



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DQ ASESORÍA &
CONSULTORÍA E.I.R.L.
2024-2028”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN INTEGRAL DEL
AGUA

SARA BLAZ RIOS
WILMER GALLEGOS CURO

LIMA - PERÚ

2024

ASESOR

Luis Enrique Méndez Cabezas

JURADO DE TESIS

DR. BRAM LEO WILLEMS

PRESIDENTE

MG. RAFAEL RICARDO SU-NOBREGA ARIMA

VOCAL

MG. ESTEBAN MARTIN AGUIRRE SOJO

SECRETARIO

DEDICATORIA.

A Dios, quien me acompaña en cada momento de mi vida.

A mi Padre y Madre, quienes me han enseñado
a persistir y a confiar en mis
habilidades, brindándome los mejores consejos de vida.

A mi esposo, por su apoyo incondicional.

Sara Blaz

AGRADECIMIENTOS.

A la Empresa DQ Asesoría y consultoría,
que ha facilitado la información.

A mi asesor, quien nos ha encaminado
en la elaboración del presente trabajo
de manera tan eficiente y diligente.

Sara Blaz

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Tesis autofinanciada.

DEDICATORIA.

A Dios todopoderoso, el forjador de mi camino, quien me
acompaña en cada momento de mi vida.

A mi querido padre, quien ha sido mi guía y apoyo
incondicional en esta travesía llamada vida. Admiro
profundamente tu perseverancia y la manera como enfrentas
cada día con una actitud positiva y llena de esperanza. Tus
enseñanzas han sido las mejores bendiciones que he
recibido. ¡Gracias por ser mi héroe!

Wilmer Gallegos

AGRADECIMIENTOS

A mi amada esposa, cuya ayuda incondicional ha sido mi
refugio en los momentos más difíciles. Y a mi querida madre,
quien, con sabiduría y amor, me guio por el camino correcto en
esta travesía llamada vida. Sus palabras y consejos han sido
faros luminosos en mi senda. ¡Gracias por ser mis pilares!

A mi asesor, quien nos ha orientado en la elaboración del
presente trabajo de manera tan dedicada.

Wilmer Gallegos

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Tesis autofinanciada.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DQ ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L. 2024-2028

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	0%	6%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L.. "Actualización del EIA para la Planta de Servicios Analíticos Químicos Metalúrgicos, Pruebas Metalúrgicas para Metales Preciosos y Polimetálicos, Desorción de Carbón Activado y Refinación de Metales Preciosos a Pequeña Escala-IGA0012310", R.D. 349-2018-PRODUCE/DVMYPE-I/DGAAMI, 2020 Publicación	1%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad del Pacifico Trabajo del estudiante	1%
4	José Luis Ortega. "El enfoque sistemático en Educación Especial", Infancia y Aprendizaje, 2014 Publicación	1%
5	CURBA Y ASOCIADOS S.A.C.. "Plan de Abandono de la Central Térmica San Camilo-	<1%

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
II. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	3
III. DISEÑO METODOLÓGICO	15
IV. ETAPA 1: FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO	28
V. ETAPA 2: DIRECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN.....	92
VI. ETAPA 3: EVALUACIÓN Y CONTROL	100
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 ESTIMACIÓN ANUAL DE INVERSIONES 2021-20226 (MILLONES DE S/)...	35
TABLA 2 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN SUPERVISIÓN Y ELABORACIÓN DE EXPEDIENTES TÉCNICOS Y PERFILES 2022.....	35
TABLA 3 INVERSIÓN ANUAL EN AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO, REHABILITACIÓN Y REPOSICIÓN	47
TABLA 4 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE EMPRESAS DEL RUBRO AMBIENTAL.	58
TABLA 5 EMPRESAS QUE ADJUDICARON SERVICIOS DE SUPERVISIÓN Y/O ELABORACIÓN DE EXPEDIENTES TÉCNICOS AÑO 2022 - SEDAPAL.....	58
TABLA 6 ESTUDIOS O SERVICIOS ELABORADOS POR LA EMPRESA DQ ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L.	74
TABLA 7 MATRIZ DE INTERESES NACIONALES (MIN)	121
TABLA 8 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MFODA).....	122
TABLA 9 MATRIZ OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (OCP)	123
TABLA 10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	125
TABLA 11 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	126
TABLA 12 MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL (MPR)	127
TABLA 13 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	128
TABLA 14 MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES (MIO).....	129
TABLA 15 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA).....	130
TABLA 16 MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)	131
TABLA 17 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)...	132
TABLA 18 MATRIZ DE ESTRATEGIAS RETENIDAS Y DE CONTINGENCIA (MERC)..	133
TABLA 19 BALANCED SCORECARD (BSC).....	134
TABLA 20 ESTUDIOS O SERVICIOS ELABORADOS POR LA EMPRESA DQ 2012-2023.	135
TABLA 21 UTILIDAD NETA DE ESTUDIOS Y SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA DQ.	136
TABLA 22 FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATÉGICO DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L.....	147

TABLA 23 FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATÉGICO DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L.....	151
TABLA 24 ESTADO DE RESULTADOS SIN PLAN ESTRATÉGICO DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L.....	152
TABLA 25 ESTADO DE RESULTADOS CON PLAN ESTRATÉGICO DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L.....	152
TABLA 26 RESUMEN Y DIFERENCIA DE FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATÉGICO Y SIN PLAN ESTRATÉGICO	153
TABLA 27 RESUMEN Y DIFERENCIA DE ESTADO DE RESULTADOS CON PLAN ESTRATÉGICO Y SIN PLAN ESTRATÉGICO.....	154

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 MAPA ESTRATÉGICO.....	106
FIGURA 2 ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO.....	137
FIGURA 3 MODELO SECUENCIAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO.....	138
FIGURA 4 CINCO FUERZAS DE PORTER – CONSULTORA DQ	139
FIGURA 5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYA)	140
FIGURA 6 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG).....	141
FIGURA 7 MATRIZ INTERNO Y EXTERNO (MIE)	142
FIGURA 8 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	143
FIGURA 9 ORGANIGRAMA PROPUESTO DQ ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L.	144
FIGURA 10 ANÁLISIS MODELO CANVAS PARA LA EMPRESA DQ ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L.....	145
FIGURA 11 LIENZO PRODUCTO MÍNIMO VIABLE – EMPRESA D&Q ASESORÍA Y CONSULTORÍA – NUEVA LÍNEA DE SERVICIOS EN AGUA Y SANEAMIENTO.....	146

RESUMEN

El presente plan estratégico para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L ha sido desarrollado para el periodo 2024-2028. Considerando los factores internos y externos, se ha optado por el método propuesto por el doctor Fernando D'Alessio Ipinza en su libro *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, tercera edición del año 2015. La elaboración del plan estratégico consistió en identificar estrategias apropiadas que permitieran a la empresa alcanzar sus objetivos deseados a lo largo del tiempo. En la evaluación de los factores externos, se han identificado diversas oportunidades y amenazas, tales como tasas de interés estables, una ligera disminución de la tasa de inflación, programas sociales y económicos para las Pymes, inestabilidad política, corrupción en las instituciones públicas, conflictos sociales, y la aparición de nuevos competidores. Asimismo, al evaluar los factores internos de la empresa DQ, se ha determinado que cuenta con personal altamente experimentado, goza de una buena imagen y ofrece servicios de alta calidad a precios competitivos. Además, tiene la capacidad de incursionar en el sector de agua y saneamiento. Sin embargo, se ha identificado la ausencia de un plan estratégico y de marketing, y la falta de una certificación de calidad, entre otros aspectos. Durante la etapa de formulación y planificación, se ha definido la visión, misión, valores y código de ética de la empresa, considerando tanto su situación actual como sus aspiraciones a largo plazo. Para el año 2029, la empresa aspira a ser reconocida como líder en el mercado de consultorías, proporcionando servicios de calidad, soluciones y satisfacción a los clientes. Posteriormente, tras el análisis mencionado, se han establecido cinco objetivos estratégicos a largo plazo: el aumento de ventas y producción, la implementación de un plan de marketing, la diversificación en

nuevas líneas de servicios, la formación de alianzas estratégicas con otras empresas, la obtención de certificaciones de calidad, y la implementación de un plan de capacitación para el personal. Sobre la base de estos objetivos a largo plazo, se han definido diecisiete estrategias a corto plazo, así como dos estrategias de contingencia. Finalmente, para la ejecución efectiva del plan estratégico, se considera esencial la utilización de herramientas de control que evalúen las diferentes etapas de implementación. Una de estas herramientas es el *Balanced Scorecard*, que facilitará el seguimiento y monitoreo del progreso del plan estratégico. En conclusión, se ha revisado de manera integral el plan estratégico y el futuro de la organización; por lo tanto, es importante adoptar una perspectiva orientada a los clientes, procesos, finanzas, ventas, personal y marketing. Todas las medidas propuestas en el plan estratégico contribuirán al crecimiento sostenible de la organización en todos sus aspectos, maximizando sus capacidades para expandirse hacia otros sectores.

PALABRAS CLAVES: Factores internos y externos, misión y visión, plan estratégico, estrategias, objetivos a largo y corto plazo, *balanced scorecard*.

ABSTRACT

This strategic plan for the company DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L has been developed for the period 2024-2028. Considering the internal and external factors, the method proposed by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza in his book "The strategic process: a management approach" has been chosen, third edition of the year 2005. The elaboration of the strategic plan consisted of identifying appropriate strategies that would allow the company to achieve its desired objectives over time. In the evaluation of external factors, various opportunities and threats have been identified, such as stable interest rates, a slight decrease in the inflation rate, social and economic programs for SMEs, political instability, corruption in public institutions, conflicts and the appearance of new competitors. Likewise, when evaluating the internal factors of the DQ company, it has been determined that it has highly experienced personnel, enjoys a good image and offers high-quality services at competitive prices. In addition, it has the capacity to venture into the water and sanitation sector. However, the absence of a strategic and marketing plan has been identified, as well as the lack of quality certification, among other aspects. During the formulation and planning stage, the vision, mission, values and code of ethics of the company have been defined, considering both its current situation and its long-term aspirations. By the year 2029, the company aspires to be recognized as a leader in the consulting market, providing quality services, solutions and customer satisfaction. Subsequently, after the aforementioned analysis, five long-term strategic objectives have been established. These objectives include increasing sales and production, implementing a marketing plan, diversifying into new service lines, forming strategic alliances with other companies, obtaining quality

certifications, and implementing a training plan for the staff. Based on these long-term objectives, nineteen short-term strategies have been defined, as well as two contingency strategies. Finally, for the effective execution of the strategic plan, the use of control tools that evaluate the different stages of implementation is considered essential. One of these tools is the Balanced Scorecard, which will facilitate tracking and monitoring the progress of the strategic plan. In conclusion, the strategic plan and the future of the organization have been comprehensively reviewed, therefore, it is important to adopt a perspective oriented towards customers, processes, finances, sales, personnel and marketing. All the measures proposed in the strategic plan will contribute to the sustainable growth of the organization in all its aspects, maximizing its capabilities to expand into other sectors.

