez y Quintero (2006) aseveran que las ventajas competitivas son de dos tipos:

- **Ventajas externas:** referida a que la empresa se apoya de las cualidades distintivas de un servicio o producto, logrado en base al incremento de su rendimiento en su uso o a la eficiencia en los costos de su uso.
- **Ventajas competitivas internas:** se refiere cuando la compañía se apoya en una administración efectiva de los costos y fabricación para lograr la mayor rentabilidad y productividad.

B.3. Enfoques de la ventaja competitiva

Es necesario que las organizaciones posean un enfoque de manera sistémica para que logre consolidar su ventaja competitiva, por ende debe definir en primera instancia la manera de competir (posicionamiento, producto, precio, etc.), estudiar a su competencia, elegir su mercado y delimitar su elemento distintivo para cumplir con sus fines institucionales (Biasca, 2001).

B.4. Estrategias genéricas de Porter

Porter (1985) fundamenta tres grandes nociones de estrategias acorde a las metas organizacionales, que hasta la actualidad son aplicadas por diversas entidades empresariales para lograr ventajas competitivas:

- **Liderazgo en costos,** referida cuando una compañía logra una posición de disminuir sus costos de producción, optimización de los sistemas logísticos, eficiencia en los procesos productivos, mano de obra barata, acceso preferencial de los insumos y materias primas, entre otros

factores para brindar el precio más bajo a los clientes respecto a otras empresas.

- **Diferenciación**, se refiere cuando la empresa crea bienes o servicios únicos, poseen atributos personalizados y se ofrece a un precio superior a los clientes. Es recomendable aplicar esta estrategia una vez que la empresa posea un estudio minucioso y detallado de las necesidades, requerimientos y preferencias de sus clientes.
- **Enfoque**, es la estrategia de concentrarse en uno o varios nichos de mercado donde se implementará las estrategias mencionadas anteriormente, es decir la empresa se especializa en un tipo de segmento y obtener mejores rendimientos a largo plazo.

Figura 7

Estrategias genéricas de Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter (1985)

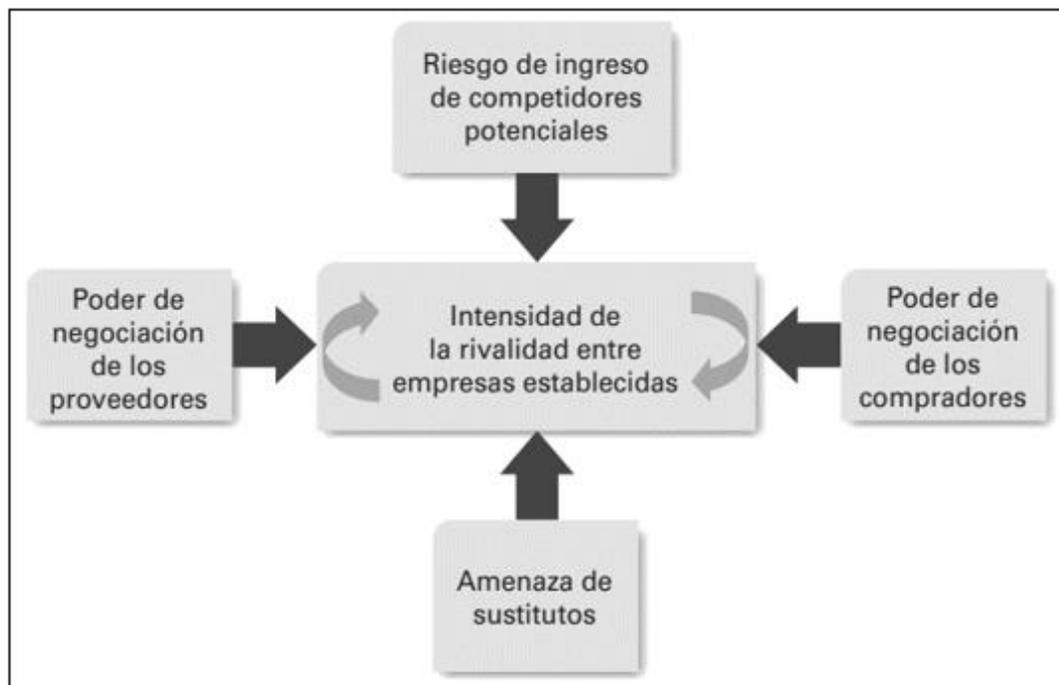
B.5. Modelos de ventajas competitivas

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

De acuerdo con Hill y Jones (2011) el modelo permite apoyar a la gerencia de la empresa evaluarse con las competencias de su industria a través del tiempo; están conformadas por: poder de negociación de los compradores, proveedores, el riesgo de competidores potenciales, la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad de la competencia. A continuación, se presenta:

Figura 8

Modelo de las 5 fuerzas de Porter



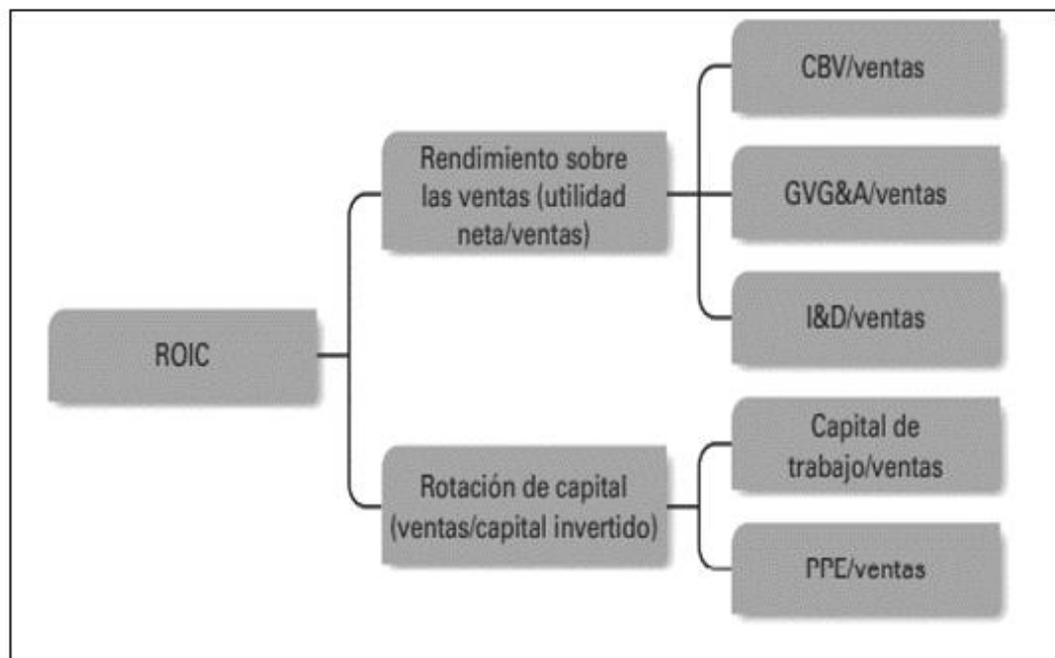
Fuente: Hill y Jones (2011, p. 53)

Modelo ROIC “Rendimiento del Capital Invertido”

Hill y Jones (2011) afirman que para determinar la ventaja competitiva de las compañías se debe analizar primero de qué manera las estrategias aportan a la rentabilidad e identificar el desempeño financiero de manera histórica y consolidada. ROIC significa conocer la utilidad neta del capital que se ha invertido; por ello se parte en identificar la utilidad neta, se logra cuando se restan los costos totales de las operaciones a los ingresos de la empresa (Ingresos- costos). El valor del capital es el aporte de los accionistas. Por lo tanto, la fórmula queda de la siguiente manera: “ROIC= Utilidad neta/ capital invertido”. A continuación, se presenta:

Figura 9

Modelo de ROIC “Rendimiento del Capital Invertido”

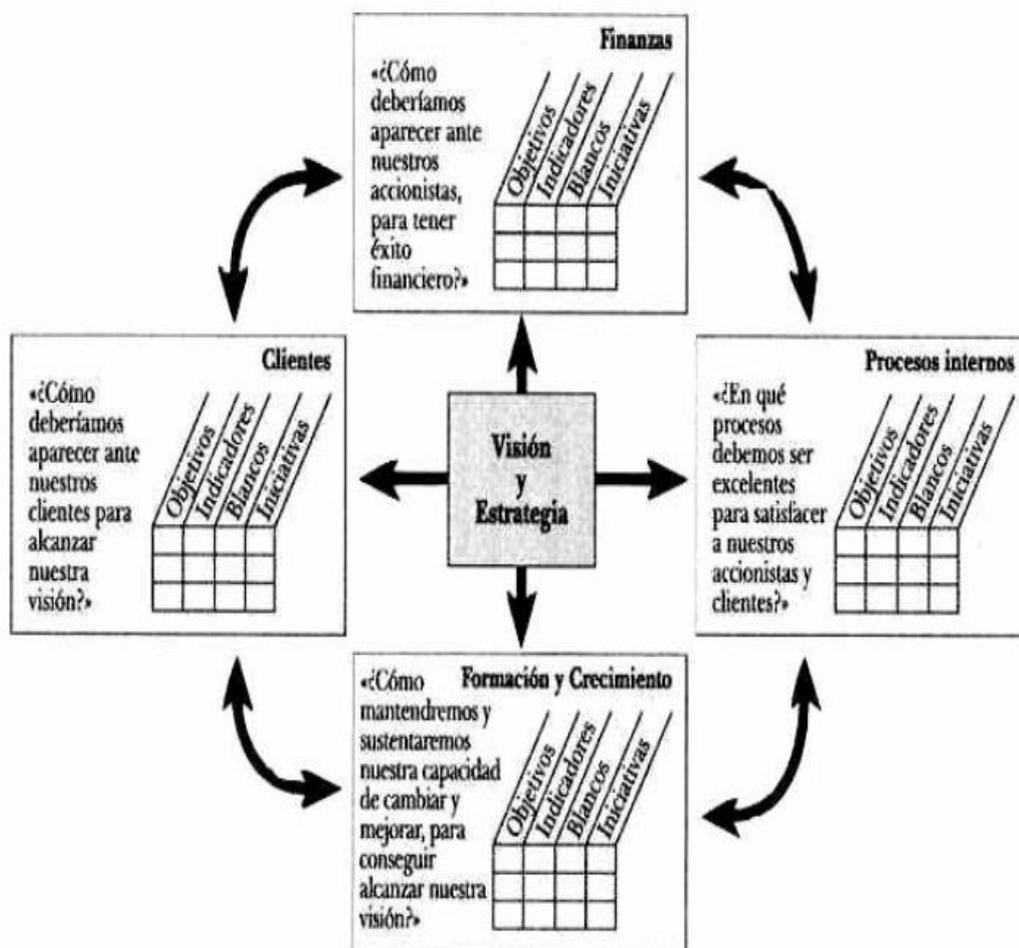


Fuente: Hill y Jones (2011, p. 92).

Modelo del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2002) aseveran que es una herramienta de gestión que fomenta a las instituciones sin fines de lucro a evaluar el cumplimiento de su misión, visión y estrategia, a través del análisis de las perspectivas financieras, del cliente, interna y el aprendizaje y crecimiento para la generación de ventajas competitivas. A continuación, se aprecia en la siguiente figura:

Figura 10
Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (2002, p. 22)

B.6. Dimensiones, subdimensiones e indicadores

En el estudio para evaluar la ventaja competitiva de la institución se optó por el Modelo del Cuadro de Mando Integral ejecutada por Kaplan y Norton (2002).

Los autores señalan que para las entidades no lucrativas es un método de evaluación y diagnóstico respecto al grado de cumplimiento de la gestión administrativa, consecución de las metas y los controles de gestión financiera, que permitirán ventajas competitivas. A continuación, se describen sus componentes:

- **Enfoque a la visión, misión y estrategias:** Referida a la alineación de la filosofía de la entidad, sus fines y los medios para lograrlo, con las perspectivas del cliente, los procesos internos, financieros y la capacitación y desarrollo para poder conseguir ventajas competitivas.
 - **Perspectivas de clientes:** Son las necesidades que deben ser concretadas por la entidad para el logro de la misión, visión, estrategias y satisfacción de los usuarios. Están conformadas por la captación de nuevos beneficiarios, incrementar la fidelización del beneficiario y el desarrollo de nuevos programas sociales.
 - **Perspectiva de procesos internos:** Son los procesos que implican para buscar la satisfacción de los usuarios, están compuestos por la eficacia productiva, el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio y la optimización de los tiempos en las actividades para la prestación del servicio social a los usuarios.

- **Perspectiva financiera:** Referidos a los mecanismos para que la institución genere sus propios recursos, están conformados por los indicadores de mejorar la rentabilidad, maximización del retorno de las inversiones e incrementar los servicios.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se refiere al cumplimiento acciones que permitan el trabajo en equipo dentro de la entidad, tal es el caso del compromiso de los colaboradores, la participación actividad a la capacitación institucional y el cumplimiento de los planes de capacitación formal e informal.