KEY WORDS: Internal and external factors, mission and vision, strategic plan, strategies, long and short-term objectives, balanced scorecard.

I. INTRODUCCIÓN

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. está en proceso de recuperación, al igual que varias empresas en el país que se vieron afectadas por la pandemia Covid-19. La empresa ofrece servicios de consultoría y asesoría en aspectos ambientales para diversas empresas y sectores. En la actualidad, la empresa DQ opera sin un plan a largo plazo establecido y toma decisiones inmediatas según las necesidades planteadas.

Este plan estratégico surge de la necesidad de mejorar los procesos internos de la empresa DQ para asegurar su competitividad en el mercado de consultorías ambientales. Se han identificado factores internos y externos, y se han diseñado estrategias para mitigar las debilidades y amenazas, y aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades, con el objetivo de garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

El propósito del plan estratégico es lograr los objetivos organizacionales de la empresa DQ, incluyendo el aumento de la rentabilidad y la participación en el mercado, el fortalecimiento de la marca de la empresa, el incremento en la base de clientes, la expansión de la gama de servicios y la formación de alianzas con otras empresas.

Para desarrollar este plan, se ha adoptado el método propuesto por el doctor Fernando D'Alessio, denominado *Modelo secuencial del proceso estratégico*. En la etapa 1 se abordaron la situación actual, la visión, la misión, los valores y el código de ética de la empresa. Se llevó a cabo una evaluación interna (AMOFHIT) y externa (PESTE+C), y se establecieron objetivos a largo plazo (OLP). La etapa 2 se centró en la dirección e implementación de objetivos a corto plazo (OCP). La

etapa 3 involucra la evaluación y control, mientras que la etapa 4 se centra en la productividad, la competitividad y el futuro de la organización.

Todas las evaluaciones mencionadas se realizaron siguiendo el modelo secuencial del proceso estratégico. El objetivo fue identificar todos los aspectos que ayudarán a reconocer los factores internos, como las fortalezas y debilidades, y los factores externos, como las oportunidades y amenazas. Este plan no solo contribuirá a futuros planes, sino que también ofrecerá un aporte valioso a investigaciones similares en el futuro.

II. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

2.1. Antecedentes

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. es considerada una Mype tributaria en el sistema tributario SUNAT, ya que es una pequeña empresa según el régimen laboral.

La legislación referente a las Pymes ha ido cambiando con el tiempo. En el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo Empresarial, se creó el régimen de micro y pequeñas empresas (MYPE). Posteriormente, el Decreto Supremo 007-2008 fue modificado por la Ley 30056 en el 2013, en la que se incluyó la denominación Pyme para las pequeñas y medianas empresas.

Según la Ley 30056, las características de una pequeña empresa se basan en las ventas anuales que superan las 150 UIT y hasta un monto máximo de 1700 unidades impositivas tributarias (UIT). Actualmente, la cantidad de trabajadores en una empresa no es relevante, lo que importa es determinar la facturación anual que genera.

Es importante destacar que el régimen MYPE busca promover la competitividad, formalización y desarrollo empresarial de las pequeñas y microempresas en el Perú. Este régimen ofrece una serie de beneficios fiscales, laborales y financieros para incentivar el crecimiento y consolidación de estas empresas en el mercado. Adicionalmente, la clasificación de las empresas según su facturación anual, y no según la cantidad de trabajadores, permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad a las diferentes realidades empresariales.

Emprender, tener una empresa propia en nuestro país, se ha equiparado a embarcarse en una aventura riesgosa con muchos obstáculos, como es la compleja situación económica que atraviesa el país, el entorno internacional y las constantes crisis políticas que viene atravesando, añadiendo que se tienen que vencer muchas barreras burocráticas para obtener la legalidad en las diferentes entidades del estado para constituir una empresa.

La pandemia ocasionada por el COVID-19 ha afectado a la empresa DQ en sus indicadores financieros en el año 2020 y parcialmente en el 2021. Esta crisis afectó a varias empresas que brindan servicios de consultoría, las cuales dejaron de operar, lo cual, de alguna manera, se podría considerar una oportunidad al haber disminuido los competidores (ver anexo A).

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. está compuesta permanentemente por nueve profesionales, incluyendo un gerente, subgerente, personal técnico y administrativos, quienes desempeñan diversas funciones relacionadas principalmente con asuntos ambientales y procesos de elaboración. Estas funciones abarcan la evaluación de impacto ambiental, la declaratoria de impacto ambiental, los planes de manejo ambiental, la recopilación de información de monitoreo, los estudios de vulnerabilidad, los estudios de suelos, entre otras. En los últimos cinco años, la empresa ha experimentado un crecimiento financiero que oscila entre el 10 % y el 15 %. Sus principales clientes son empresas privadas y públicas de diversos sectores, como minería, industria, hidrocarburos, vivienda, construcción, agricultura y pesquería, por mencionar algunos ejemplos destacados.

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. ha enfrentado dificultades en su crecimiento debido a la alta competencia y la presencia de otras empresas que

ofrecen servicios similares en el campo ambiental. Con el fin de lograr un crecimiento financiero, se está considerando la posibilidad de abrir una nueva línea de servicios de consultoría en el sector de agua y saneamiento, lo cual podría aumentar su rentabilidad. Es importante destacar que nuestro país, de acuerdo con los indicadores del Banco Central de Reserva del Perú, tiene perspectivas de crecimiento para el año 2023 (ver Anexo B).

Una de las características comunes de las Mypes en nuestro país y en Latinoamérica, en su mayoría, es que están constituidas por empresas familiares. En el caso de nuestra empresa de estudio, al ser una empresa familiar, presenta ciertas particularidades, definiciones y desafíos propios. La presencia de empresas familiares en el sector de las Mypes es un fenómeno común en todo el mundo, y suelen presentar tanto ventajas como desventajas. Estas empresas suelen tener una gestión más cercana y personalizada, un mayor compromiso y lealtad por parte de los empleados, y una mayor flexibilidad en la toma de decisiones. Pero también las empresas familiares suelen tener problemas de profesionalización, falta de estructuración y planificación a largo plazo, y conflictos internos familiares que pueden afectar el desempeño de la empresa. Es muy importante que estas empresas tomen medidas para profesionalizar su gestión y planificar su crecimiento a largo plazo, de manera que puedan superar los desafíos propios de su estructura familiar y consolidarse como empresas sostenibles y exitosas. La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., siendo una empresa familiar, no ha enfrentado problemas significativos en cuanto a la toma de decisiones. Sin embargo, su situación ha impedido tener una visión a largo plazo y establecer objetivos claros. Por lo tanto, contar con un plan estratégico permitirá definir de manera clara las

responsabilidades y funciones de cada miembro de la empresa DQ, así como establecer objetivos a corto y largo plazo en función de lo que se pretende alcanzar (ver Anexo C).

Después de la crisis sanitaria causada por el COVID-19, las empresas, incluida la empresa DQ, se deben enfrentar a otra problemática, que es la inestabilidad económica y política tanto a nivel nacional como internacional. Esto ha llevado a que varias empresas extranjeras opten por no invertir en nuestro país, lo que reduce las oportunidades para la empresa DQ de realizar consultorías y servicios adicionales cuando estas empresas decidan invertir. Esto limita las posibilidades de inversión en diversos sectores donde la empresa DQ podría haber participado. Además, la inestabilidad política puede generar una mayor volatilidad en los mercados financieros y una depreciación de la moneda, lo que a su vez puede contribuir a un aumento de la inflación, agravando aún más la coyuntura social y política que se enfrenta actualmente.

2.2. DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. y su Contexto

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. es una pequeña empresa que inició oficialmente en el año 2011, después de su registro en la SUNAT. La empresa DQ Asesoría & Consultoría es una empresa 100 % peruana que ha estado presente continuamente en el mercado de la consultoría ambiental. Desde su creación, ha brindado servicios en todo el territorio nacional a empresas e instituciones de los sectores público y privado. Legalmente está asentada con el título N.º 2014-00744609, zona registral N.º IX, sede Lima, N.º partida registral 12766349, Asiento A00001, con RUC N.º 20546136281.

Esta empresa está destinada a brindar servicios de consultoría a empresas, entidades públicas y privadas que requieran una producción de calidad, preservando el medio ambiente, a través de los mecanismos de legislación vigente en el país. Los sectores donde se brindan los servicios son: industrial, minería, salud, pesca, edificaciones, y agricultura. Los servicios principales son: asuntos ambientales, análisis de riesgo y desastres naturales en proyectos de inversión, auditoría y sistema integrado de gestión, manejo de residuos sólidos, monitoreo ambiental y ocupacional, monitoreo flora y fauna, y seguridad y salud física ocupacional.

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. está inscrita en diferentes sectores, es por ello que puede brindar sus servicios, por ser una empresa autorizada para brindar sus servicios y contar con los siguientes registros: registro de empresas consultoras ambientales del sector industria N.º 255– 2019 (Ministerio de la Producción–Dirección de Asuntos Ambientales); elaboración de estudios ambientales N.º 00043157-2016 (Ministerio de la Producción – Dirección General de Políticas y Desarrollo Pesquero); registro nacional de consultoras ambientales N.º 343-2016-SENACE-DRA (Ministerio de Ambiente- Dirección de Registros Ambientales); registro de entidades autorizadas a realizar estudios de impacto ambiental en el sector energía, subsectores hidrocarburos y electricidad registro N.º 259-2015-MEM/DGAAE (Ministerio de Energía y Minas); registro de entidades autorizadas para la elaboración de estudios de impacto ambiental en el sector transportes N.º REIA-672-16 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones); registro de entidades autorizadas para la elaboración de estudios ambientales del sector vivienda en la especialidad de saneamiento N.º 326-2015 (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento – Dirección General de Asuntos

Ambientales); registro de entidades autorizadas para elaborar estudios ambientales en el sector vivienda en la especialidad de edificaciones N.º 818-2017-VIVIENDA-VMCS-DGAA-DEIA (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento – Dirección General de Asuntos Ambientales); registro de entidades autorizadas para la elaboración de estudios ambientales, en el marco del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental – SEIA 2016 (Ministerio de Agricultura y Riego – Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios); y registro de empresas consultoras para la elaboración de estudios de impacto ambiental en el sector salud N.º 005249-2016/DSA/DIGESA (Ministerio de Salud – Dirección de Salud Ambiental).

La empresa DQ está afiliada a la Cámara de Comercio de Lima y está inscrita para ser participante, postor y contratista en el Registro Nacional de Proveedores (organismo supervisor de las contrataciones del Estado–Registro Nacional de Proveedores).

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. ha realizado alianzas estratégicas en el rubro ambiental con algunas empresas, y en un futuro se evalúa realizar una mayor cantidad de alianzas. Las empresas son las siguientes: Servicios Analíticos Generales (SAG) y Dominiotech, Aquaplan Ingenieros. Posteriormente se evaluarán otras empresas como opción a realizar consorcios.

El crecimiento constante de la empresa se sustenta en una sólida estructura y en el aporte de una visión estratégica, desde múltiples puntos de vista, a cada proyecto por parte de su equipo de colaboradores altamente calificados. La experiencia adquirida durante los últimos doce años les permite garantizar la solución a los problemas relacionados con la ingeniería a través de una atención

personalizada y exclusiva a sus necesidades. Respecto a los indicadores de rentabilidad, la utilidad neta de la empresa en los últimos doce años, a excepción de los años 2020-2021, ha sido positiva. Las utilidades para los años 2022 y 2023 fueron de S/ 39,639.00 y 51,033.00, respectivamente (ver estado de resultados).

Los servicios que más se han prestado desde su creación son los informes de monitoreo, informes de avance y declaraciones de impacto ambiental, los cuales representan el 40 % del total de las ventas desde 2012 hasta 2023. Por otro lado, los servicios que menos se han prestado son los estudios de suelos, fichas técnicas ambientales y planes de cierre, los cuales representan el 19 % de las ventas durante el mismo periodo (ver Tabla 20). Se debe hacer una aclaración sobre el *ítem* "otros", el cual representa el 20.56 % y comprende 102 estudios. Analizando estos datos, se observa que la mayoría fueron obtenidos en el periodo 2012-2017, representando casi el 77 %. Por lo tanto, no se considera determinante en nuestro análisis. De los servicios que ofrece la empresa D&Q, aquellos que generan mayor utilidad son los informes de monitoreo, informes de avance y declaraciones de impacto ambiental. Estos servicios, en promedio, proporcionan una utilidad del 15 % sobre el valor del servicio pactado. Por otro lado, los servicios que generan menos utilidad son la evaluación ambiental preliminar, el programa de adecuación ambiental y la ficha de clasificación ambiental, los cuales brindan aproximadamente un 8 % de utilidad en promedio. El crecimiento anual promedio de la empresa en utilidad neta es del 11 % (ver Tabla 21). Este crecimiento se atribuye a la alta competencia existente en el sector de servicios ambientales.

Respecto a los servicios que actualmente se prestan, las utilidades no son tan rentables y el crecimiento es mínimo debido a una alta competencia en el

mercado de asesorías ambientales, es por ello que se viene evaluando la posibilidad de diversificarse en el sector saneamiento, debido a que se ha tenido una experiencia en la supervisión de obras de saneamiento ya que se tenía inscrito en el OSCE para brindar ese servicio. Con esta experiencia se obtuvo una buena utilidad y a la vez se podrá realizar trabajos de elaboración de expediente técnicos, lo cual se tiene que evaluar si es económicamente viable para la empresa DQ.

Aunque cuentan con una sólida estructura y un equipo multidisciplinario altamente calificado, es necesario elaborar un plan estratégico que establezca la dirección, objetivos, metas y una ruta a mediano plazo. Esto se debe hacer a pesar de que han sometido periódicamente su visión y misión a revisión y han mantenido las certificaciones e inscripciones en las diferentes entidades gubernamentales.

El análisis para la elección entre desarrollar un plan estratégico o un plan de negocios se ha comparado en función a la necesidad de la empresa, y ha brindado lo siguiente:

Según Castillejos (2016), se comprende como plan de negocios a un documento que describe actividades para generar ganancias. Sirve para planificar las actividades del negocio como comerciales, productivas, logística, recursos humanos, organizativas y financieras, para la elaboración del plan de negocios.

Según Álvarez (2002), el plan de negocios es un documento ejecutivo elaborado con el propósito de medir la factibilidad técnica y económica de un proyecto de creación o gestión de empresas. En este sentido, el plan de negocios minimiza los riesgos y define las pautas para explotar racionalmente una oportunidad de negocio.

Según Weinberger (2009), el plan de negocios está escrito de manera clara y sencilla. Es el resultado de un proceso de planeación. El plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas para alcanzarlos. El plan de negocios es una herramienta de comunicación que tiene, esencialmente, dos funciones: administrativa o interna y financiera o externa.

Según Marstio (1999), el plan de negocios tiene una doble función: uso interno y uso externo.

Interno:

- El escribir un plan de negocios le ayuda a usted a probar su idea de negocios. Usted puede analizar un grupo de ideas de negocios y reflexionar sobre cómo las pondría en práctica. Más tarde, cuando la factibilidad de las ideas pueda ser evaluada y cuando tenga la información necesaria disponible, entonces el plan de negocios puede ser usado para obtener financiamiento.
- El plan de negocios puede ser usado como una herramienta de planificación para describir sus operaciones de negocios. Este responde a las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos ahora? ¿Hacia dónde vamos? ¿Cómo lo alcanzaremos?
- El plan de negocios es un mapa con señales y puntos importantes con los cuales se puede monitorear y evaluar el progreso.

Externo

- Para obtener financiamiento del banco u otras instituciones. Para este propósito, el plan de negocios es esencialmente una herramienta de venta. Al

presentar nuestro plan de negocios a una persona externa, nosotros podemos vender nuestra idea de negocios.

El plan de negocios debe incluir las siguientes secciones:

- Resumen.
- Descripción de la idea de negocios.
- Evaluación de mercados y competidores.
- Análisis FODA.
- Definición de objetivos.
- Comercialización.
- Producción.
- Gestión.
- Finanzas.
- Riesgos.

Como contenido de un plan de negocios.

Según Thompson (2012), el plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocio, sus metas de desempeño y su estrategia. Se desarrolla la visión, misión, se establecen objetivos para luego idear una estrategia.

Según Armijo (2011), la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal

es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones.

Según D'Alessio (2015), el modelo secuencial del proceso estratégico:

Formulación y planeamiento:

- Situación actual.
- Misión, visión, valores y código de ética.
- El contexto global y evaluación externa.
- La evaluación interna.
- Los objetivos a largo plazo y las estrategias en acción.
- Decisión y elección de estrategias.

Dirección e implementación:

- La puesta en marcha estratégica.

Evaluación y control:

- La revisión estratégica.

Final:

- Competitividad de las organizaciones.
- Plan estratégico integral y futuro de la organización.

Como contenido de un plan de negocios utilizando el método D'Alessio.

Por los conceptos anteriores, se ha optado por elaborar un plan estratégico y no un plan de negocios, debido a que aquel propone una dirección general de la empresa a largo plazo, y brinda misión, visión, objetivos y estrategias. A la vez, se contemplan los análisis interno y externo de la empresa, a partir de los cuales se identificarán las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la

organización; se plantearán objetivos y estrategias. Respecto al plan de negocios, este solo contempla un análisis a la función administrativa y financiera en un corto plazo.

Para complementar el estudio del contexto actual de la empresa DQ Asesoría & Consultoría, se llevó a cabo un análisis mediante el modelo Canvas, con el fin de comprender y analizar las distintas áreas de mejora de la empresa y así establecer estrategias adecuadas (ver Figura 10).

III. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentará el diseño metodológico de la planificación estratégica, que incluirá la formulación del problema de investigación y sus interrogantes, la justificación del trabajo de investigación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Se definirá la propuesta metodológica y se seleccionarán las técnicas de acuerdo con las ventajas que puedan ofrecer para un mejor desarrollo en las diferentes etapas del proyecto. También se explicarán las técnicas de recolección y procesamiento de la información necesarias para la planificación estratégica.

3.1. Formulación del problema y preguntas de investigación

El objetivo de la presente elaboración es identificar las deficiencias y fortalezas en la gestión de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., con el fin de elaborar un plan estratégico que permita incrementar su rentabilidad, posicionamiento en el mercado, ampliación de cartera de clientes, fidelización y satisfacción de los clientes. Para lograrlo, es necesario plantear las siguientes preguntas: ¿qué acciones pueden implementarse para incrementar la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa? y ¿cómo pueden estas acciones mejorar la cartera de clientes, fidelización y satisfacción del cliente con los servicios de consultoría que se ofrecen?

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. se enfrenta a una serie de desafíos debido a la falta de un plan estratégico. Esta falta de dirección clara puede afectar la toma de decisiones a largo plazo y solo permite solucionar problemas momentáneos, sin considerar la visión y los objetivos a largo plazo. Además, no tener un plan estratégico puede reducir la competitividad de la empresa en el

mercado, ya que otras empresas que sí tienen una estrategia clara pueden tener ventajas competitivas. La rentabilidad de la empresa en los últimos años no ha crecido sustancialmente, por lo que contar con un plan estratégico permitirá maximizar los beneficios económicos y minimizar los gastos y costos a largo plazo (ver Anexo D).

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. cuenta con un equipo de consultores altamente calificados y con amplia experiencia en diferentes sectores, lo que le permite ofrecer servicios de consultoría de alta calidad.

El plan estratégico, durante su elaboración y posterior ejecución, servirá a la empresa DQ como una herramienta para identificar y respaldar la toma de decisiones necesarias para alcanzar los objetivos futuros y adaptarse a los constantes cambios del mercado. Esto permitirá prevenir y adelantarse a los competidores, brindando una ventaja competitiva. Al definir los objetivos, se podrán seleccionar las mejores alternativas de solución, lo que conducirá a estrategias más eficientes.

Otro problema al que se enfrenta la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. es la falta de un plan o estrategia de publicidad y marketing. Esta carencia impide llegar a potenciales clientes en el futuro y resulta en una pérdida de oportunidades frente a la competencia. Además, la falta de definición sobre los mercados a los que la empresa debe dirigirse y el escaso conocimiento de la marca o la percepción de la empresa en el mercado, son algunas de las desventajas que surgen de esta situación. Contar con un plan de marketing y gestionarlo de manera profesional permitirá controlar la gestión comercial. Esto se traducirá en un incremento de la rentabilidad de la empresa, la captación de nuevos clientes

mediante estrategias de marketing y la fidelización de los mismos, lo que permitirá aumentar la participación en el mercado. Otro beneficio buscado es trazar una ruta clara a seguir y alcanzar los objetivos a través de estrategias bien definidas. Implementar un área dedicada al marketing o contratar una empresa especializada para desarrollar y ejecutar el plan de marketing será fundamental para el crecimiento de la empresa en el mercado de las consultorías y para lograr los objetivos futuros (ver Anexo F).