2.4. Definición de términos

- **Actividades primarias:** referidas a los aspectos básicos para la producción de un bien y/o servicio hasta que se culmine en su venta o prestación al cliente (Porter, 2015).
- **Actividades de apoyo:** se refieren a los aspectos de respaldo y soporte para las actividades primarias (Porter, 2015).
- **Cadena de valor:** es la representación de todas las actividades internas que desarrolla una entidad y están interrelacionadas entre sí para el cumplimiento de las metas (Porter, 1985).
- **Enfoque a la visión, misión y estrategias:** referida a la alineación de la filosofía de la entidad, sus fines y los medios con las perspectivas del cliente, los procesos internos, financieros y la capacitación y desarrollo para poder conseguir ventajas competitivas (Kaplan y Norton, 2002).
- **Perspectivas de clientes:** son las necesidades de captación de nuevos beneficiarios, desarrollar nuevos programas sociales y fidelización del beneficiario concretada por la ONG (Kaplan y Norton, 2002).
- **Perspectiva de procesos internos:** es el cumplimiento de la eficacia productiva, estándares de calidad del servicio y la optimización del tiempo para la prestación del servicio social a los usuarios (Kaplan y Norton, 2002).
- **Perspectiva financiera:** cumplimiento de los indicadores de mejorar la rentabilidad, maximización del retorno de las inversiones e incrementar los servicios en la ONG (Kaplan y Norton, 2002).

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** es el logro del compromiso de los colaboradores, la participación activa y garantizar los planes de capacitación formal e informal (Kaplan y Norton, 2002)
- **Ventaja competitiva:** Es el elemento o atributo o característica distintiva de una entidad que las posiciona frente a las demás para lograr cumplir su visión, misión y estrategias de manera sostenible (Fuente y Muñoz, 2003).

2.5. Hipótesis

Hipótesis General

La cadena de valor se relaciona significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015

Hipótesis Específicas:

1. Las actividades primarias de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.
2. Las actividades de soporte de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

2.6. Variables

X1= Cadena de valor

X2 = Ventaja competitiva

Tabla 1
Operacionalización de Variables

Variable	Definición teórica	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Variable 1 Cadena de valor	Es la representación de todas las actividades internas que desarrolla una entidad, y están interrelacionadas entre sí para el cumplimiento de las metas (Porter, 1985).	Actividades primarias	Investigación y desarrollo	Estrategia de animación a la lectura.
				Estrategia de estimulación temprana.
				Estrategia de implementación de espacios de lectura.
				Estrategia de trabajo con el club de amigos.
				Estrategia de implementación de galpones de cuyes.
				Estrategia de trabajo con viviendas saludables.
			Estrategia de cocinas mejoradas.	
			Producción	Revisión del presupuesto.
				Verificación de niños patrocinados.
				Selección de comunidades.
				Verificación de niños beneficiarios.
			Marketing y ventas	Elaboración del Plan Operativo Anual-POA
		Sostenibilidad de la estrategia de animación a la lectura.		
		Capacitación a los docentes.		
		Acompañamiento para el uso de Ludobiblioteca.		
		Servicio al cliente	Espacio en el hogar para el uso de Ludobiblioteca.	
			Seguimiento de implementación de la Ludobiblioteca.	
			Búsqueda de reconocimientos del gobierno regional.	
			Seguimiento de implementar la animación a la lectura.	
			Seguimiento de implementar la Ludobiblioteca del facilitador.	
			Coordinación con la UGEL.	
		Actividades de soporte	Sistemas de información	Coordinación con el DRE.
				Seguimiento de implementar la Ludobiblioteca del docente.
				Base de datos Single Step y Step Wise
Base de datos SIOVIS.				
Administración de materiales	Página web.			
	Microsoft Excel			
	Conexión del sistema de información con la web central.			
	Lista de materiales en el sistema.			
	Solicitud de materiales.			
	Proceso de adquisición de materiales.			
Recursos humanos	Centralización de la oficina regional y/o nacional.			
	Distribución de los materiales al personal.			
	Traslado de materiales a las comunidades.			
	Entrega de los materiales a los beneficiarios.			
Variable 2 Ventaja competitiva	Es el elemento, atributo o característica distintivo de una entidad que las posiciona frente a las demás para lograr cumplir su visión, misión y estrategias de manera sostenible (Fuente y Muñoz, 2003).	Enfoque a la visión, misión y estrategias	Perspectiva de clientes	Saldo de la caja chica.
				Proceso de convocatoria del personal.
				Capacitación del personal.
			Perspectiva de procesos internos	Entrega de EPPS.
		Proceso de inducción.		
		Línea de carrera		
		Perspectiva financiera	Captación de nuevos beneficiarios.	
			Desarrollar nuevos programas sociales.	
			Fidelización del cliente-beneficiario.	
		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Eficacia productiva.	
			Optimización de tiempos en las actividades del ciclo de los servicios.	
			Cumplimiento de estándares de calidad del servicio.	
	Mejora de la rentabilidad institucional.			
	Incrementar los servicios.			
	Maximización del retorno de las inversiones.			
	Compromiso de los miembros de la institución.			
	Participación de la capacitación institucional.			
	Planes de capacitación formal e informal.			

Capítulo III

METODOLOGÍA

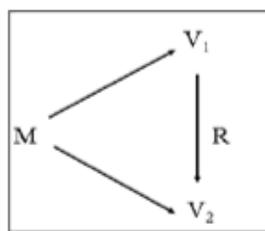
3.1. Tipo de Investigación

Acorde a su finalidad, el estudio fue aplicada dado que depende de las teorías administrativas, postulados y conceptos para la superación de la problemática diagnosticada. Por su carácter fue cuantitativo, porque se utilizó la herramienta estadística para la medición de las variables. Según su alcance fue correlacional, puesto que se pretendió establecer la relación de las variables de estudio: cadena de valor y ventaja competitiva. Finalmente, según el método utilizado fue analítica, inductiva y deductiva (Hernández et al., 2014).

3.2. Diseño de la investigación

Esta investigación utilizó un diseño, no experimental, porque no se manipularon los datos deliberadamente, las variables y los individuos fueron observados en su contexto natural. Transeccional, dado que los datos se recolectaron en un tiempo único, el propósito fue de describir las variables y se analizó su relación causal en un momento determinado. Descriptivo correlacional porque tuvo como propósito fundamental determinar el grado en el que se relacionan o asocian dos o más variables.

El diagrama del diseño de la investigación se representa de la siguiente manera:



Donde:

- M: Muestra del estudio
- V1: Cadena de valor
- V2: Ventaja competitiva
- R: Relación entre las variables cadena de valor y ventaja competitiva.

3.3. Población y muestra

La población se conformó por los colaboradores que laboran en la ONG World Visión Perú, información brindada por la dirección de personal. En la siguiente tabla se detalla:

Tabla 2
Personal de la ONG World Vision Perú

Personal	Cantidad
• Gerente Zonal	1
• Gerentes de Línea	5
• Especialistas	4
• Administrativos	6
• Facilitadores	25
• Auxiliares	6
• Personal por terceros	3
Total	50

Nota: Datos tomados del instrumento de estudio.

Para la muestra por ser de carácter censal no se requerirá realizar ningún calculo, por lo que se obtuvo 50 casos.

Ámbito de estudio

ONG World Visión Perú

Oficina Nacional: Jr. Luis Sánchez Cerro 2040, Jesús María - Lima

Unidad de análisis

Colaborador de la ONG Word Visión Perú

3.4. Técnica e instrumento para la recolección de datos

En la presente investigación, procederemos a recopilar los datos en base a la encuesta diseñada para clasificar las investigaciones y analizar el propósito del estudio por medio de una opinión (Hernández et al., 2014).

Además, se optó por utilizar métodos teóricos y empíricos de la vertiente científica que permitan la ejecución del estudio facta perceptible de la investigación. Por lo cual se realizó la observación individual y grupal directa e indirecta, un cuestionario para evaluar la cadena de valor y competitividad, el análisis y la síntesis, entre otros recursos que ameriten su aplicación (Hernández et al., 2014).

3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de datos

Proceso de recolección de datos

Para recopilar los datos es necesario:

a. Validez del instrumento

Para la validez de contenido es necesario la opinión de especialistas que aseguren que los indicadores estipulados en el instrumento den cuenta de la representatividad de la población o dominio, y que reflejen sobre las dimensiones de las variables de

interés. En tanto, para la validez de instrumento de criterio van a producir a partir de correlacionar las puntuaciones de los colaboradores de ONG Word Visión Perú (Hernández et al., 2014)

Plan de tabulación y análisis de datos

El estudio tiene el objetivo de evaluar la cadena de valor y la ventaja competitiva, por lo que es necesario estructurar sus procedimientos:

Etapa I: Análisis de solución: Metodología en la implementación del proyecto

Etapa II: Análisis de la problemática: Diagnóstico de los problemas a fin de evaluar los indicadores relacionados a cada variable.

Etapa III: Identificación de variables: La cadena de valor y la ventaja competitiva frente a la metodología en su implementación del proyecto.

Etapa IV: Análisis de datos: se procede a la depuración de datos (ETL) empleando herramientas tecnológicas.

Etapa VI: Evaluación y contrastación de hipótesis: Validada los datos procederemos a la evaluación de supuestos (normalidad, homogeneidad de varianzas, linealidad y/o otros), posterior a ello se contrastación de la hipótesis con la prueba estadística en la pre y post prueba.

Finalmente, se evidencia posibles resultados significativo ante la hipótesis de estudio planteada, por lo que es necesario emplear la prueba estadística de “U Mann – Whitney” para diferenciar los resultados del pre y post prueba.

Capítulo IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

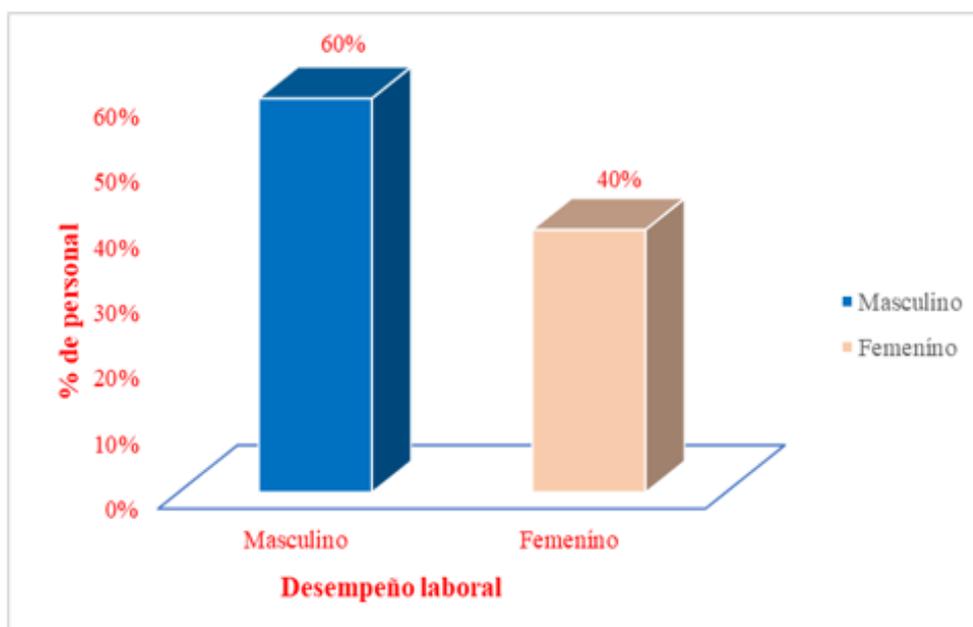
4.1. Presentación de resultados

Los siguientes resultados se evaluaron en dos partes de contenido:

a. Datos generales

Figura 11

Género del personal de la ONG World Visión Perú, 2015



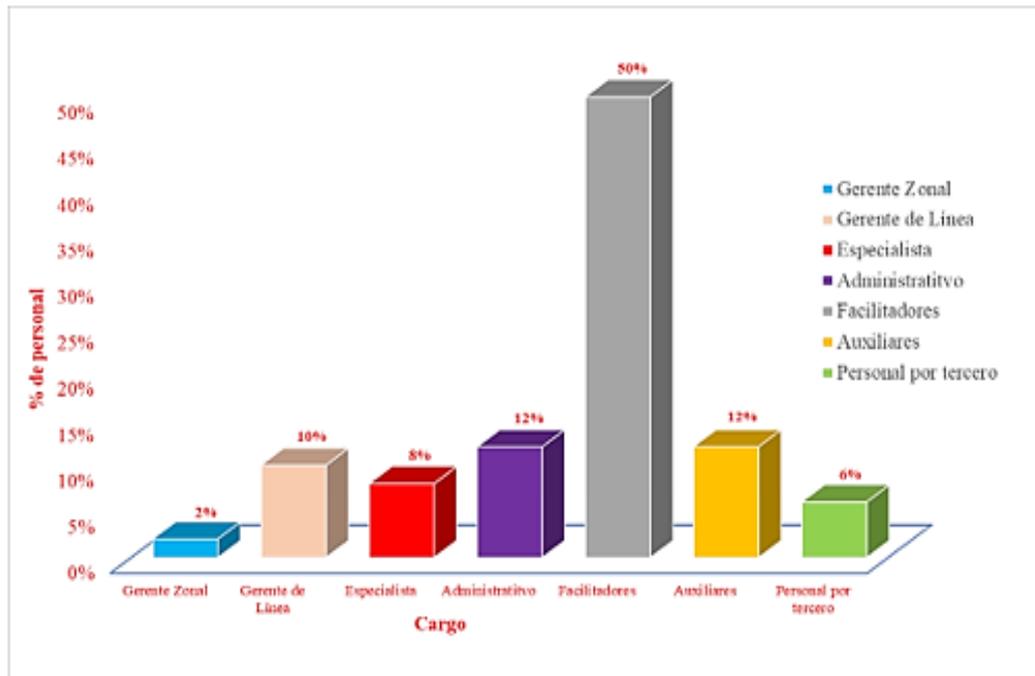
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 11, el 60% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú son del género masculino, mientras que el 40% del género femenino.