En la actualidad, la competencia en el rubro de consultoría se ha incrementado debido a la aparición de numerosas empresas y consultores certificados por el Ministerio del Ambiente, tanto empresas nacionales como transnacionales. Esto hace que sea cada vez más difícil para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. obtener procesos de selección y ofrecer precios competitivos a los clientes. Las consultoras privadas y consultores independientes tienen una gran capacidad de negociación y en ocasiones ofrecen precios menores que no cubren sus costos, especialmente en el caso de empresas nuevas en el mercado que buscan hacerse un nombre o posicionarse en el mercado como marca conocida y de calidad.

El estudio que se va a elaborar podría ser utilizado como referencia para el planeamiento estratégico o el análisis de otras empresas del rubro de consultorías que presenten problemáticas similares. El objetivo principal de esta investigación es incrementar la rentabilidad, fortalecer y mejorar, de manera sostenible, el sistema de gestión de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L.

3.2. Justificación

El presente estudio será un aporte para elaborar el plan estratégico de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. Actualmente ofrece servicios de consultoría y asesoría para el cumplimiento de requisitos legales ante diversos reguladores y fiscalizadores del país en el rubro ambiental. Asegurar una gestión eficiente en los indicadores de rentabilidad, posicionamiento, fidelización y satisfacción de los clientes durante los próximos cinco años (2024-2028). La justificación para elaborar este plan es incrementar la rentabilidad, garantizar la sostenibilidad a largo plazo y proporcionar una herramienta de gestión efectiva y viable para su uso en el futuro.

- Elaboración de plan estratégico: en la actualidad, la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. enfrenta varios problemas, entre ellos la falta de un plan estratégico, esto ocasiona que se tenga una mínima participación en el mercado debido a la falta de posicionamiento y la ausencia de un plan de marketing. El objetivo de la elaboración del plan estratégico es identificar las causas subyacentes de estos problemas y proporcionar diferentes alternativas de solución para la mejora continua de la empresa. Esto permitirá a la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. brindar un servicio excelente a sus clientes y destacarse como una empresa eficiente desde la perspectiva de estos. Además, la mejora de estos indicadores tendrá un impacto positivo en otros aspectos del negocio, como el aumento del número de clientes y proveedores, y la mejora de los indicadores financieros y comerciales, lo que se traducirá en una mayor recaudación y una mejor evaluación de la satisfacción del servicio por parte de los clientes. Esto, a su

vez, permitirá que la organización sea percibida como eficiente por parte de las empresas con las que se contrate.

- Incrementar la rentabilidad de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. es un beneficio que puede extenderse a sus operaciones y mejorar los servicios que ofrece, además de permitir la reinversión de las ganancias para aumentar la productividad y calidad en las áreas de consultoría y asesoría en las que ya se brinda servicio, y la oportunidad de ingresar a un nuevo rubro.
- Posicionar la marca de la empresa: la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. tiene una mínima participación en el mercado; en la actualidad es del 7 %, según la elaboración propia que se realizó, por lo que las estrategias de posicionamiento deberán basarse en la diferenciación competitiva, el reconocimiento de la marca y la lealtad del cliente.
- Incrementar la cartera de clientes es fundamental para cualquier empresa que busque aumentar su rentabilidad y crecer en el mercado. Al tener más clientes, se pueden incrementar los ingresos por servicios prestados; por consiguiente, se mejorará la rentabilidad de la empresa. Captar a nuevos clientes y mantener la fidelidad de los existentes también es un indicador de la satisfacción y calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Si la empresa es capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, estos estarán más dispuestos a seguir comprando y recomendando los servicios de la empresa a otras personas.

- Uso de nuevos medios tecnológicos: en la actualidad, existen varias herramientas metodológicas y tecnológicas que pueden ayudar a la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. a encontrar diferentes alternativas de solución innovadoras y diversas estrategias de publicidad y marketing que les permitan posicionarse de manera efectiva en el mercado, por mencionar algunas de estas herramientas de apoyo. Estas herramientas pueden incluir diferentes métodos para incrementar los beneficios para la empresa.
- La empresa tiene previsto expandirse hacia nuevos sectores, como el de agua y saneamiento, los cuales cuentan con un sólido respaldo tanto del sector público como del privado en diversos proyectos que se llevarán a cabo en distintas ciudades del país. En el año 2022, diversas entidades y programas, como el Programa Nacional de Saneamiento Urbano, el Programa Nacional de Saneamiento Rural, Sedapal, los Gobiernos Regionales y las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento, invirtieron aproximadamente S/. 270,271,379 millones en consultorías para la elaboración de expedientes técnicos y supervisión (SEACE, 2022). Esta diversificación tiene el potencial de generar mayores ingresos económicos para la empresa y expandir su cartera de clientes. Sin embargo, es importante tener en cuenta que antes de aventurarse en un nuevo rubro es necesario llevar a cabo un análisis detallado del mercado, identificar oportunidades y amenazas, y evaluar la capacidad de la empresa para satisfacer las demandas de los clientes en este nuevo sector. De esta manera, se podrán desarrollar estrategias efectivas que permitan aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado en crecimiento.

Finalmente, este estudio servirá como un aporte a la investigación y a la comprensión de las empresas pequeñas proveedoras de servicios de consultoría. Este plan estratégico, una vez concluido, se podría replicar en el resto de empresas consultoras pequeñas que tengan similitudes en la problemática y en las alternativas de solución propuestas (ver Anexo G).

3.3. Objetivos del planeamiento estratégico

3.3.1 *Objetivos*

Los objetivos del plan estratégico se subdividen en dos categorías: objetivos generales y objetivos específicos. Los objetivos generales establecen la dirección general de la empresa a largo plazo, mientras que los objetivos específicos son metas más concretas y cuantificables que se deben alcanzar para cumplir los objetivos generales. Para alcanzar estos objetivos, se desarrollarán estrategias específicas que establecen las acciones a tomar y los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

3.3.1.1 Objetivo general. Incrementar la rentabilidad y posicionar a la empresa como una empresa líder en el rubro ambiental y saneamiento, mediante la identificación del estado situacional interno y externo de la empresa, asegurando el crecimiento y sostenibilidad para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. para una proyección de cinco años (2024-2028).

3.3.1.2. Objetivos específicos. Evaluar el entorno externo e interno de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., con la finalidad de conocer las acciones que se vienen ejecutando. En primer lugar, es importante realizar un análisis exhaustivo del entorno externo, considerando factores como el mercado, la competencia, las tendencias del sector, los cambios regulatorios y las oportunidades

y amenazas que existen. Esto proporcionará información clave para comprender el panorama actual y cómo se está desarrollando la empresa en relación con su entorno. Asimismo, se debe evaluar el entorno interno de la empresa, analizando aspectos como la estructura organizativa, los recursos humanos, los procesos internos, la tecnología utilizada y las fortalezas y debilidades identificadas. Esto permitirá tener un panorama claro de los recursos y capacidades de la empresa, así como de los aspectos que se deben mejorar. Se propondrá la misión, visión y valores de la empresa.

Incrementar la rentabilidad de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. y reducir costos y gastos. El posicionamiento de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. como líder en el mercado de consultorías y asesorías es de suma importancia para el éxito a largo plazo. La empresa debe tener una clara diferenciación con sus competidores mediante una oferta de servicios de alta calidad y un enfoque personalizado en las necesidades de sus clientes.

Fidelización y satisfacción de los clientes: para lograr estos objetivos, se pueden utilizar herramientas de consulta para determinar el grado de fidelidad y satisfacción de los clientes, y así buscar estrategias para mejorar estos indicadores y fortalecer la relación con ellos.

Implementación de un área de marketing para fortalecer la presencia y reconocimiento de la empresa en el mercado. Esta iniciativa tiene como objetivo promover los servicios que ofrece la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., con el fin de posicionar su marca y aumentar su participación en el mercado, atrayendo y fidelizando clientes. El área de Marketing puede desplegar diversas estrategias para lograr estos objetivos. En primer lugar, se debe diseñar un plan de

marketing que defina las acciones y tácticas a seguir. Esto incluirá el desarrollo de un plan de comunicación que contemple estrategias de publicidad y relaciones públicas con entidades públicas y privadas relevantes en el sector de agua y saneamiento. Además, se puede aprovechar la participación activa en eventos relevantes del sector, como Expoagua o Expomina, para promocionar los servicios de la empresa y establecer contactos con potenciales clientes y socios comerciales. En la era digital, es esencial contar con una presencia en línea sólida. Por lo tanto, se debe considerar la contratación de servicios de marketing digital, como el desarrollo de un sitio web profesional, la gestión de redes sociales y la implementación de campañas de correo electrónico o publicidad en línea. Estas acciones ayudarán a aumentar la visibilidad de la empresa, generar interés en sus servicios y establecer una reputación sólida en el mercado.

Se propone la implementación de una nueva línea de consultoría, asesoría y servicios en el sector del agua y saneamiento con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. Actualmente, existe una oportunidad en este sector, ya que tanto entidades privadas como públicas están realizando inversiones significativas para lograr una cobertura del 100 % en agua y saneamiento. Para llevar a cabo esta iniciativa, es necesario realizar una evaluación exhaustiva del mercado, analizar a los competidores existentes y determinar las posibilidades de crecimiento en dicho sector. Esto permitirá identificar las necesidades y demandas del mercado, así como las áreas en las que la empresa puede ofrecer servicios de valor agregado. Es fundamental realizar un análisis detallado de los competidores, su posicionamiento y las fortalezas y debilidades que presentan. Esto permitirá identificar oportunidades de diferenciación y establecer

estrategias para destacarse en el mercado. Una vez realizado este análisis, se pueden establecer planes de acción concretos para el desarrollo de la nueva línea de consultorías y servicios en el sector del agua y saneamiento. Ello puede incluir la contratación de expertos en el campo, la adquisición de conocimientos técnicos especializados y la creación de alianzas estratégicas con entidades y empresas relacionadas.

3.4. Propuesta metodológica

Para elaborar el plan estratégico, se han hallado diferentes modelos de planeación estratégica, conocida también como administración estratégica. Se evaluaron los siguientes modelos:

- Modelo de David (2003) (ver Anexo H).
- Modelo de Thompson, Peterraf, Gamble y Strickland (2012) (ver Anexo I).
- Modelo de D'Alessio (2015) (ver Anexo J).

Durante la investigación acerca de los diferentes modelos de planeación estratégica existentes, se ha optado por seleccionar el modelo propuesto por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, siendo la versión más reciente el modelo D'Alessio (2015). La elección se basa en que el autor es peruano y, por lo tanto, su conocimiento se encuentra más cercano a nuestra realidad.

Según D'Alessio (2015), el proceso de planeamiento tienen las siguientes etapas principales: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, a partir de la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se

efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Todas las etapas se pueden apreciar en el modelo secuencial del proceso estratégico desarrollado por etapas (ver Figuras 1 y 2).

3.5. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán para realizar el plan estratégico de la empresa DQ son cuantitativas y cualitativas. La técnica cuantitativa se basará en el uso de cuestionarios, encuestas tradicionales o virtuales, así como en la recopilación de información estadística propia de la empresa, entre otros medios. Todos estos datos deberán ser evaluados para determinar si se alinean con los objetivos planteados. Por otro lado, la técnica cualitativa consistirá en la recolección de datos a través de observaciones en el campo, mediante entrevistas personales o telefónicas, grupos de enfoque (*focus groups*), opiniones de expertos, proyecciones y otros enfoques similares.

3.5.1. Fuentes de datos

Para la recolección de datos se utilizarán fuentes primarias que, como su nombre indica, son datos originales recopilados de primera mano por los investigadores. Este proceso es el primer paso en la recopilación de información y se lleva a cabo antes de cualquier otra investigación adicional o relacionada. La información se obtendrá mediante entrevistas realizadas a todo el personal de la empresa DQ, incluyendo empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes y consultores, quienes son considerados stakeholders. Los datos primarios

obtenidos a través de estas entrevistas son muy precisos siempre y cuando se manejen de manera adecuada. Sin embargo, hay un inconveniente, ya que la investigación de primera mano puede presentar ciertas imprecisiones debido a que no se pueden abarcar todos los acontecimientos importantes, lo que puede requerir la necesidad de consultar algunos de ellos de manera personal. Para la elaboración del plan estratégico, se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de información primaria:

Entrevistas: se realizaron preguntas a una muestra de personas que trabajan en la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., clientes, proveedores y consultores, ya sea mediante entrevistas directas o remotas, a través de medios como el teléfono o el correo electrónico. Con este método, se obtuvo una amplia recopilación de datos sobre la problemática, lo que permitió exponer ideas para mejorar o plantear alternativas de solución.

Encuestas: se llevaron a cabo encuestas al personal con el objetivo de recopilar información sobre la gestión, operación, manejo de personal y el ambiente laboral. Este método es sencillo y directo. Los encuestados respondieron una serie de preguntas, tanto abiertas como cerradas, que estarán relacionadas con el tema en cuestión. Estas encuestas nos permitieron obtener una visión general y panorámica de la situación.

La recolección de información de fuentes secundarias se refiere a datos recopilados por otras fuentes y que han sido sometidos a un análisis estadístico, como artículos de investigación, publicaciones, trabajos estadísticos, entre otros. En resumen, se trata de información de segunda mano. Aunque es más fácil y

económico obtener información secundaria en comparación con la primaria, surgen preocupaciones sobre su precisión y autenticidad.

A diferencia de la recopilación de datos primarios, no existen métodos específicos para recopilar datos secundarios. En su lugar, se buscará contrastar la veracidad de la información mediante otras fuentes de datos, tales como:

- Fuentes gubernamentales: MINEM, MINAM, MVCS, MEF, SUNASS, INEI, SVM, MIDAGRI, OSINERGMIN, OEFA, SEDAPAL, OTASS; estas fuentes brindan información especializada del sector minero, industrial, ambiental, agua y saneamiento; del mercado de estudio se podrán obtener las inversiones, tendencias y proyecciones futuras en las diferentes entidades.
- Fuentes académicas: tesis, informes, textos, libros, revistas de negocios, internet.

Finalmente, durante toda la recolección de información se consideran en todo momento los criterios dispuestos por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. La elaboración del plan estratégico será un trabajo realizado de manera adecuada, considerando la confidencialidad con la organización, donde solo se publicará contenido que haya sido acordado y consentido, y con fines estrictamente académicos. Las encuestas guardarán la misma confidencialidad con los encuestados.

IV. ETAPA 1: FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO

4.1. Capítulo A: Situación actual de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. y sectores donde se brinda servicios de consultoría y asesoría

4.1.1. Situación actual

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. es una pequeña empresa que se dedica a la prestación de servicios de asesoría y consultoría en el sector ambiental. Durante los últimos tres años, la empresa ha enfrentado un impacto negativo en su situación financiera debido a la pandemia del Covid-19, que inició en 2020 y se prolongó parcialmente hasta 2021. Estos años fueron especialmente críticos para la empresa, y para hacer frente a la situación, se vio obligada a acogerse a programas de beneficios sociales y préstamos gubernamentales. Estas medidas tenían como finalidad cumplir con las obligaciones financieras de la empresa y con los miembros de su organización, y permitirle mantenerse en el mercado laboral.

Desde su creación en el año 2011, el crecimiento de la utilidad neta ha sido constante, la empresa ha experimentado un crecimiento regular y casi constante con un promedio de crecimiento entre el 12 % y el 15 % en la venta de sus servicios. Sin embargo, este crecimiento se ha visto estancado debido a la fuerte competencia en el mercado de consultorías y servicios ambientales. Cada año, la competencia ha incrementado con la llegada de nuevas empresas. Además, se enfrenta a la amenaza adicional del ingreso de empresas transnacionales que también ofrecen los mismos servicios.

En el año 2021, la empresa DQ obtuvo una utilidad neta negativa de S/ 57,125.00, debido a los préstamos que actualmente viene pagando, obtenido en pandemia en el año 2020. En el año 2022, se ha tenido una utilidad neta positiva de

S/ 39,639.00 y en el 2023 se obtuvo una utilidad neta positiva de S/. 51,033. La empresa es dirigida u opera de manera familiar, ya que el gerente es el dueño de la empresa, y su conyugue se encarga de los asuntos ambientales. Ambos reciben un sueldo mensual dentro de la estructura organizacional, lo que ocasiona que las utilidades se mantengan para la empresa para futuras inversiones y operaciones. Las utilidades en promedio están alrededor del 10 % por los servicios.

En vista de este escenario muy competitivo en el sector ambiental, la empresa DQ está considerando diversas posibilidades para potenciar sus ventas. En el año 2021, ha experimentado ingresar a un nuevo rubro, que es el sector de agua y saneamiento, donde ha obtenido un servicio para la supervisión de una obra de agua y saneamiento en la ciudad de Chiclayo. Este nuevo rubro de servicios logró generar utilidades de 15 % aproximadamente, lo que ha llevado a la empresa a evaluar la posibilidad de realizar una mayor inversión en esta nueva línea para obtener una mayor cantidad de servicios de consultoría en el sector de agua y saneamiento. Como parte de la elaboración del presente plan estratégico, la empresa DQ se encuentra investigando el mercado de las consultorías en este rubro, con el objetivo de mantenerse en el mercado y lograr un crecimiento significativo para posicionarse en el sector.

4.1.2. Situación general de los sectores donde se brinda servicios de consultoría y asesoría

La empresa DQ está inscrita en los nueve sectores del Perú, con resolución en cada uno, y se mencionan los diferentes estudios ambientales realizados hasta el presente año.

4.1.2.1. Sector Minería. En este sector, hasta la fecha no se han podido realizar estudios, puesto que las demás consultoras están bien posicionadas.

Según el reporte del BBVA Research (2023), la minería es un sector económicamente importante en Perú, que contribuye con alrededor del 10 % de la producción total del país y dos tercios del valor de las exportaciones. La producción minera peruana no ha logrado aún recuperar sus niveles prepandemia. La conflictividad social en el sector y la gradual tendencia a agotarse de algunas unidades no han favorecido la recuperación. Sin embargo, con el inicio de operaciones de la mina cuprífera Quellaveco, la producción minera del país se encamina a superar sus niveles prepandemia en 2024 si la conflictividad social tiende a retroceder.

Según BBVA Research (2023), por el lado de la inversión minera, en 2022 finalizó un período de fuerte expansión, precisamente al concluir la construcción de Quellaveco (proyecto que demandó una inversión de más de USD 5 mil millones) y de otras minas de menor tamaño. Es probable que en un entorno de sostenida inestabilidad política y elevada conflictividad social, la inversión en el sector disminuya en los próximos dos años, a pesar de los atractivos niveles que mantienen los precios de los metales. En un horizonte de análisis más amplio para la inversión, Perú es un país que cuenta con recursos mineros, lo que favorece el interés para invertir. Además, sus costos de producción son competitivos. Sin embargo, las políticas que se implementan en el sector minero no parecen ser las más favorables para atraer la inversión a este. A la sostenida inestabilidad política del país en los últimos años (que genera riesgos de cambios regulatorios) y a las duplicidades en la regulación e inconsistencias en esta, se suma una creciente incertidumbre sobre

la administración de la regulación vigente y sobre la regulación ambiental, por ejemplo. Hay espacios de mejora en estos aspectos. Por el lado de precios, el del cobre (principal metal que Perú produce) se recuperó recientemente con la reapertura post-COVID de China y perspectivas más benignas para la política monetaria en Estados Unidos. Sin embargo, a pesar de este auspicioso inicio de año, para 2023 se prevé un balance positivo entre la oferta y la demanda en el mercado de cobre, lo cual contrasta con lo que ocurrió en años anteriores y que tenderá a ubicar el precio de este metal por debajo de su nivel actual, en un rango que se estima entre USD 3,75 y 3,85 por libra como promedio en el año. Más adelante, el precio del cobre encontrará apoyo estructural en una mayor demanda asociada a inversión en infraestructura “verde” y a la reconversión vehicular, elementos que poco a poco irán adquiriendo mayor relevancia, favoreciéndolo. Además del desarrollo de los proyectos de cobre que se tienen en cartera (que a partir de datos del MINEM asciende a USD 37 mil millones), Perú tiene oportunidades en la industria del litio, otro metal que encuentra atractivo en el creciente interés global por las tecnologías verdes. Para su explotación es necesario elaborar una regulación oportuna que genere los incentivos adecuados en términos económicos, sociales, y ambientales.

Nuestro país se destaca por ser una economía basada en la explotación de recursos mineros, lo que representa una fortaleza importante debido a que potencializa a otros sectores, aunque no se haya tenido experiencia en este sector por parte de la empresa DQ. La existencia de nuevos proyectos mineros en camino beneficia de manera indirecta a la empresa debido a que dinamiza la economía y

aporta al crecimiento económico del país y a la inversión en la parte pública y privada.