Figura 12

Cargo del personal de la ONG World Visión Perú, 2015.



Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

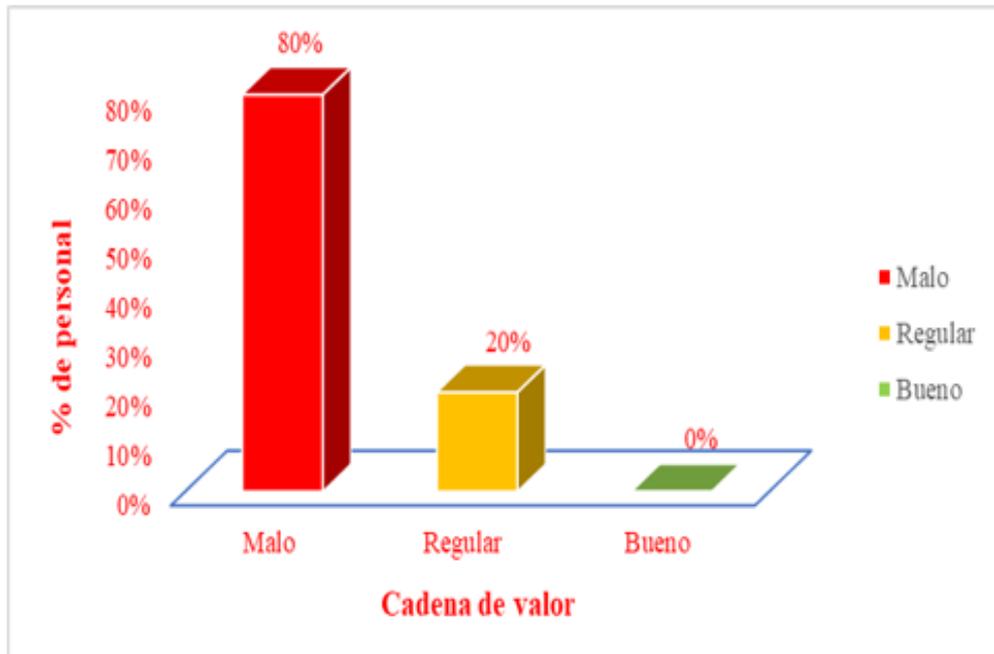
Fuente: Base de datos.

En la figura 12, el 50% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú ocupa el cargo de facilitadores, el 12% es trabajador administrativo al igual que auxiliar 12%, el 10% es gerente de línea, el 8% es especialista, el 6% es personal por tercero y el 2% es gerente zonal.

b. Datos de estudio

Figura 13

La cadena de valor de la ONG World Vision Perú, 2015.



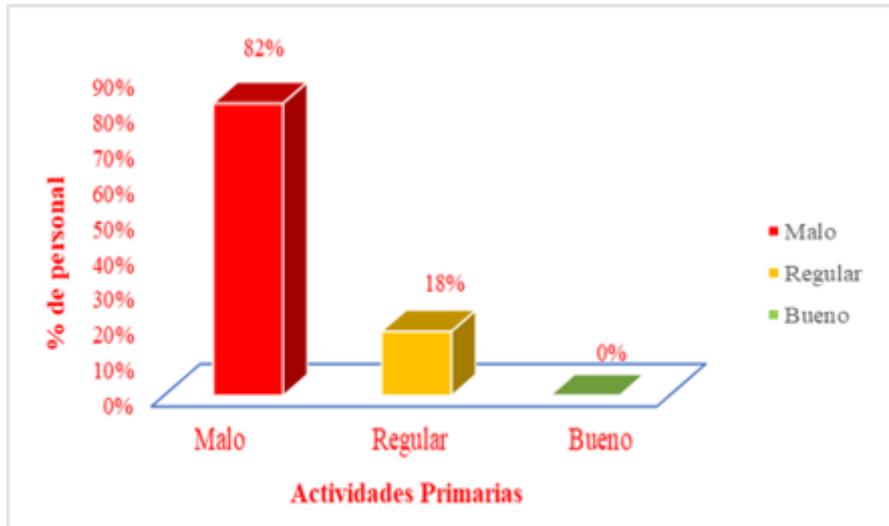
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 13 se aprecian los resultados de la variable cadena de valor, donde el 80% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú señalan que está en un nivel malo, y el 20% en un nivel regular.

Figura 14

Actividades primarias en la cadena de valor de la ONG World Vision Perú, 2015.



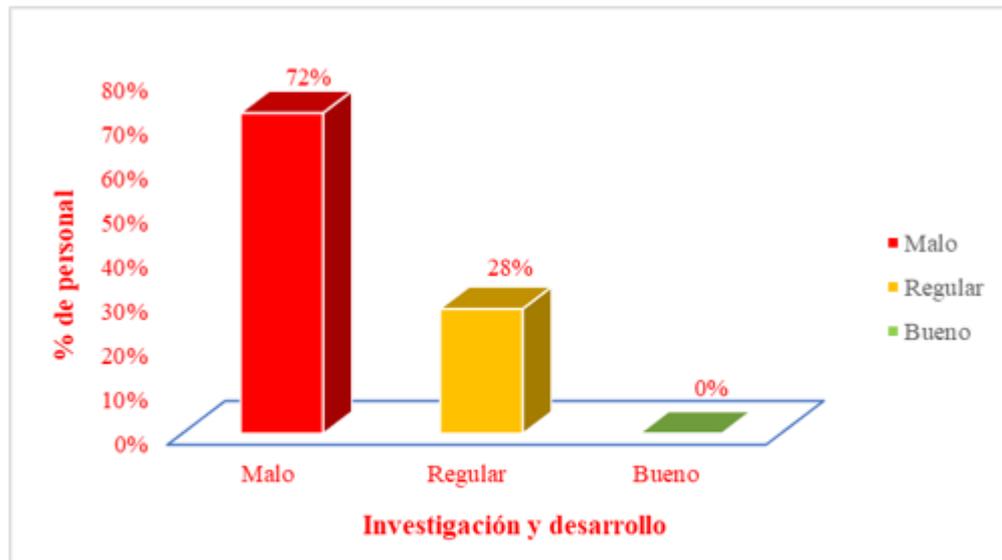
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 14 se muestra los resultados de las actividades primarias en la cadena de valor, donde el 82% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel malo, y el 18% en un nivel regular.

Figura 15

La investigación y el desarrollo en la cadena de valor de la ONG World Vision Perú, 2015.



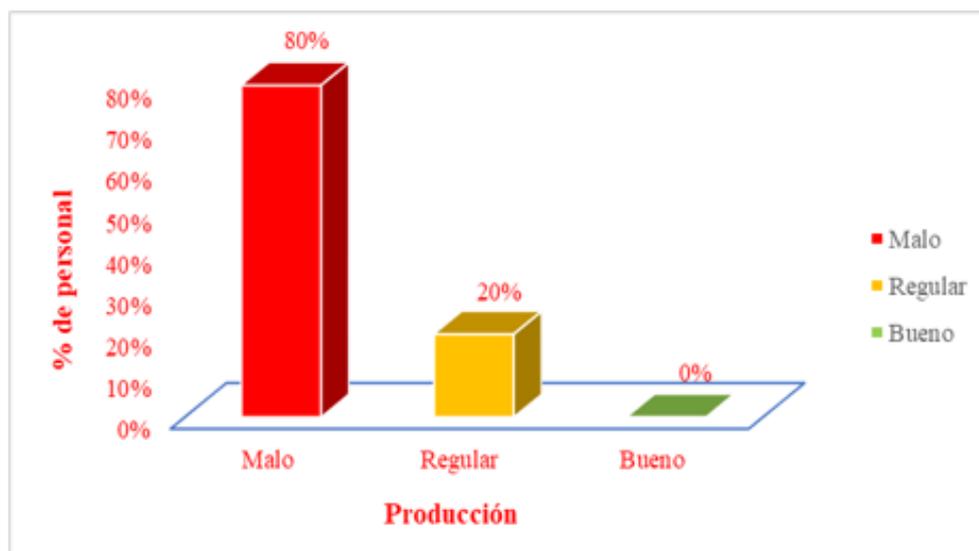
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En figura 15 se aprecia los resultados de la investigación y el desarrollo en la cadena de valor, donde el 72% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel malo, y el 28% en un nivel regular.

Figura 16

La producción en la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, 2015.



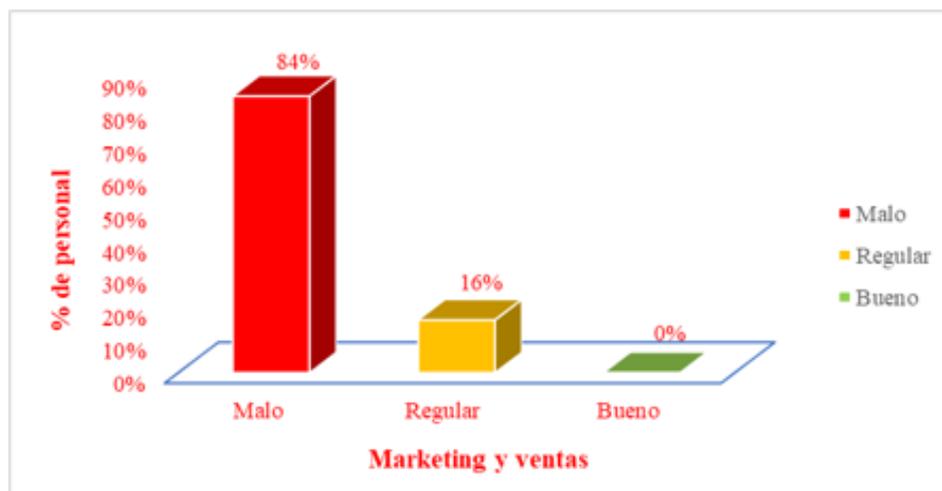
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

La figura 16 presentan los resultados de la producción de la cadena de valor, donde el 80% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel malo, y el 20% en un nivel regular.

Figura 17

El Marketing y ventas en la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, 2015.



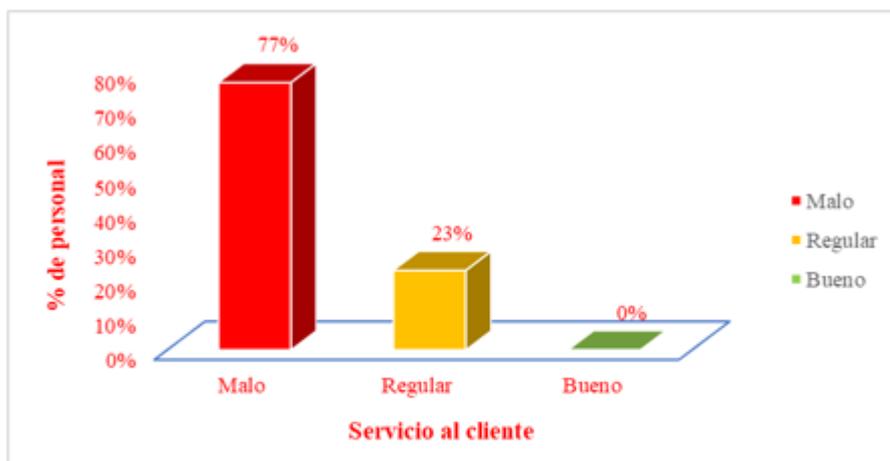
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 17 se aprecia los resultados del marketing y ventas de la cadena de valor, donde el 84% de los trabajadores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel malo, y el 16% en un nivel regular.

Figura 18

El servicio al cliente en la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, 2015.