4.1.2.2. Sector Ambiental Agrario. Se tiene experiencia en este sector y se han realizado trabajos de estudio de impacto ambiental (EIA), evaluación ambiental preliminar (EVAP), instrumentos de gestión ambiental (IGA), informes ambientales, evaluación de impacto ambiental (EIA), evaluación ambiental preliminar (EVAP), instrumento técnico sustentatorio (ITS), y seguridad y salud ocupacional para diferentes entidades públicas y privadas (ver Anexo K).

El ministro de Agricultura informó que el pliego presupuestal del ministerio y sus organismos adscritos y el presupuesto global para la función agropecuaria del año 2023 supera los S/ 6,856 millones (gobierno nacional, regional y local). Se tienen previstas 94 nuevas inversiones (S/ 446 millones) para infraestructura de riego (S/ 176.3 millones), labores de defensas ribereñas (S/ 126.8 millones), proyectos productivos forestales (S/ 73.2 millones), riego tecnificado (S/ 21.4 millones), proyectos productivos agropecuarios (S/ 17.9 millones), remediación de suelos (S/ 13.6 millones), entre otros. Asimismo, el 55.2 % de la asignación presupuestal 2023 del sector Agrario y Riego se ha destinado para inversiones (Diario Oficial el Peruano, 2022).

4.1.2.3. Sector Saneamiento. En la actualidad, la empresa DQ cuenta con experiencia en el sector de agua y saneamiento de manera directa, puesto que está inscrita como consultora ambiental en el sector saneamiento. Cabe resaltar que la empresa cuenta con personal profesional que posee experiencia.

4.1.2.4. Sector Salud. En el sector salud se han realizado trabajos de estudios ambientales para hospitales a nivel nacional.

4.1.2.5. Sector Vivienda- Edificaciones. En este sector se está trabajando con gobiernos nacional y empresas privadas.

4.1.2.6. Sector Transporte. En este sector se ha trabajado en diferentes proyectos ambientales a nivel nacional, tales como EVAP y DIA.

4.1.2.7. Sector Energético. En este sector se está trabajando con proyecto eólicos, a nivel de costa peruana, tales como EIA y PAD.

4.1.2.8. Sector Industria y Manufactura. Es el sector donde se realiza mayormente los servicios y consultorías de la empresa DQ. Estos son los siguientes servicios realizados: estudio de impacto ambiental (EIA), instrumento técnico sustentatorio (ITS), diagnóstico ambiental preliminar (DAP), declaración de adecuación ambiental (DAA), plan de cierre, declaración de impacto ambiental (DIA), evaluación ambiental preliminar (EVAP), estándares de calidad ambiental (ECA-Suelos), y plan de manejo de residuos sólidos.

4.1.2.9. OSCE. La empresa DQ está registrada como proveedor para ser participante, postora y contratista en la contratación pública que realizan las entidades del Estado.

Por ello, como parte del estudio de mercado del sector agua y saneamiento, se pretende incursionar en este campo con una nueva línea de servicios. El objetivo es brindar servicios de consultoría para la elaboración de expedientes técnicos y el servicio de supervisión de obra. Al incursionar en este nuevo sector, es importante que la empresa DQ se prepare para la implementación de esta nueva área. Esto implicará adquirir conocimientos especializados en el ámbito del agua y

saneamiento, si bien se cuenta con profesionales especializados, pero es necesario desarrollar las habilidades y capacidades necesarias para brindar servicios de consultoría y supervisión de calidad. Será fundamental establecer alianzas estratégicas con profesionales y entidades que cuenten con experiencia en el sector de agua y saneamiento, con la finalidad de crear consorcios para adjudicarse licitaciones de mayor inversión.

La inversión en obras de saneamiento corresponde a varias entidades, como el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales a través de las Entidades Prestadoras de Servicio de Saneamiento. Además, existen inversiones por parte de entidades de cooperación internacional que contribuyen económicamente para aumentar la cobertura de agua y saneamiento.

Según el Plan Nacional de Saneamiento, se estima que para cerrar la brecha en calidad y sostenibilidad en el período 2022-2026 se necesitará una inversión aproximada de S/ 41,000 millones de soles. De este monto, el 65 % corresponderá a inversiones para ampliar la cobertura, el 29,4 % para la rehabilitación, mejora y reposición, y el 5,4 % para medidas de fortalecimiento de los prestadores y la sostenibilidad. En el marco del plan estratégico 2024-2028, de acuerdo con el Plan Nacional de Saneamiento, el Estado peruano tiene como objetivo invertir aproximadamente S/ 24,698 millones de soles en los años 2024, 2025 y 2026. A continuación, se presenta la tabla 1 con más detalles sobre esta inversión.

Tabla 1*Estimación anual de inversiones 2021-20226 (Millones de S/)*

Rubro de inversión	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2022-2026
Inversión en ampliación coberturas	S/2,211	S/4,029	S/6,862	S/6,426	S/4,881	S/4,569	S/26,767
Agua	S/953	S/1,683	S/2,457	S/2,704	S/2,571	S/2,435	S/11,851
Alcantarillado o DSA	S/1,045	S/1,526	S/1,591	S/1,574	S/1,534	S/1,534	S/7,758
Tratamiento de aguas residuales	S/213	S/820	S/2,814	S/2,148	S/776	S/600	S/7,158
Inversión en mejoramiento, rehabilitación y mejoramiento	S/2,219	S/2,271	S/2,342	S/2,424	S/2,481	S/2,533	S/12,052
Agua	S/908	S/926	S/945	S/968	S/988	S/1,006	S/4,834
Alcantarillado o DSA	S/773	S/793	S/810	S/828	S/847	S/865	S/4,142
Tratamiento de aguas residuales	S/538	S/552	S/587	S/628	S/646	S/662	S/3,076
Inversión en sostenibilidad	S/58	S/280	S/561	S/561	S/467	S/355	S/2,224
TOTAL	S/4,488	S/6,580	S/9,765	S/9,411	S/7,829	S/7,457	S/41,043

Nota. Plan nacional de saneamiento 2021-2026.

El financiamiento que las entidades de saneamiento o programas del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento realizaron en el año 2022, en consultorías para la elaboración de expedientes técnicos, perfiles de preinversión, supervisión e inspección de ejecución de obras, según el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), es el siguiente (ver Tabla 2):

Tabla 2

Contratación de servicios de consultoría en supervisión y elaboración de expedientes técnicos y perfiles 2022

Entidades o programas de saneamiento	Monto contrataciones 2022-SEACE
Programa nacional de saneamiento urbano PNSU	S/64,628,594
Programa nacional de saneamiento rural PNSR	S/26,933,728
Servicio de agua y alcantarillado de Lima - SEDAPAL	S/127,689,316
Gobiernos regionales (GR 24 regiones)	S/26,126,330
Entidades prestadoras de servicios de saneamiento (50 EPS a nivel nacional)	S/24,893,410
TOTAL, MONTO DE CONTRATACIONES 2022 - SEACE	S/270,271,379

Nota. Reporte Sistema electrónico de contrataciones del estado (SEACE-2022).

Ante la situación actual del sector de agua y saneamiento, y con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L, se ha decidido incursionar en este campo como una alternativa para aumentar los

beneficios. Dado que el cierre de las brechas en agua y saneamiento es una prioridad para el Estado, se destinarán inversiones para alcanzar los objetivos y cumplir con los compromisos establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento. En el Plan Nacional de Saneamiento se establece como línea de acción prioritaria la implementación de inversiones que cierren las brechas existentes, así como la actualización de los criterios de priorización de las inversiones sectoriales para fomentarlas en áreas socialmente vulnerables. Los gobiernos a nivel nacional, regional y local, junto con las Entidades Prestadoras de Servicios (EPS), formulan y ejecutan proyectos y programas destinados a cerrar las brechas en materia de saneamiento en las principales ciudades.

4.2. Capítulo B: visión, misión, valores y código de ética

4.2.1. Antecedentes

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. no cuenta con un plan estratégico desarrollado ni implementado, por lo tanto, carece de una visión, misión, valores y código de ética formalmente establecidos, según el procedimiento de D'Alessio. Contar con estos componentes fundamentales ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas en el futuro.

Para la elaboración de la visión y la misión, se llevó a cabo una reunión con los integrantes principales de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., con el fin de plantear varias alternativas y definir las aspiraciones hacia donde se quiere llegar como empresa. Por lo tanto, la visión, misión, valores y código de ética son parte de un conjunto de esfuerzos de los integrantes de la empresa para lograr alcanzar sus objetivos, pensando en un futuro visionario.

4.2.2. Visión

Según los análisis anteriores que se realizaron para el presente plan estratégico, la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. pretende crecer en los siguientes años de manera gradual hasta alcanzar un crecimiento de 25 % en el año 2028, para ello pretende establecer objetivos que incrementen la cartera de clientes en el sector ambiental. Asimismo, se pretende abrir una nueva línea de consultorías y servicios en el sector agua y saneamiento, a través de la plataforma del OSCE-SEACE, con la finalidad de diversificarse en otro mercado, adjudicándose servicios y asesorías, lo cual incrementará la cantidad de clientes a quienes brindará asesoría y consultoría en el sector agua y saneamiento. Con ello se pretende lograr

posicionarse y consolidarse en el mercado como una empresa líder en servicios de asesoría y consultoría para el año 2029 (ver Anexos L y M).

La visión para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. será para un horizonte de proyección de cinco años. Es el siguiente:

Para el 2029, aspiramos a ser reconocidos en nuestro país como una empresa líder en el mercado de consultoría y asesoramiento ambiental y saneamiento, destacándose por la calidad en nuestros servicios con los más altos estándares y manteniendo una excelente relación con nuestros aliados estratégicos, clientes y colaboradores.

4.2.3. Misión

Para desarrollar la misión de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., se ha tenido en cuenta tanto las actividades que actualmente realiza como los objetivos que pretende alcanzar en un futuro. La misión es coherente con la visión y los valores de la empresa, y está fijada según criterios como la identificación con su público objetivo, su posición en el mercado y su diferenciación con respecto a la competencia. En el Anexo N se pueden leer los criterios considerados.

La misión para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. será para un horizonte de proyección de cinco años, y es el siguiente:

Brindar asesoría y consultoría integral para orientar a nuestros clientes en el cumplimiento de los requerimientos legales de los diversos entes reguladores y fiscalizadores del país, de forma profesional y personalizada; esto lo lograremos cumpliendo siempre con nuestro compromiso de preservar y cuidar el entorno ambiental.

4.2.4. Valores

Los valores de una empresa son los principios fundamentales que guiarán el comportamiento y las decisiones de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. Estos valores reflejan la identidad de la empresa, honestidad, compromiso con la calidad, creatividad y eficiencia (ver Anexo O).