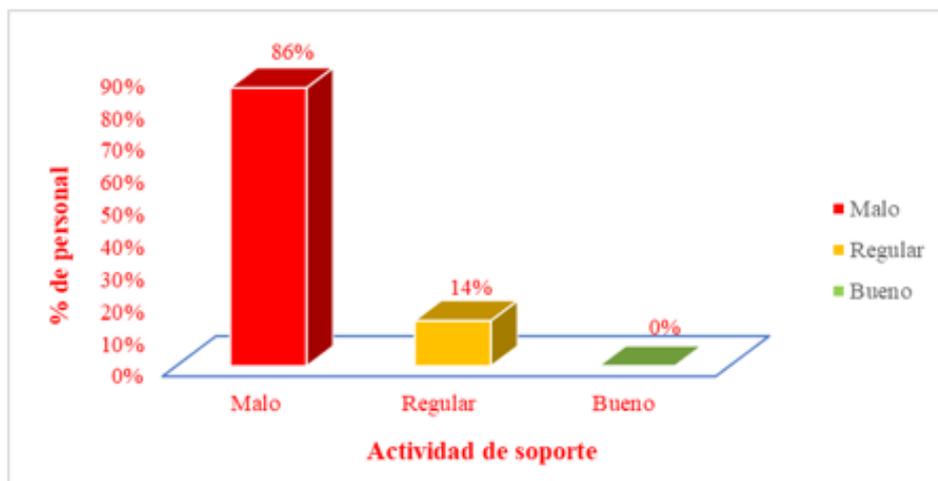
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 18 se presentan los resultados del servicio al cliente en la cadena de valor, donde el 77% de los trabajadores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel malo, y el 23% en un nivel regular.

Figura 19

Actividades de soporte en la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, 2015.



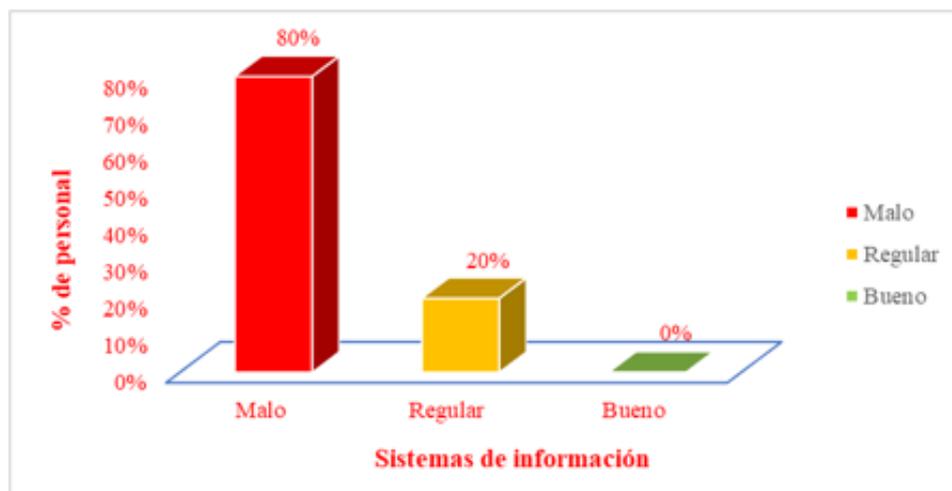
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 19 se aprecian los resultados de las actividades de soporte en la cadena de valor, donde el 86% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señala que está en un nivel malo, y el 14% en un nivel regular.

Figura 20

Sistemas de información en la cadena de valor de la ONG World Visión Perú, 2015.



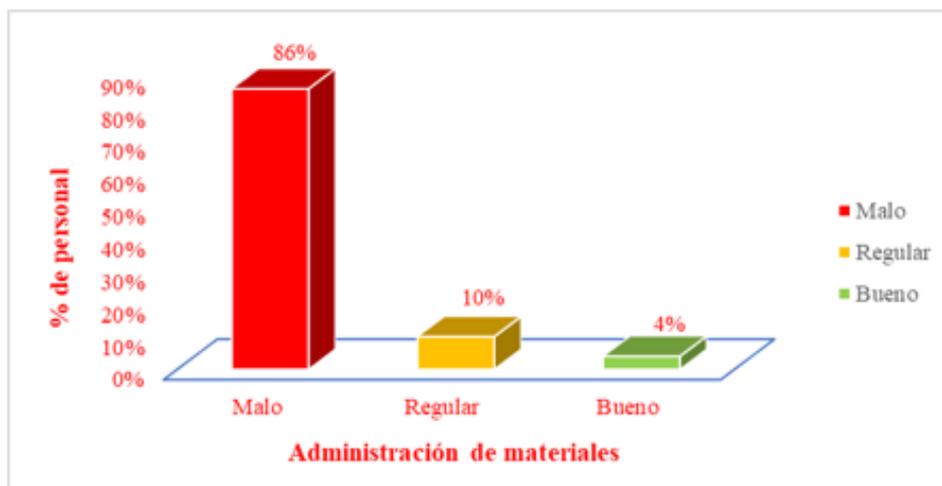
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 20 se muestran los resultados de los sistemas de información en la cadena de valor, donde el 80% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señala que está en un nivel malo, y el 20% en un nivel regular.

Figura 21

La administración de materiales en la cadena de valor de la ONG World Vision Perú, 2015.

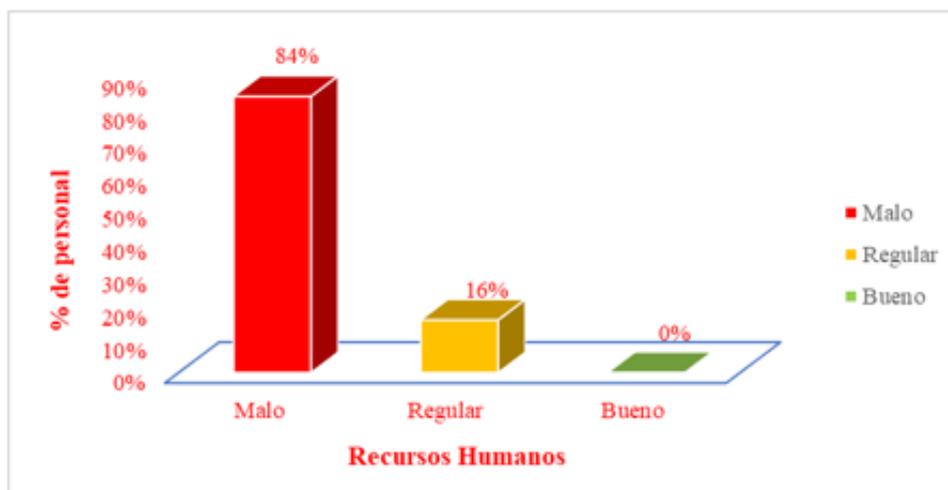


Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015. Fuente: Base de datos.

En la figura 21 se visualizan los resultados de la administración de materiales en la cadena de valor, donde el 86% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel malo, el 10% en un nivel regular y el 4% en un nivel bueno.

Figura 22

Recursos humanos en la cadena de valor de la ONG World Vision Perú, 2015.



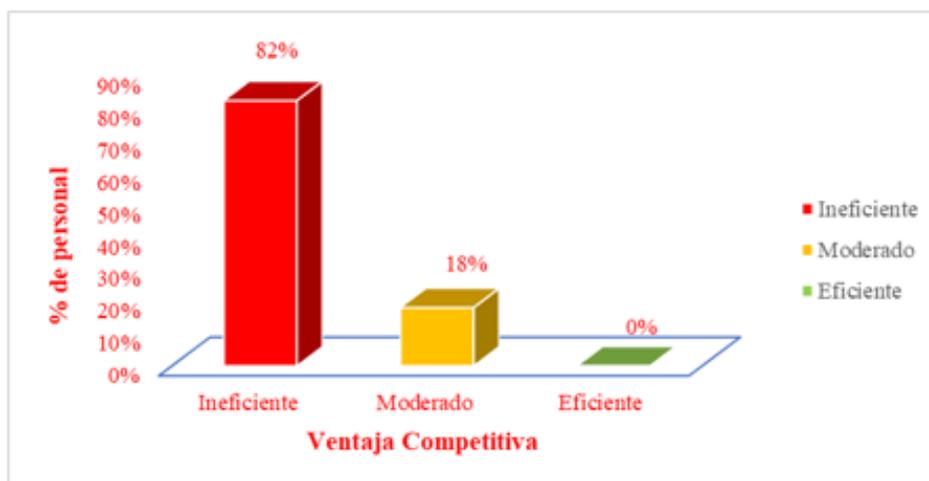
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 22 se muestran los resultados de recursos humanos en la cadena de valor, donde el 84% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel malo, y el 16% en un nivel regular.

Figura 23

La ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.

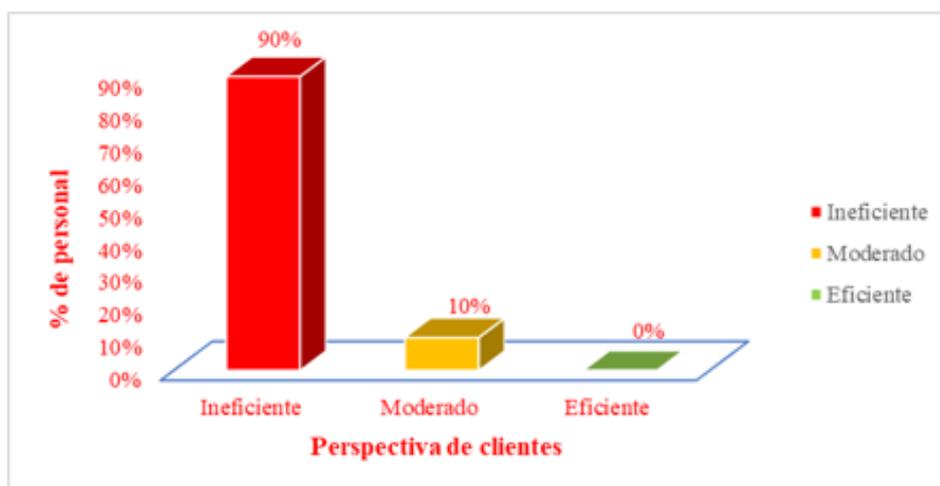


Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015. Fuente: Base de datos.

En la figura 23 se visualizan los resultados de la variable ventaja competitiva, donde el 82% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel malo, y el 18% en un nivel regular.

Figura 24

La perspectiva de clientes como ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.



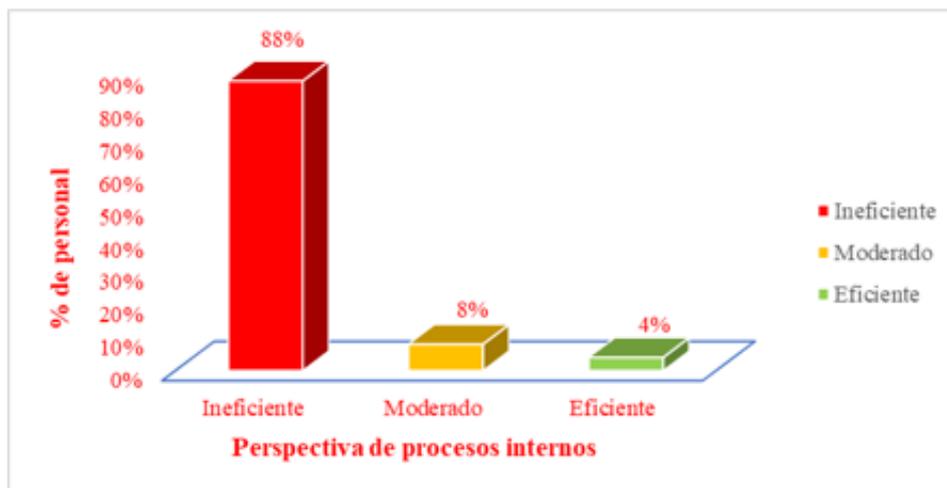
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 24 se muestran los resultados de la perspectiva de clientes como ventaja competitiva, donde el 90% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel ineficiente, y el 10% en un nivel moderado.

Figura 25

La perspectiva de procesos internos como ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.



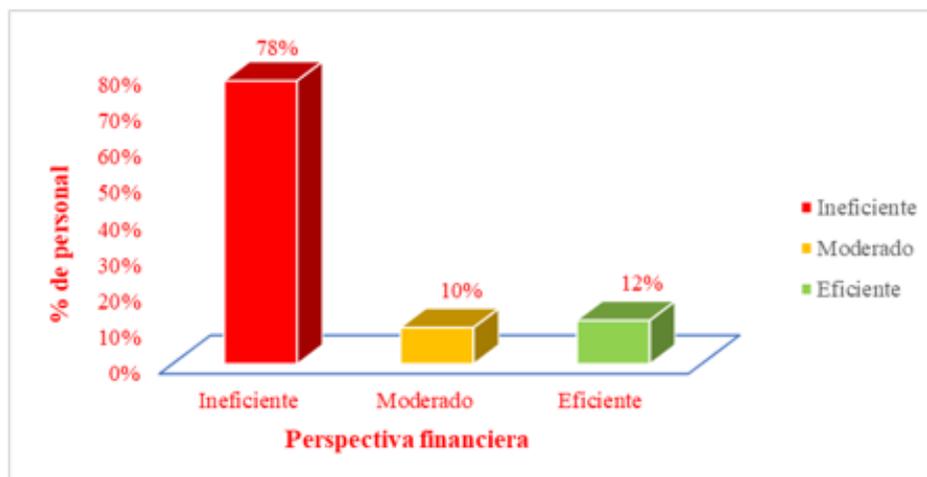
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 25 se presentan los resultados de la perspectiva de procesos internos como ventaja competitiva, donde el 88% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel ineficiente, el 8% en un nivel moderado y el 4% en un nivel eficiente.

Figura 26

La perspectiva financiera como ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.



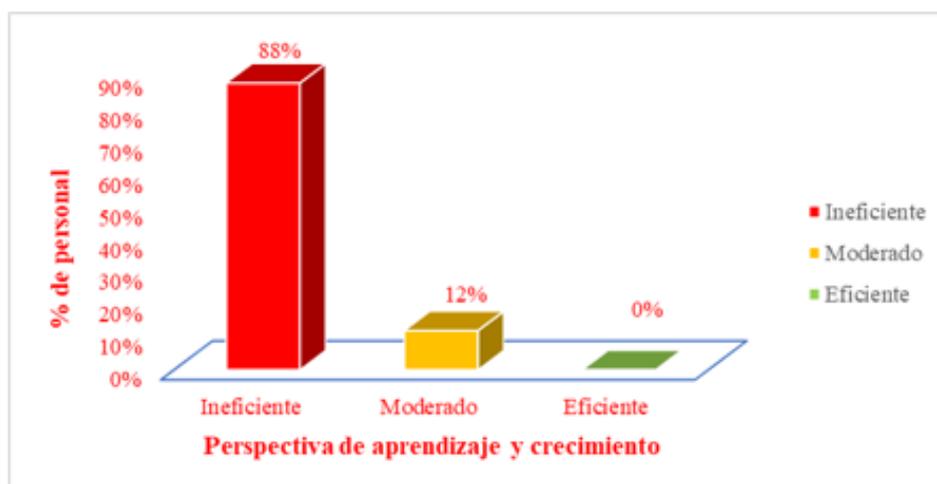
Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 26 se presentan los resultados de la perspectiva financiera como ventaja competitiva, donde el 78% del personal de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel ineficiente, el 12% en un nivel eficiente y el 10% en un nivel moderado.

Figura 27

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento como ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.



Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Fuente: Base de datos.

En la figura 27 se presentan los resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como ventaja competitiva, donde el 88% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel ineficiente, y el 12% en un nivel moderado.

4.2. Prueba de Hipótesis

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 3

Prueba de Normalidad de los datos de la cadena de valor y la ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.

Variable / dimensión	Kolmogorov-Smirnov ^a			Tipo de distribución	Prueba a utilizar
	Estadístico	g.l	Sig.		
Cadena de valor	0.490	50	0.00	No normal	
Actividades primarias	0.507	50	0.00	No normal	
Investigación y desarrollo	0.451	50	0.00	No normal	
Producción	0.490	50	0.00	No normal	
Marketing y ventas	0.507	50	0.00	No normal	
Servicio al cliente	0.449	50	0.00	No normal	
Actividad de soporte	0.515	50	0.00	No normal	
Sistemas de información	0.490	50	0.00	No normal	
Administración de materiales	0.506	50	0.00	No normal	
Recurso Humanos	0.507	50	0.00	No normal	Chi - cuadrado
Ventaja Competitiva	0.499	50	0.00	No normal	
Perspectiva de clientes	0.529	50	0.00	No normal	
Perspectiva de procesos internos	0.514	50	0.00	No normal	
Perspectiva financiera	0.469	50	0.00	No normal	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	0.523	50	0.00	No normal	

Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

La tabla 20 revela los resultados luego de ejecutar la prueba de normalidad de datos de “Kolmogorov Smirnov”, porque el tamaño de muestra fue igual a 50. Además, de acuerdo a los resultados los datos recopilados presentan una distribución “no normal”, por lo que se optó la prueba de “Chi-cuadrado” para contrastar las hipótesis del presente estudio.

Hipótesis General

i. Hipótesis de Investigación

La cadena de valor se relaciona significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

ii. Hipótesis Estadística

H_0 : La cadena de valor no se relaciona significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

H_1 : La cadena de valor se relaciona significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

iii. Nivel de Significación

$\alpha = 0.05$

iv. Función de Prueba

Prueba de Chi-cuadrado, que permita establecer la asociación entre las variables analizadas.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando “ p ” es inferior que α .

No rechazar H_0 cuando “ p ” es superior que α .

vi. Cálculos

Tabla 4

La cadena de valor y la ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.

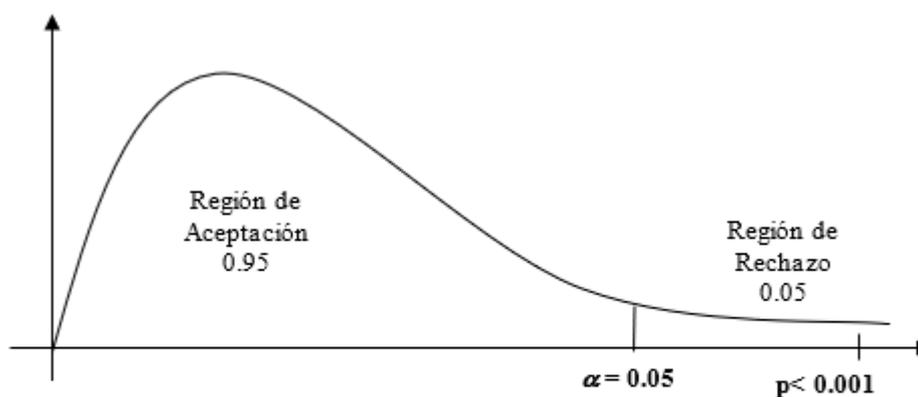
Cadena de valor	Ventaja Competitiva				Total	%
	Ineficiente	%	Moderado	%		
Malo	37	74%	3	6%	40	80%
Regular	4	8%	6	12%	10	20%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0%
Total	41	82%	9	18%	50	100%

Chi-cuadrado = 14,939 g.l. = 4 p = 0,001

En la tabla 21 se muestra los resultados asociativos entre la cadena de valor y la ventaja competitiva en la ONG World Visión Perú, 2015, se aprecia que a un nivel malo de la cadena de valor incide en que el nivel de la ventaja competitiva sea ineficiente (74%).

Figura 28

Región crítica de la cadena de valor y ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.



Prueba de Chi-cuadrado teórico			
Chi-cuadra	g.l.	p	valor
	4	0.05	9.488

vii. Conclusión

Se aprecia que el valor observado de la prueba Chi-cuadrado $p= 0.001$ es inferior al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se procede a impugnar la hipótesis nula. Por lo que, la cadena de valor se relaciona significativamente con la ventaja competitiva al Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015. En tanto, los indicadores son favorables para la cadena de valor por contener mayores porcentajes que se sitúan en la ventaja competitiva.

Por lo tanto, se admite la hipótesis general de investigación a un nivel de confianza del 95%.

Primera hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

Las actividades primarias de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

ii. Hipótesis Estadística

H_0 :Las actividades primarias de la cadena de valor no se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

H_1 :Las actividades primarias de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar

de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

iii. Nivel de Significación

$$\alpha = 0.05$$

iv. Función de Prueba

Prueba de Chi-cuadrado, que permita establecer la asociación entre las variables analizadas.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando “ p ” es inferior que α .

No rechazar H_0 cuando “ p ” es superior que α .

vi. Cálculos

Tabla 5

Las actividades primarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.

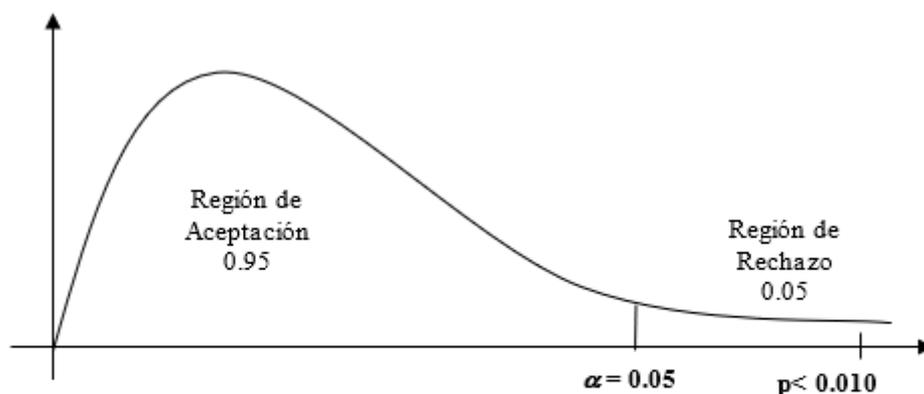
Actividades Primarias	Ventaja Competitiva						Total	%
	Ineficiente	%	Moderado	%	Eficiente	%		
Malo	37	74%	4	8%	0	0%	41	82%
Regular	4	8%	5	10%	0	0%	9	18%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	41	82%	9	18%	0	0%	50	100%

Chi-cuadrado = 10.488 g.l. = 4 p = 0,001

En la tabla 22 se muestra los resultados asociativos entre las actividades primarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva en la ONG World Visión Perú, 2015, se aprecia que a un nivel malo de las actividades primarias de la cadena de valor incide en que el nivel de la ventaja competitiva sea ineficiente (74%).

Figura 29

Región crítica de las actividades primarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.



Prueba de Chi-cuadrado teórico			
Chi-cuadra	g.l.	p	valor
	4	0.05	9.488

vii. Conclusión

Se muestra que el valor observado de la prueba Chi-cuadrado $p = 0.010$ que es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se procede a impugnar la hipótesis nula. Ello significa que las actividades primarias de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015. En tanto, los indicadores son favorables para las actividades primarias de la cadena de valor por contener mayores porcentajes que se sitúan en la ventaja competitiva.

Por ende, se valida la primera hipótesis específica de investigación a un nivel de confianza del 95%.

Segunda hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

Las actividades de soporte de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

ii. Hipótesis Estadística

H_0 :Las actividades de soporte de la cadena de valor no se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

H_1 :Las actividades de soporte de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

iii. Nivel de Significación

$$\alpha = 0.05$$

iv. Función de Prueba

Prueba de Chi-cuadrado, que permita establecer la asociación entre las variables analizadas.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando “ p ” es inferior que α .

No rechazar H_0 cuando “ p ” es superior que α .

vi. Cálculos

Tabla 6

Las actividades de soporte y la ventaja competitiva de la ONG World Visión Perú, 2015.

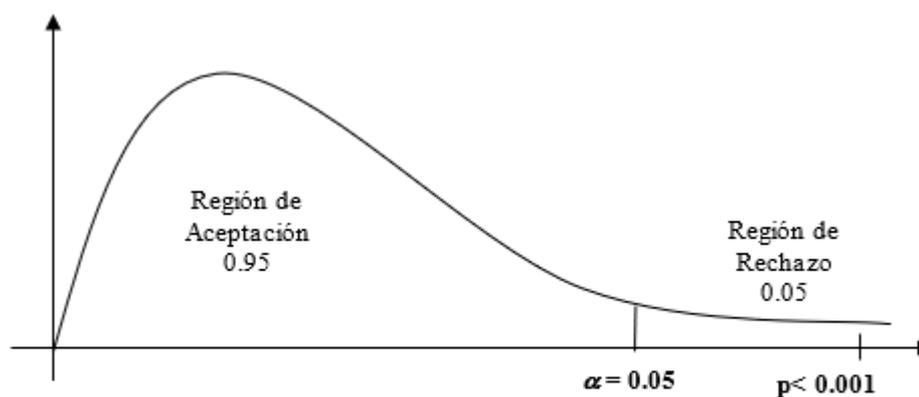
Actividades de soporte	Ventaja Competitiva						Total	%
	Ineficiente	%	Moderado	%	Eficiente	%		
Malo	40	80%	3	6%	0	0%	43	86%
Regular	1	2%	6	12%	0	0%	7	14%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	41	82%	9	18%	0	0%	50	100%

Chi-cuadrado = 25.286 g.l. = 4 p = 0,001

En la tabla 23 se muestra los resultados asociativos entre las actividades de soporte de la cadena de valor y la ventaja competitiva en la ONG World Visión Perú, 2015, se aprecia que a un nivel malo de las actividades de soporte de la cadena de valor incide en que el nivel de la ventaja competitiva sea ineficiente (80%).

Figura 30

Región crítica entre las actividades de soporte de la cadena de valor y la ventaja competitiva.