Los valores que representan a la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., y que guiarán a los miembros de la organización, son los siguientes:

Excelencia en el servicio: buscar la excelencia en la gestión de nuestros procesos y brindar servicios de calidad a nuestros clientes.

Integridad: actuar con honestidad, basándonos en principios éticos y en la transparencia en todas las acciones y decisiones, para el cumplimiento de la visión y misión, y ser consecuentes con el ejemplo que deseamos transmitir.

Trabajo en equipo: fomentar la colaboración, el respeto y la confianza entre todos los miembros de la empresa, reconociendo que solamente trabajando en equipo podemos alcanzar las metas de manera efectiva y exitosa.

Responsabilidad social: contribuir positivamente al entorno social y ambiental, asumiendo la responsabilidad por el impacto de las operaciones de la empresa.

Innovación: fomentar la creatividad, el pensamiento disruptivo y la búsqueda constante de nuevas soluciones y mejoras.

En resumen, la visión, misión y valores son componentes importantes de la identidad de una organización o empresa, y estos pueden cambiar según el contexto empresarial. Por lo tanto, la empresa DQ puede desarrollar una nueva dirección que sea más efectiva y sostenible, considerando criterios como el involucramiento de

los empleados, el contexto del mercado y ser realista. Es importante destacar que cualquier cambio en estos componentes debe ser comunicado claramente a los involucrados para asegurar que todos estén alineados y comprometidos con la nueva dirección de la empresa.

4.2.5. Código de ética

Integridad y transparencia: actuar con honestidad, respeto, ética, hará más fiable a la empresa a vista de los clientes. Se deben de evitar conflictos de intereses y se debe de prevenir y controlar cualquier acto de corrupción por parte de la empresa o sus *stakeholders*.

Respeto a la vida humana: tratar al personal interno y externo, empleados, clientes y colaboradores respetando sus derechos y la defensa de estos.

Relaciones comerciales adecuadas: mantener un comportamiento comercial adecuado, con licitaciones justas y éticas con proveedores, clientes y competidores. No participar en prácticas de competencia desleal, ilegal, corrupción o cualquier forma de conducta anticompetitiva.

Comunicación efectiva: comunicar es el proceso de compartir ideas, información, órdenes y pensamientos con claridad. Se debe ser preciso y empático y veraz con todos los empleados, clientes y todos los involucrados.

Confidencialidad y protección de datos: se debe cuidar la confidencialidad de los clientes, empresa y personal, garantizando su privacidad y seguridad. Se debe respetar la privacidad de todas las personas.

4.3. Capítulo C: El contexto global y la evaluación externa

Al determinar las causas externas en un contexto global, se realizó el análisis en función a los intereses nacional (MIN). Se evaluó el potencial de las personas, la gestión sostenible de la naturaleza, el desarrollo sostenible, la sociedad democrática y el estado moderno (ver Tabla 7) respecto a sus posibles aliados y competidores.

4.3.1. Análisis del entorno PESTE+C

4.3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). La empresa DQ viene enfrentando las consecuencias de factores políticos y gubernamentales, los cuales se detallan a continuación:

Inestabilidad política del gobierno: la situación política actual de nuestro país ha sido inestable y ha experimentado diversos episodios, lo cual genera preocupación debido a la falta de un rumbo político claro por parte del gobierno. El cambio de poder ejecutivo y legislativo en los últimos siete años ha creado incertidumbre en relación a las políticas económicas que se implementarán, lo cual afecta directamente a la empresa DQ. El incremento de los costos de producción debido a la inflación, el aumento de los salarios y la reducción de la utilidad de la empresa son consecuencias directas de esta situación, por mencionar alguno de los problemas que ocasiona, inclusive poniendo en riesgo la existencia misma de DQ. Además, esta problemática se magnifica debido a que la empresa tiene préstamos bancarios, y la falta de una tendencia política clara dificulta la toma de decisiones para la empresa. En este contexto, es importante que la empresa DQ desarrolle estrategias para hacer frente a la incertidumbre política y mitigar los impactos negativos en su operación. Es por ello que se pretende diversificar una nueva fuente

de ingresos, optimizar sus costos y gastos, fortalecer su posición financiera y buscar oportunidades creando nuevos rubros en el sector agua y saneamiento. Asimismo, la empresa debe mantenerse actualizada sobre los acontecimientos políticos y económicos, y de esta manera adaptar la elaboración de su plan estratégico a los posibles escenarios futuros (ver anexo P).

Corrupción: tanto la empresa DQ como otras empresas se enfrentan al riesgo de verse afectadas por la corrupción que existe en las entidades estatales y privadas, con las cuales se busca competir en un escenario equitativo, donde los aspectos técnicos y económicos deberían primar para obtener éxito en la adjudicación de licitaciones. La corrupción tiene un impacto directo en la productividad y crea barreras para las empresas como DQ que buscan crecer y posicionarse en el mercado. Además, la corrupción resulta en sobrecostos y genera ineficiencias en el sector público, y no se pueden pasar por alto los aspectos éticos y morales que esto origina en sus funcionarios. Asimismo, internamente la empresa DQ debe promover una cultura organizacional basada en la integridad y la responsabilidad, fomentando medidas anticorrupción al seleccionar socios comerciales y proveedores, evitando cualquier asociación con entidades o individuos involucrados en prácticas corruptas (ver Anexo Q).

Legislación ambiental: respecto a la legislación ambiental en nuestro país, en los últimos años ha adquirido tintes políticos la forma en que se han gestionado las directrices para la aprobación de normativas destinadas a la regulación del medio ambiente y la concesión de permisos. Se presume que existen intereses políticos y empresariales en juego, lo que en algunos casos resulta perjudicial para los defensores del medio ambiente y los habitantes de las áreas donde surgen estos

conflictos. Como ejemplo se puede mencionar la propuesta de modificar la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, que incluye disposiciones para promover la zonificación forestal. Según la evaluación de varios expertos, esta modificación podría conducir a la deforestación de los bosques. El manejo político de la legislación ambiental podría llevar a la eliminación de ciertos procedimientos con el fin de flexibilizar las regulaciones vigentes. El cumplimiento de las disposiciones actuales es fundamental para identificar posibles amenazas y proteger el medio ambiente. Además, esto podría reducir el mercado de servicios, lo que afectaría a las empresas del sector de servicios ambientales, como la empresa DQ.

Política de inversión del estado: el análisis de inversión del Estado se ha enfocado en el sector de agua y saneamiento. En el Plan Nacional de Saneamiento, para el período 2022-2026, se estima una inversión de S/ 41,043 millones de soles. Esta inversión tiene como objetivo la expansión de la cobertura de los servicios de agua y alcantarillado, así como el tratamiento de aguas residuales. También se planea invertir en la mejora y rehabilitación de sistemas de agua, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales, además de inversiones en sostenibilidad ambiental. Ante la posibilidad de acceder a este mercado, es importante destacar que la empresa DQ está inscrita en el OSCE y, por lo tanto, está en condiciones de postular para la adjudicación de contratos de servicios o la elaboración de expedientes técnicos en este sector.

4.3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E). Las variables económicas que afectan externamente a la empresa DQ son las siguientes:

Estancamiento de la evolución del producto bruto interno nacional: las expectativas macroeconómicas sobre el crecimiento del Producto Interno Bruto

(PIB), señaladas por el Banco Central de Reserva del Perú en su resumen informativo de junio de 2023, indican un crecimiento esperado del PIB entre el 1.8 % y el 2.0 % para el año 2023. Este crecimiento está estrechamente vinculado al desempeño de las empresas. El PIB no solo refleja la producción de las empresas, sino también el consumo y la inversión realizados por ellas. Un incremento en el PIB se traduce en la generación de más puestos de empleo, ya que las empresas necesitan más mano de obra para satisfacer la demanda adicional de bienes y servicios. Esta variable macroeconómica tiene un impacto directo en las condiciones que afectan a la empresa DQ. Una contracción en el crecimiento del PIB resultaría en una menor demanda de los servicios que ofrece la empresa, lo cual podría impactar negativamente en sus ingresos y rentabilidad. Además, una contracción del PIB puede llevar a un incremento en las tasas de interés, una mayor dificultad para obtener crédito y otros factores que afectan directamente a la capacidad de la empresa para operar y crecer (ver Anexo R).

Tasas de interés: otro factor externo determinante que afectaría a la empresa DQ es la tasa de interés, ya que la empresa está considerando obtener un préstamo para lanzar su nuevo rubro en el sector de agua y saneamiento. Según el Banco Central de Reserva (BCR), al mes de junio 2023 la tasa de interés interbancaria promedio en soles es del 7.77 % anual, mientras que en dólares es del 5.25 % anual. Este valor viene manteniéndose desde el 2022. El incremento de esta variable tendría un impacto significativo en las decisiones de inversión, ahorro y endeudamiento de las empresas. Una tasa de interés más alta puede hacer que los préstamos sean más costosos, lo que puede afectar la capacidad de la empresa DQ para financiar proyectos nuevos o expandir sus operaciones. Por otro lado, una tasa

de interés más baja puede incentivar la inversión y el endeudamiento, ya que resulta en costos financieros más bajos.

Tasas de inflación: las empresas, incluida DQ, se ven afectadas cuando la inflación incrementa, ya que esto implica un aumento en los costos de producción y en los salarios. Además, la inflación puede limitar las decisiones a largo plazo de las empresas, prolongar el tiempo de endeudamiento con las entidades bancarias y reducir la rentabilidad. Es importante que las empresas estén atentas a los cambios en la inflación y adopten estrategias adecuadas para mitigar sus efectos negativos. Según el resumen informativo del Banco Central de Reserva (BCR), la inflación se redujo a 6.46 % en junio 2023 y se espera una disminución en lo que resta del año. Esta tendencia a la baja en la inflación puede ser positiva para las empresas, ya que implica un menor incremento de los costos y una mayor estabilidad en los precios. La empresa DQ debe estar atenta al comportamiento de la economía en nuestro país y contar con la capacidad de responder rápidamente ante los cambios en la inflación (ver Anexo S).

Programas sociales económicos a PYMES: la empresa DQ se acogió al programa Reactiva Perú durante la época de la pandemia en 2020, con el objetivo de hacer frente a sus obligaciones, salarios, pagos a proveedores, préstamos, entre otros compromisos. Esto permitió a la empresa mantener su cadena de servicios en funcionamiento. En los años siguientes, la empresa ha estado cumpliendo con los pagos de este préstamo y se espera que lo finalice en el transcurso del año 2023. En la actualidad, el gobierno está promoviendo otros programas sociales como Impulso MYPE y Con Punche. La empresa DQ está evaluando la posibilidad de acogerse nuevamente a estos programas, analizando si cumplen con los requisitos y si pueden

brindar beneficios adicionales para su operación y desarrollo. Es importante que la empresa DQ realice un análisis detallado de los programas sociales disponibles y considere cuidadosamente los beneficios y compromisos asociados a su participación. Esto implica evaluar los requisitos que solicita el gobierno, analizar la capacidad de pago, plazos de endeudamiento, tasas de interés, y cualquier otra condición relevante para tomar una decisión idónea (ver Anexo T).