Prueba de Chi-cuadrado teórico			
Chi-cuadra	g.l.	p	valor
	4	0.05	9.488

vii. Conclusión

Se aprecia un valor observado de la prueba Chi-cuadrado $p = 0.001$ que es inferior al valor teórico $\alpha = 0.05$, por lo que se impugna la hipótesis nula. Ello significa que las actividades de soporte de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015. En tanto, los indicadores son favorables para las actividades de soporte de la cadena de valor por contener mayores porcentajes que se sitúan en la ventaja competitiva.

Por ende, se admite la segunda hipótesis específica de investigación a un nivel de confianza del 95%.

4.3. Discusión

Los resultados presentados cumplieron el objetivo general de la presente investigación, lo cual fue establecer la relación entre la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015. En la figura 13 se aprecia los resultados de la variable cadena de valor, donde el 80% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú señalan que está en un nivel malo, y el 20% en un nivel regular. La tabla 21 muestra los resultados asociativos entre la cadena de valor y la ventaja competitiva en la ONG World Visión Perú, 2015, se aprecia que a un nivel malo de la cadena de valor incide en que el nivel de la ventaja competitiva sea ineficiente (74%). Además, el valor observado del Chi-cuadrado $p=0.001$ es inferior que el teórico $\alpha = 0.05$, se procede a impugnar la hipótesis nula. Por ende, la cadena de valor se relaciona significativamente con la ventaja competitiva al Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

Lo afirmado se corrobora con la tesis ejecutada por Manzo (2015) señala que es necesario que para el correcto funcionamiento de la cadena de valor se especifiquen los procesos y responsables para cumplir los requerimientos de los clientes. Además con Meza y Meza (2015) concluyen que uno de los factores determinantes de la competitividad es la cadena de valor. De igual manera Cárdenas (2015) asevera que respecto a la competitividad, aún no se ha conseguido desarrollarla integralmente, ya que los productores carecen del

apoyo de financiamiento por parte del gobierno y no cuentan con planes de acción a futuro para su expansión internacional, sin duda les falta iniciativas de crecimiento y expansión hacia los mercados internacionales

Asimismo tiene soporte teórico, Peña et al. (2008) asevera que la cadena de valor son las diversas actividades ejecutadas por instituciones o empresas, donde sus elementos se interrelacionan para realizar sinergias, de esta manera permitir la creación de valor hacia los usuarios o clientes y el cumplimiento de sus metas. También, desde el punto de vista de Arce y Calves (2008) indican que para las compañías o instituciones es un instrumento de gestión para la toma de decisiones que permitan lograr ventajas competitivas de forma sostenible. Igualmente, Porter (1985) afirma que es un modelo teórico que proviene de un análisis de delimitación del tiempo y costos de las actividades primordiales de una compañía. Además, su propósito es la búsqueda constante de la eficiencia en todo su proceso de producción o prestación de un servicio. Asimismo, Biasca (2001) indica que es necesario que las organizaciones posean un enfoque de manera sistémica para que logre consolidar su ventaja competitiva, por ende debe definir en primera instancia la manera de competir (posicionamiento, producto, precio, etc.), estudiar a su competencia, elegir su mercado y delimitar su elemento distintivo para cumplir con sus fines institucionales. Sánchez y Quintero (2006) afirman que permite la identificación de actividades primordiales para la creación de valor a los usuarios, por ello permite que se delimiten los diversos costos incurridos en todo el proceso productivo. Además, cada actividad estipulada en la cadena de

valor debe ser analizada para lograr la eficiencia tanto técnica y económica a nivel interno, en un grupo de organizaciones o por sectores industriales.

Respecto al primer objetivo específico de determinar la relación entre las actividades primarias de la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015. En la figura 14 se presenta los resultados de las actividades primarias en la cadena de valor, donde el 82% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel malo, y el 18% en un nivel regular. En la tabla 22 se muestra los resultados asociativos entre las actividades primarias de la cadena de valor y la ventaja competitiva en la ONG World Visión Perú, 2015, se aprecia que a un nivel malo de las actividades primarias de la cadena de valor incide en que el nivel de la ventaja competitiva sea ineficiente (74%). Además, el valor observado de la prueba Chi-cuadrado $p= 0.010$ que es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se procede a impugnar la hipótesis nula. Ello significa que las actividades primarias de la cadena de valor incide significativamente en la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

Lo afirmado coincide con los resultados de la tesis de Manzo (2015), concluye que luego de diagnosticar el estado de la cadena de valor en las compañías, se ha identificado que los factores que promueven la competitividad es garantizar

la calidad en todos los procesos de la producción, la constante innovación, capacitación y especialización del potencial humano y entablar adecuadas relaciones tanto con los consumidores y proveedores. Además, Urzua (2015) señala que es relevante que las compañías delimite correctamente la cadena de valor acorde a sus requerimientos de esta forma podrá lograr ventajas competitivas. De la misma forma Mancilla (2013) identificó que los costos de calidad y la cadena de valor son herramientas que permiten mejorar el rendimiento de los colaboradores, mejoras en los procesos internos, y la eficiencia en el uso de los recursos.

De la misma manera tiene soporte teórico de Porter (2015) señala que las actividades primarias de la cadena de valor se ubican en la parte inferior de la figura, están referidas a los aspectos básicos para la producción de un bien y/o servicio hasta que se culmine en su venta o prestación al cliente. Está compuesta por categorías: logística de entrada, operaciones, mercadotecnia y ventas logística de salida, y servicio. Igualmente con Hill y Jones (2011, p. 82) señalan que las actividades primarias están referidas a los aspectos esenciales para que la entidad no lucrativa u ONG logre satisfacer los requerimientos de su población objetivo con la intervención de los grupos de apoyo nacional e internacional, entre otros actores.

Respecto al segundo objetivo específico de determinar la relación entre las actividades de soporte de la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de

Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015. En la figura 19 se visualiza los resultados de las actividades de soporte, donde el 86% de los colaboradores de la ONG World Visión Perú, 2015 señalan que está en un nivel malo y el 14% en un nivel regular. Además, en la tabla 23 se presentan los resultados asociativos entre las actividades de soporte de la cadena de valor y la ventaja competitiva en la ONG World Visión Perú, 2015, se aprecia que a un nivel malo de las actividades de soporte de la cadena de valor incide en que el nivel de la ventaja competitiva sea ineficiente (80%). También, se aprecia un valor de la prueba Chi-cuadrado $p = 0.001$ que es inferior al valor teórico $\alpha = 0.05$, por lo que se impugna la hipótesis nula. Ello significa que las actividades de soporte de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.

Lo señalado coincide con los resultados de la investigación de Pérez y Velasco (2014), identificaron que los determinantes para que las compañías logren ser competitivas es la correcta gestión administrativa, fortalecer la estructura organizacional, la incorporación de tecnología moderna para automatizar procesos y la integración de los elementos de la cadena de valor para que las empresas compitan y se posicionen en los mercados internacionales. Igualmente Alanís (2014) asevera que es relevante implementar protocolos rigurosos de calidad en todos los procesos para la elaboración del café y es necesario la generación de nuevos nichos de mercado a nivel internacional para promover su posicionamiento. Además, Sandoval et al. (2015) señala que los

determinantes relevantes de la cadena de valor de las compañías productoras de ají pprika para que sean competitivas es contar con una infraestructura moderna, la capacitación permanente al personal y la búsqueda de mejores alternativas de financiación.

De la misma manera tiene soporte teórico de Hill y Jones (2011) refieren que las actividades de soporte son los aspectos de respaldo y apoyo para las actividades primarias de la ONG. Además, Porter (2015) señala que las actividades de soporte están ubicadas en la parte superior del gráfico de la cadena de valor, se refieren a los aspectos de respaldo y soporte para las actividades primarias. Está compuesto por la infraestructura, la administración del potencial humano, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones. Se visualizan líneas punteadas en las adquisiciones, administración de recursos y desarrollo tecnológico, cuyo significado es que se pueden asociar las categorías de las actividades de apoyo con las actividades primarias, de esta manera lograr una sinergia para toda la cadena de valor. Pero, en caso de la infraestructura no se vincula con ninguna categoría de las actividades primarias, porque solo brinda un soporte.

Conclusiones

A nivel general se concluye que la cadena de valor se relaciona significativamente con la ventaja competitiva al Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015 ($p=0.0001$). Según los resultados se aprecia que a un nivel malo de la cadena de valor incide en que el nivel de la ventaja competitiva sea ineficiente (74%).

1. A nivel específico, las actividades primarias de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015 ($p=0.001$). De acuerdo a los resultados, se aprecia que a un nivel malo de las actividades primarias de la cadena de valor incide en que el nivel de la ventaja competitiva sea ineficiente (74%).
2. Las actividades de soporte de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015 ($p=0.001$). De acuerdo a los resultados se aprecia que a un nivel malo de las actividades de soporte de la cadena de valor incide en que el nivel de la ventaja competitiva sea ineficiente (80%).

Recomendaciones

- Es recomendable que la ONG World Visión Perú organice un equipo de investigación que ejecute un diagnóstico de la situación de la cadena de valor para el diseño del Mapa de Cuadro de Mando Integral que permita impulsar sus ventajas competitivas, de este modo generar una propuesta más idónea, acorde a su realidad, priorizando las perspectivas competitivas, y permitir el fortalecimiento tanto de sus actividades primarias y de apoyo. Asimismo, será fundamental que se gestione estratégicamente los Convenios Marco Institucionales con entidades privadas y públicas (a nivel local, regional, nacional e internacional) con el propósito de obtener el financiamiento necesario para ampliar los programas sociales, desarrollar nuevos servicios, creación de otros programas de impacto social y que repercutan en la población de manera sostenible.
- Se recomienda al área de recursos humanos que se programe anualmente planes de capacitación para todos los colaboradores de la ONG World Visión Perú, de esta manera fortalecer sus capacidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, organización del tiempo, capacidades comunicativas, entre otros. Además, será necesario que se organicen reuniones de manera mensual con todos los trabajadores, y fomentar las reuniones semanales por áreas de trabajo para conocer la situación de cada área, detectar las incidencias positivas y negativas, alternativas de solución y e impulsar las iniciativas laborales, de esta manera se

fomentará en el recurso humano el sentido de pertenencia e identificación para el cumplimiento de los fines institucionales.

- Además, es recomendable que se implemente un buzón de sugerencias para que los usuarios brinden sus recomendaciones y apreciaciones respecto a los servicios brindados por la entidad para la mejora continua. Por lo cual, será necesario que se fomenten talleres permanentes respecto al tema del uso de herramientas tecnológicas, sistemas informáticos y cursos de la gestión de entidades no gubernamentales para el desarrollo idóneo de sus actividades en cada puesto de trabajo, así se brindará una mejor atención a los usuarios y beneficiarios de los diversos servicios ofrecidos por la ONG World Visión Perú y fomentar una cultura de innovación.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alanís, A. (2014). *La cadena de valor en la competitividad internacional del café Mexicano* [Tesis de Maestría]. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Michoacán- México.
http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMICH/989
- Alberto, J. y Fernández, C. (2015). *Estrategias competitivas genéricas y posicionamiento de las orquestas musicales de la Ciudad de Huaraz, 2015* [Tesis de Título Profesional]. Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo", Huaraz- Perú.
<http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2189>
- Arce, B. y Calves, S. (2008). La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las pymes. *Revista Electrónica De Ciencias Sociales*(5).
- Biasca, R. (2001). *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor*. Granica S.A.
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55–78.
- Cárdenas, P. (2015). *Competitividad de la cadena productiva de la quinua en el valle del Mantaro, región de Junín* [Tesis de Título Profesional]. Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima-Perú.
<https://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/2025>

- Coordinadora ONG. (2015, 13 de mayo). *Informe del Sector de las ONGD – La solidaridad ciudadana, por encima del compromiso político con la cooperación*. <https://coordinadoraongd.org/2015/05/informe-del-sector-de-las-ongd-la-solidaridad-ciudadana-por-encima-del-compromiso-politico-con-la-cooperacion/>
- De las Casas, P. de, Trejos, R. y Cáceres, R. (1997). *Modernización en la Institucionalidad de la Agricultura y Medio Rural*. IICA.
- Fuente, M. y Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*(26).
- García, E. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones en las organizaciones. *Journal of Business*.
- Grant, R., Fernández, Z., Lorenzo, J. y Ruiz, J. (2014). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (8ª ed.). Aranzadi.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Mc Graw Hill Education.
- Heskett, J., Jones, G., Loveman, W., Sasser, E. y Schlesinger (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business*, 72(2), 164–170.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral* (9ª ed.). Cengage Learning S.A.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2ª ed.). Ediciones Gestión 2000 SA.

- Londoño, I. y Botero, J. (2012). Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter. *Revista De Investigaciones De La Escuela De Administración Y Mercadotecnia Del Quindío*, 4(31).
- Mancilla, S. (2013). *Propuesta de implementación de la cadena de valor y los costos de calidad en la elaboración de parámetros para la creación de ventajas competitivas en las microempresas metálicas ubicadas en la zona urbana de Zarzal Valle* [Tesis de Título Profesional]. Universidad del Valle, Colombia. <http://hdl.handle.net/10893/10979>
- Manzo, M. (2015). El Análisis de la Cadena de valor como fuente de ventajas competitivas en las empresas exportadoras de Zamora en México. *Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo*, 9(1). <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3858>
- Meza, Y. y Meza, K. (2015). *Factores que determinan la competitividad de las micro y pequeñas empresas textiles- confecciones de la región Junín Periodo 2014*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo-Perú. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/1527>
- Peña, Y., Nieto, P. y Díaz, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Equidad Y Desarrollo*(9), 77–85. <https://doi.org/10.19052/ed.279>
- Pérez, S. y Velasco, L. (2014). La cadena de valor, una ventaja competitiva para las pequeñas y medianas empresas agrícolas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2).

- Picas, J. y Contreras, J. (2001). *El Papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo: Una crítica antropológica a las formas de cooperación*. Universitat de Barcelona.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Quiroga, D., Hernández, B., Torrent, J. y Ramirez, J. (2014). La innovación de productos en las empresas Caso empresa América Latina. *Cuadernos Del Cendes*, 31(87), 63–85. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Sánchez, J. y Quintero, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3).
- Sandoval, D., Bazán, I. y Vela, L. (2015). *Modelo para la mejora de la competitividad de la cadena de valor del ají paprika: Caso de la Asociación de Pequeños Agricultores el Baden, distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe, Lambayeque, Perú 2015* [Tesis de Título Profesional]. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lamáyeque- Perú. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/64127/1/Paprika_Peru.pdf
- Scott, G. (2014). Agregando valores a las cadenas de valor. *Revista De Administración De Empresas*, 1(54), 67–79.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004–2016. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185>

- Suárez, H. y Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales De Estudios Económicos Y Empresariales*(15), 63–89.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia Y Sociedad*, 31(2), 179–198.
- Urzua, D. (2015). *Propuesta para desarrollar e implementar la cadena de valor en CCI SA para generar ventajas competitivas* [Tesis de Título Profesional]. Universidad de Valparaíso Chile, Valparaíso- Chile. <http://repositoriobibliotecas.uv.cl/handle/uvsc1/3139>
- Vergíu, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 17–28.
- Wen, W., Chien, L. y Ying, C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100>

Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Escala de medición	Ítems	Metodología
General			Variable 1 Cadena de valor	Actividades primarias	Investigación y desarrollo	Estrategia de animación a la lectura.	Ordinal	1	TIPO: Aplicada NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Correlacional - corte de transversal o transeccional DISEÑO: No experimental POBLACIÓN: La población está integrada por 50 colaboradores de la ONG World Visión: Gerente Zonal (1) Gerentes de Línea (5) Especialistas (4) Administrativos (6) Facilitadores (25) Auxiliares (6) Personal por terceros (3) MUESTRA: De carácter censal.
¿Cómo se relaciona la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015?	Determinar la relación entre la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.	La cadena de valor se relaciona significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.				Estrategia de estimulación temprana.		2	
						Estrategia de implementación de espacios de lectura.		3	
						Estrategia de trabajo con el club de amigos.		4	
						Estrategia de implementación de galpones de cuyes.		5	
						Estrategia de trabajo con viviendas saludables.		6	
						Estrategia de cocinas mejoradas.		7	
					Revisión del presupuesto.	8			
					Verificación de niños patrocinados.	9			
					Selección de comunidades.	10			
					Verificación de niños beneficiarios.	11			
					Elaboración del Plan Operativo Anual-POA	12			
					Marketing y ventas	Sostenibilidad de la estrategia de animación a la lectura.		13	
						Capacitación a los docentes.		14	
						Acompañamiento para el uso de Ludobiblioteca.		15	
						Espacio en el hogar para el uso de Ludobiblioteca.		16	
						Seguimiento de implementación de la Ludobiblioteca.		17	
						Búsqueda de reconocimientos del gobierno regional.		18	
					Servicio al cliente	Seguimiento de implementar la animación a la lectura.		19	
						Seguimiento de implementar la Ludobiblioteca del facilitador.		20	
						Coordinación con la UGEL.		21	
						Coordinación con el DRE.		22	
						Seguimiento de implementar la Ludobiblioteca del docente.		23	

Específico						
¿Cómo se relaciona las actividades primarias de la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015?	Determinar la relación entre las actividades primarias de la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015	Las actividades primarias de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.			Sistemas de información Base de datos Single Step y Step Wise Base de datos SIOVIS. Página web. Microsoft Excel Conexión del sistema de información con la web central.	24-30
¿Cómo se relaciona las actividades de soporte de la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015?	Determinar la relación entre las actividades de soporte de la cadena de valor con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015	Las actividades de soporte de la cadena de valor se relacionan significativamente con la ventaja competitiva del Proyecto Social Bienestar de la Niñez de World Visión Perú en los Distritos de Pueblo Libre y Pamparomás, Caraz 2015.	Variable 2 Ventaja competitiva	Enfoque a la visión, misión y estrategias	Actividades de soporte Administración de materiales Recursos humanos Perspectiva de clientes Perspectiva de procesos internos Perspectiva financiera Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	31-41
					Base de datos Single Step y Step Wise Base de datos SIOVIS. Página web. Microsoft Excel Conexión del sistema de información con la web central. Lista de materiales en el sistema. Solicitud de materiales. Proceso de adquisición de materiales. Centralización de la oficina regional y/o nacional. Distribución de los materiales al personal. Traslado de materiales a las comunidades. Entrega de los materiales a los beneficiarios. Saldo de la caja chica. Proceso de convocatoria del personal. Capacitación del personal. Entrega de EPPS. Proceso de inducción. Línea de carrera Captación de nuevos beneficiarios. Desarrollar nuevos programas sociales. Fidelización del cliente-beneficiario. Eficacia productiva. Optimización de tiempos en las actividades del ciclo de los servicios. Cumplimiento de estándares de calidad del servicio. Mejora de la rentabilidad institucional. Incrementar los servicios. Maximización del retorno de las inversiones. Compromiso de los miembros de la institución. Participación de la capacitación institucional. Planes de capacitación formal e informal.	1-12

PROCEDIMIENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS:
 El estudio sostiene la siguientes etapas a fin de lograr los objetivos planteados:
 Etapa I: Diagnóstico situacional:
 Metodología de aprendizaje diseñada para el estudio.
 Etapa II: Análisis de la problemática:
 Diagnóstico situacional.
 Etapa III: Identificación de variables:
 Variables afluentes y efluentes del estudio
 Etapa IV: Resultados generales
 Etapa V: Resultados de estudio (contrastación de hipótesis)



Anexo 2: Cuestionario de la investigación

FICHA TECNICA 1

Nombre	Cuestionario: Cadena de valor
Descripción	El cuestionario estuvo conformado por 41 ítems Respuestas con alternativas con escalamiento tipo Likert
Dimensiones/ Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades fundamentales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigación y desarrollo: ítems #1,2, 3, 4, 5, 6, 7 ➤ Producción: ítems #8, 9, 10, 11, 12 ➤ Mercadotecnia y ventas: ítems # 13, 14, 15, 16, 17, 18 ➤ Servicio al cliente: ítems # 19, 20, 21, 22, 23 • Actividades de apoyo <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de información: ítems # 24, 25, 26, 27 ➤ Administración de materiales: ítems #29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 ➤ Recursos humanos: ítems #37, 38, 39, 40, 41
Valoración	Cada ítem se calificó de acuerdo a la siguiente valoración: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 = Totalmente en desacuerdo ▪ 2 = En desacuerdo ▪ 3= Indiferente ▪ 4= De acuerdo ▪ 5= Totalmente de acuerdo
Indicadores (Baremos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bueno ▪ Regular ▪ Malo
Tiempo	El tiempo de aplicación fue de 120´
Aplicador	Mg. Lourdes Liz Huamán Romero
Validación Expertos	Dr. Dante Elmer Sánchez Rodríguez Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia
Confiabilidad	Alfa de Cronbach $\alpha = 0,882$ CONFIABLE

**CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL
PROYECTO**

OBJETIVO: La presente se realiza con la finalidad de recoger información con respecto a la cadena de valor en los procesos que realiza “World Visión Perú”.

INSTRUCCIONES: Complete los siguientes espacios con datos solicitados sobre su persona y luego marque con una x las alternativas de las siguientes afirmaciones de acuerdo a la escala

I. Información General:

1	Cargo	
2	Género	Masculino / femenino

II. Información Específica:

Responda con total veracidad cada uno de los siguientes ítems.

N°	AFIRMACIONES	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo				
		ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
	ACTIVIDADES FUNDAMENTALES					
	Investigación y desarrollo					
1	Cree que es importante la estrategia de animación la lectura en las familias de las comunidades.					
2	Cree que es importante la estrategia de estimulación temprana en los Centros de Desarrollo Infantil- CDI en las familias de las comunidades.					
3	Cree que es importante la estrategia de implementación de espacios de lectura en las familias de las comunidades.					
4	Considera que la estrategia de trabajo con el club de amigos en las familias de las comunidades debe suprimirse.					
5	Cree que la estrategia de implementación de galpones de cuyes en las familias de las comunidades debe suprimirse.					
6	Cree que la estrategia de trabajo con viviendas saludables en las familias de las comunidades debe suprimirse.					
7	Cree que la estrategia cocinas mejoradas en las familias de las comunidades debe suprimirse.					
	Producción	1	2	3	4	5
8	Considera que es importante la actividad de revisión de presupuesto que realiza World Visión.					

9	Considera que es importante la actividad de la verificación de niños patrocinados que realiza World Visión.					
10	Considera que es importante la actividad de Selección de comunidades a implementar las diferentes estrategias que realiza World Visión.					
11	Considera que es importante la actividad de la verificación de niños a beneficiar que realiza World Visión					
12	Considera que es importante la actividad de la elaboración del Plan Operativo Anual- POA que realiza World Visión.					
	Mercadotecnia y ventas	1	2	3	4	5
13	Considera que la estrategia de animación a la lectura es sostenible en el tiempo.					
14	Considera que la capacitación a docentes para el uso de la Ludobiblioteca es importante y sostenible en el tiempo.					
15	Considera que el acompañamiento en el uso de la Ludobiblioteca es relevante y sostenible en el tiempo.					
16	Crees que es posible que la familia designe un espacio dentro del hogar para la implementación de una Ludobiblioteca.					
17	Cree que es posible realizar el seguimiento a la implementación de la Ludobiblioteca.					
18	Crees que la búsqueda del reconocimiento del gobierno regional es importante para World Visión.					
	Servicio al cliente	1	2	3	4	5
19	Cree que realizar el seguimiento de la implementación a la animación a la lectura es importante.					
20	Cree que realizar el seguimiento de la implementación del facilitador de la Ludobiblioteca es importante.					
21	Cree que realizar el seguimiento a la coordinación con la UGEL sobre la implementación de la Ludobiblioteca es importante.					
22	Cree que realizar el seguimiento a la coordinación con la DRE sobre la implementación de la Ludobiblioteca es importante.					
23	Ud. Cree que realizar el seguimiento a los Docentes en la implementación de la Ludobiblioteca es importante.					
	ACTIVIDADES DE APOYO					
	Sistemas de información	1	2	3	4	5
24	Cree que la base de datos "Single Step y Step Wise" que se usa en el área de Patrocinio es óptimo para las actividades que se ejecutan..					
25	Cree que la base de datos "SIOVIS" que se usa en el área de Administración es óptimo para las actividades que se realiza.					
26	Cree que la página web que se usa en el área de Institucional difunde todas las actividades que se realizan en World Visión.					
27	Cree que la hoja de cálculo de Microsoft Excel que se utiliza en el área de proyectos es óptimo para el desarrollo de las actividades.					

28	Cree que los sistemas de información deben estar conectados a la web central.					
	Administración de materiales	1	2	3	4	5
29	Cree que las lista de materiales que se cargan al sistema en procesos de planificación es relevante.					
30	Cree que es necesario realizar la solicitud en el sistema de los materiales requeridos.					
31	Cree que es necesario el proceso de adquisición y requerimiento de compra de los materiales					
32	Cree que es necesario el proceso de centralización en la oficina regional y /o nacional para realizar la adquisición de los materiales.					
33	Cree que es adecuado el proceso de la distribución de materiales al personal administrativo y asistentes.					
34	Cree que es adecuado el proceso del traslado a las comunidades de los materiales.					
35	Cree que es idóneo el proceso de entrega a los beneficiarios administrativos los materiales.					
36	Cree que es necesario tener en cuenta la caja chica para imprevistos no mayor a 150 soles.					
	Recursos Humanos	1	2	3	4	5
37	Cree que el proceso de la convocatoria es el adecuado.					
38	Cree que es importante realizar la capacitación al personal contratado para el buen desarrollo de las actividades de World Visión.					
39	Cree que es importante la entrega de EPPS e instrumentos al personal contratado para el buen desarrollo de las actividades de World Visión..					
40	Cree que es importante realizar el acompañamiento al personal contratado para el buen desarrollo de las actividades de World Visión.					
41	Cree que es adecuado la línea carrera para el personal contratado en World Visión.					

FICHA TECNICA 2

Nombre	Cuestionario: Ventaja competitiva
Descripción	El cuestionario estuvo conformado por 41 ítems Respuestas con alternativas con escalamiento tipo Likert
Dimensiones/ Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a la visión, misión y estrategias <ul style="list-style-type: none"> ➤ Perspectiva de clientes: ítems #1,2, 3. ➤ Perspectiva de procesos internos: ítems #4,5, 6. ➤ Perspectiva financiera: ítems #7,8,9. ➤ Perspectiva de capacitación y desarrollo: ítems #10, 11, 12.
Valoración	Cada ítem se calificó de acuerdo a la siguiente valoración: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 = Totalmente en desacuerdo ▪ 2 = En desacuerdo ▪ 3= Indiferente ▪ 4= De acuerdo ▪ 5= Totalmente de acuerdo
Indicadores (Baremos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiente. ▪ Moderado ▪ Ineficiente.
Tiempo	El tiempo de aplicación fue de 120´
Aplicador	Mg. Lourdes Liz Huamán Romero
Validación Expertos	Dr. Dante Elmer Sánchez Rodriguez Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia
Confiabilidad	Alfa de Cronbach $\alpha = 0,947$ CONFIABLE

**CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL
PROYECTO**

OBJETIVO: La presente se realiza con la finalidad de recoger información con respecto a la ventaja competitiva de “World Visión Perú”.

INSTRUCCIONES: Complete los siguientes espacios con datos solicitados sobre su persona y luego marque con una x las alternativas de las siguientes afirmaciones de acuerdo a la escala

I. Información General:

1	Cargo	
2	Género	Masculino / femenino

II. Información Específica:

Responda con total veracidad cada uno de los siguientes ítems.

N°	AFIRMACIONES	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo				
		ALTERNATIVAS				
ENFOQUE A LA VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIAS		1	2	3	4	5
	Perspectiva de clientes					
1	Considera que World Visión está enfocado en la captación de nuevos beneficiarios- clientes para aprovechar la infraestructura institucional.					
2	Considera que World Visión desarrolla nuevos programas de capacitación para satisfacer las demandas del mercado.					
3	Considera que World Visión incrementa la fidelización del beneficiario-cliente.					
	Perspectiva de procesos internos	1	2	3	4	5
4	Cree que World Visión ha logrado incrementar su eficacia productiva para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios- clientes.					

5	Cree que World Visión ha logrado optimizar los tiempos en las actividades del ciclo de servicios para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios- clientes.					
6	Cree que World Visión ha logrado asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio prestado para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios- clientes.					
Perspectiva financiera		1	2	3	4	5
7	Considera que World Visión ha logrado incrementar su rentabilidad para poder generar sus recursos propios de manera sostenible.					
8	Considera que World Visión ha logrado incrementar sus capacitaciones y otros servicios para poder generar sus recursos propios de manera sostenible.					
9	Considera que World Visión ha logrado maximizar el retorno de las inversiones para poder generar sus recursos propios de manera sostenible.					
Perspectiva de capacitación y desarrollo		1	2	3	4	5
10	Cree que World Visión ha logrado el trabajo en equipo y el compromiso de los miembros hacia el cumplimiento de la visión institucional.					
11	Cree que World Visión ha logrado promover la participación activa en los miembros de las capacitaciones institucionales.					
12	Cree que World Visión ha logrado crear planes de capacitación formal e informal para los instructores y voluntarios.					

Análisis de fiabilidad

Tabla 7

Análisis de fiabilidad de la cadena de valor del personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Variable/Dimensión/Co-dimensión/Indicador	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Nº de elementos
Cadena de valor	0.882	41
Actividades primarias	0.78	23
Investigación y desarrollo	0.612	7
1. Cree que es importante la estrategia de animación la lectura en las familias de las comunidades.	0.481	
2. Cree que es importante la estrategia de estimulación temprana en los Centros de Desarrollo Infantil- CDI en las familias de las comunidades.	0.558	
3. Cree que es importante la estrategia de implementación de espacios de lectura en las familias de las comunidades.	.542	
4. Considera que la estrategia de trabajo con el club de amigos en las familias de las comunidades debe suprimirse.	0.577	
5. Cree que la estrategia de implementación de galpones de cuyes en las familias de las comunidades debe suprimirse.	0.649	
6. Cree que la estrategia de trabajo con viviendas saludables en las familias de las comunidades debe suprimirse.	0.604	
7. Cree que la estrategia cocinas mejoradas en las familias de las comunidades debe suprimirse.	0.587	
Producción	0.422	5
8. Considera que es importante la actividad de revisión de presupuesto que realiza World Visión.	0.388	
9. Considera que es importante la actividad de la verificación de niños patrocinados que realiza World Visión.	0.467	
10. Considera que es importante la actividad de Selección de comunidades a implementar las diferentes estrategias que realiza World Visión.	0.162	
11. Considera que es importante la actividad de la verificación de niños a beneficiar que realiza World Visión	0.461	
12. Considera que es importante la actividad de la elaboración del Plan Operativo Anual- POA que realiza World Visión.	0.259	
Marketing y ventas	0.797	6
13. Considera que la estrategia de animación a la lectura es sostenible en el tiempo.	0.719	
14. Considera que la capacitación a docentes para el uso de la Ludobiblioteca es importante y sostenible en el tiempo.	0.723	
15. Considera que el acompañamiento en el uso de la Ludobiblioteca es relevante y sostenible en el tiempo.	0.706	
16. Crees que es posible que la familia designe un espacio dentro del hogar para la implementación de una Ludobiblioteca.	0.727	
17. Cree que es posible realizar el seguimiento a la implementación de la Ludobiblioteca.	0.851	
18. Crees que la búsqueda del reconocimiento del gobierno regional es importante para World Visión.	0.83	
Servicio al cliente	0.705	5
19. Cree que realizar el seguimiento de la implementación a la animación a la lectura es importante.	0.648	
20. Cree que realizar el seguimiento de la implementación del facilitador de la Ludobiblioteca es importante.	0.644	
21. Cree que realizar el seguimiento a la coordinación con la UGEL sobre la implementación de la Ludobiblioteca es importante.	0.686	
22. Cree que realizar el seguimiento a la coordinación con la DRE sobre la implementación de la Ludobiblioteca es importante.	0.673	
23. Ud. Cree que realizar el seguimiento a los Docentes en la implementación de la Ludobiblioteca es importante.	0.633	

Actividad de soporte	0.897	18
Sistemas de información	0.456	5
24. Cree que la base de datos "Single Step y Step Wise" que se usa en el área de Patrocinio es óptimo para las actividades que se ejecutan..	0.283	
25. Cree que la base de datos "SIOVIS" que se usa en el área de Administración es óptimo para las actividades que se realiza.	0.391	
26. Cree que la página web que se usa en el área de Institucional difunde todas las actividades que se realizan en World Visión.	0.265	
27. Cree que la hoja de cálculo de Microsoft Excel que se utiliza en el área de proyectos es óptimo para el desarrollo de las actividades.	0.494	
28. Cree que los sistemas de información deben estar conectados a la web central.	0.492	
Administración de materiales	0.893	8
29. Cree que las lista de materiales que se cargan al sistema en procesos de planificación es relevante.	0.894	
30. Cree que es necesario realizar la solicitud en el sistema de los materiales requeridos.	0.862	
31. Cree que es necesario el proceso de adquisición y requerimiento de compra de los materiales	0.866	
32. Cree que es necesario el proceso de centralización en la oficina regional y /o nacional para realizar la adquisición de los materiales.	0.888	
33. Cree que es adecuado el proceso de la distribución de materiales al personal administrativo y asistentes.	0.885	
34. Cree que es adecuado el proceso del traslado a las comunidades de los materiales.	0.88	
35. Cree que es idóneo el proceso de entrega a los beneficiarios administrativos los materiales.	0.887	
36. Cree que es necesario tener en cuenta la caja chica para imprevistos no mayor a 150 soles.	0.87	
Recurso Humanos	0.836	5
37. Cree que el proceso de la convocatoria es el adecuado.	0.795	
38. Cree que es importante realizar la capacitación al personal contratado para el buen desarrollo de las actividades de World Visión.	0.858	
39. Cree que es importante la entrega de EPPS e instrumentos al personal contratado para el buen desarrollo de las actividades de World Visión..	0.866	
40. Cree que es importante realizar el acompañamiento al personal contratado para el buen desarrollo de las actividades de World Visión.	0.724	
41. Cree que es adecuado la línea carrera para el personal contratado en World Visión.	0.724	

Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Tabla 8

Análisis de fiabilidad de la ventaja competitiva del personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Variable/Dimensión/Co-dimensión/Indicador	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Nº de elementos
Ventaja Competitiva	0.947	12
Perspectiva de clientes	0.744	3
1. Considera que World Visión está enfocado en la captación de nuevos beneficiarios- clientes para aprovechar la infraestructura institucional.	0.405	
2. Considera que World Visión desarrolla nuevos programas de capacitación para satisfacer las demandas del mercado.	0.999	
3. Considera que World Visión incrementa la fidelización del beneficiario-cliente.	0.405	
Perspectiva de procesos internos	0.772	3
4. Cree que World Visión ha logrado incrementar su eficacia productiva para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios- clientes.	0.658	
5. Cree que World Visión ha logrado optimizar los tiempos en las actividades del ciclo de servicios para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios- clientes.	0.609	
6. Cree que World Visión ha logrado asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio prestado para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios- clientes.	0.783	
Perspectiva financiera	0.99	3
7. Considera que World Visión ha logrado incrementar su rentabilidad para poder generar sus recursos propios de manera sostenible.	0.987	
8. Considera que World Visión ha logrado incrementar sus capacitaciones y otros servicios para poder generar sus recursos propios de manera sostenible.	0.934	
9. Considera que World Visión ha logrado maximizar el retorno de las inversiones para poder generar sus recursos propios de manera sostenible.	0.976	
Perspectiva financiera	0.664	3
10. Cree que World Visión ha logrado el trabajo en equipo y el compromiso de los miembros hacia el cumplimiento de la visión institucional.	0.633	
11. Cree que World Visión ha logrado promover la participación activa en los miembros de las capacitaciones institucionales.	0.609	
12. Cree que World Visión ha logrado crear planes de capacitación formal e informal para los instructores y voluntarios.	0.405	

Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Baremación de las variables de estudio

Tabla 9

Baremos de la cadena de valor por dimensiones y co-dimensiones de la ONG World Visión Perú, 2015.

Percepción	Cadena de valor	D1 Actividades primarias	CD1 Investigación y desarrollo	CD2 Producción	CD3 Marketing y ventas	CD4 Servicio al cliente	D2 Actividades de soporte	CD5 Sistemas de información	CD6 Administración de materiales	CD7 Recursos Humanos	D2 Actividades de soporte
Bueno	151 - 205	85 - 115	27 - 35	19 - 25	23 - 30	19 - 25	67 - 90	19 - 25	30 - 40	19 - 25	67 - 90
Regular	97 - 150	55 - 84	17 - 26	13 - 18	15 - 22	13 - 18	43 - 66	13 - 18	20 - 29	13 - 18	43 - 66
Malo	41 - 96	23 - 54	7 - 16	5 - 12	6 - 14	5 - 12	18 - 42	5 - 12	8 - 19	5 - 12	18 - 42

Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

Tabla 10

Baremos de la ventaja competitiva del personal por dimensiones y co-dimensiones de la ONG World Visión Perú, 2015.

Percepción	Ventaja Competitiva	D1 Enfoque a la visión, misión y estrategias	CD1 Perspectiva de clientes	CD2 Perspectiva de procesos interno	CD3 Perspectiva financiera	CD3 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Eficiente	45 - 60	12 - 15	12 - 15	12 - 15	12 - 15	12 - 15
Moderado	29 - 44	8 - 11	8 - 11	8 - 11	8 - 11	8 - 11
Ineficiente	12 - 28	3 - 7	3 - 7	3 - 7	3 - 7	3 - 7

Nota: Datos tomados de la encuesta dirigida al personal de la ONG World Visión Perú, 2015.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Valderrama Plasencia Lorenzo Rafael	Docente de la UNASAM.	Cuestionario	Huamán Romero Lourdes Liz
Título del estudio: La cadena de valor para obtener una ventaja competitiva en la implementación del proyecto social Bienestar de la Niñez de World visión Perú en los distritos de Pueblo Libre y Pamparomás- Caraz 2015.			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

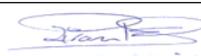
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																	85				85
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																80					80
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																80					80
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																	85				85
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																	85				85
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																80					80
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																	85				85
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																80					80
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																80					80
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																	85				85
PROMEDIO																						82.5

Procede su aplicación

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Huaraz, 23/11/2022	17977591		992267379
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