Mayor inversión en programas de agua y saneamiento: según el Plan Nacional de Saneamiento, se estima que para cerrar la brecha en calidad y sostenibilidad en el período 2022-2026 se requerirá una inversión aproximada de S/ 41,000 millones de soles. De este monto, el 65 % corresponderá a inversiones para ampliar la cobertura, el 29.4 % para la rehabilitación, mejora y reposición, y el 5.4 % para medidas de fortalecimiento de los prestadores y la sostenibilidad. Esto será realizado por entidades como: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales a través de las Entidades Prestadoras de Servicio de Saneamiento.

En el marco del Plan Estratégico 2024-2028 y de acuerdo con el Plan Nacional de Saneamiento, el Estado peruano tiene como objetivo invertir aproximadamente S/ 24,698 millones de soles en los años 2024, 2025 y 2026. Esta inversión busca mejorar la infraestructura de agua y saneamiento, garantizar la calidad de los servicios y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

A continuación, se presenta una tabla con más detalles sobre esta inversión:

Tabla 3

Inversión anual en ampliación y mejoramiento, rehabilitación y reposición

Año	Monto de inversión (en millones de soles)
2024	9,302
2025	7,792
2026	7,602

Nota. Plan nacional del saneamiento 2022 – 2026.

Por ello, la empresa DQ tiene proyectado incursionar en el sector del agua y saneamiento debido a la creciente inversión que se ha registrado en los últimos años en este sector. Además, cuenta con una experiencia previa exitosa en la prestación de servicios de supervisión de obras. Realizar el servicio permitió conocer los beneficios y las desventajas que podría tener este servicio. Esta primera experiencia ha generado rentabilidad, conocimiento en el sector, y ha permitido que la empresa DQ pueda decidirse a incursionar en el servicio de supervisión de obras de saneamiento en el sector agua y saneamiento. Esta decisión permitirá aprovechar las oportunidades y desafíos que se presentan en el sector.

4.3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

Incidencia de pobreza y pobreza extrema: la pobreza es una variable condicionante que puede tener diversas implicaciones para las empresas. Entre ellas se encuentran:

Estabilidad económica: la pobreza generalizada en un país puede afectar la estabilidad económica y generar desafíos para las empresas, incluida DQ.

La falta de ingresos y recursos en la población puede llevar al gobierno a financiar programas sociales dejando a un lado la inversión en otros rubros como la inversión en infraestructura. La pobreza puede resultar en una menor inversión en infraestructura básica, como agua, saneamiento, salud y educación. Esto puede

afectar a las empresas, ya que una cantidad reducida en recursos limitará la cantidad de proyectos a elaborar y ejecutarse, reduciendo de esa manera el mercado.

La prioridad de gasto en programas sociales es un alto indicador de pobreza que lleva a que los gobiernos centrales, regionales y locales asignen una mayor proporción de recursos al financiamiento de estos programas. Esto puede implicar una redistribución de fondos que, de otra manera, podrían haberse utilizado para promover el desarrollo empresarial, la inversión en infraestructura o la implementación de políticas favorables para las empresas.

Según BBVA Research a junio de 2023, el indicador de pobreza monetaria ha aumentado en el año 2022, llegando al 27.5 %, y se prevé que este indicador continúe en aumento para 2023 y 2024. Este indicador de pobreza monetaria afecta a diferentes empresas y sectores, incluida la empresa DQ. Es importante que la empresa considere esta situación y los posibles impactos en su entorno empresarial (ver Anexo U).

Conflictos sociales: los conflictos sociales, especialmente cuando resultan en la paralización de obras públicas y privadas, pueden tener un impacto significativo en las empresas, incluida DQ. Algunas de las repercusiones que estos conflictos podrían ocasionar son las siguientes:

Interrupción de la ejecución de obras: los conflictos sociales pueden llevar a la paralización de proyectos en ejecución, lo que implica ampliación de plazo y adicionales de obra y una mayor cantidad de gastos generales. Esto puede generar pérdidas financieras a la empresa DQ, costos adicionales por inactividad y afectar la planificación y entrega con el plazo de entrega de los proyectos, expedientes técnicos y supervisión.

Otro impacto que podría generarse es el daño a la propiedad. Durante los conflictos sociales, existe el riesgo de daño al personal y a la propiedad de la empresa contratista o de supervisión, lo cual puede incluir actos de vandalismo, agresión, violencia, robo, hurto, saqueos o destrucción de equipos, vehículos, instalaciones o la misma obra, lo que generaría mayores costos y pérdidas económicas directas para la empresa.

Impacto en la imagen y reputación: los conflictos sociales pueden afectar negativamente la imagen y reputación de la empresa DQ. Si la empresa se ve involucrada en un conflicto de intereses, esto puede generar una mala reputación y afectar las relaciones con los clientes actuales y futuros.

Riesgo financiero: los conflictos sociales prolongados y la paralización de proyectos pueden tener implicaciones financieras significativas para la empresa. Esto se debe a que la empresa DQ depende de préstamos bancarios para financiar sus proyectos y debe cumplir con sus obligaciones tanto con las entidades financieras como con su personal. Cuando la empresa se ve envuelta en un conflicto social, se genera incertidumbre en la planificación financiera, dificultando la obtención de financiamiento adicional (ver Anexo V).

Salud: el medio ambiente y la salud están directamente relacionados, ya que un entorno saludable en el medio ambiente proporcionará condiciones de salud para los habitantes. La implementación de proyectos empresariales en sectores como la minería, la agricultura u otros que involucren el uso de agentes químicos y biológicos podría ocasionar afectaciones al aire, agua, suelo, flora, fauna, entre otros. La manipulación de diversos contaminantes podría dar lugar a enfermedades y a la contaminación de los entornos cercanos a largo plazo. Por esta razón, el

Estado debe cumplir su función de fiscalizar y exigir el cumplimiento de procedimientos y requisitos a través de las entidades designadas para este propósito, en lugar de tratar de flexibilizar las leyes que podrían poner en riesgo la salud de los habitantes. Garantizar que las empresas cumplan con los procedimientos y requisitos en materia ambiental no solo beneficiará a la empresa DQ, sino también al resto de las empresas del sector, debido a que se generarán servicios y asesorías ambientales.

Responsabilidad social: la empresa DQ orienta su contribución a la responsabilidad social hacia el bienestar de la sociedad mediante los servicios que ofrece para el adecuado cuidado del medio ambiente, con el objetivo de minimizar su impacto ambiental en los proyectos que lleva a cabo. Dependiendo del servicio que presta, la empresa realiza actividades de sensibilización entre los habitantes de la zona sobre cuestiones ambientales y proporciona información sobre los proyectos que planea emprender. Esto incluye la divulgación de los beneficios que aportarán y su contribución al desarrollo de las comunidades locales, siempre considerando el cuidado, la protección, la responsabilidad y la preservación del medio ambiente, así como el uso sostenible de los recursos naturales. La implementación de un sólido plan de estrategia de responsabilidad social permite que los habitantes se involucren y se identifiquen con la protección del medio ambiente, lo cual redundará en la confianza hacia la empresa. Para lograrlo, es esencial la participación activa de todas las partes interesadas.

4.3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Uso de tecnología digital: la adopción de la tecnología en la empresa DQ, que ofrece el mercado exterior, conlleva numerosos beneficios que permiten

optimizar sus procesos y mejorar su desempeño. Algunos puntos relevantes sobre la relación entre la tecnología y las empresas son:

Mejora de la eficiencia y productividad: la incorporación de tecnología en los procesos de la empresa conlleva una mayor eficiencia y productividad. Automatizar tareas repetitivas, utilizar *software* de gestión empresarial y aprovechar herramientas digitales agiliza las operaciones, reduce los costos y aumenta la rentabilidad a largo plazo. Esto es especialmente importante al competir en licitaciones públicas donde la eficiencia marca la diferencia.

Ventaja competitiva y ampliación de mercado: la tecnología innovadora brinda a las empresas una ventaja competitiva frente a sus competidores. La empresa DQ puede aprovechar las herramientas de marketing digital, como la presencia en la web y el uso de redes sociales, para promocionarse y ampliar su mercado. Esto permitiría alcanzar a más clientes y generar mayor rentabilidad.

Capacitación y trabajo híbrido: la tecnología brinda oportunidades de capacitación y desarrollo del personal en un entorno globalizado. Permite acceder a cursos en línea, seminarios web y recursos educativos para mejorar las habilidades y conocimientos del equipo. La tecnología también facilita el trabajo híbrido, permitiendo a los empleados colaborar de manera efectiva desde diferentes ubicaciones y adaptarse a nuevas formas de trabajo flexible (ver Anexos W y X).

Investigación y desarrollo (I+D): para la empresa DQ, la inversión en investigación y desarrollo (I+D) podría generar numerosos beneficios. En la actualidad, existe tecnología en todo el mundo que aún no se ha explorado ni se conoce en nuestro país, lo que podría posicionar a la empresa como líder en innovación. Esto se traduciría en una mayor variedad de servicios ofrecidos y una

mayor competitividad en el mercado. Otro beneficio importante sería la mejora de la calidad de los servicios que ya ofrece. La implementación de un sistema innovador estaría directamente relacionada con la reducción de costos operativos, lo que aumentaría los márgenes de beneficio de la empresa. Para lograr estos objetivos, es esencial considerar la creación de un departamento de investigación y desarrollo dedicado a explorar nuevas oportunidades y tecnologías.

4.3.1.4. Fuerzas ecológicas y ambientales (E). Las variables ecológicas y ambientales que se pueden considerar como amenaza u oportunidad son las siguientes:

Protección del medio ambiente e incumplimiento de las regulaciones ambientales: la protección del medio ambiente es un tema de gran importancia para el Estado peruano, como se observa en la creación del Ministerio del Ambiente en 2008 y su órgano fiscalizador, el OEFA. El país ha realizado esfuerzos significativos para evitar el daño ambiental y ha realizado inversiones importantes en ese sentido.

El incumplimiento de las regulaciones ambientales puede tener consecuencias económicas y legales para las empresas. Además de enfrentar sanciones económicas, aquellas empresas que no cumplen con las regulaciones ambientales pueden ser objeto de procesos legales y, en algunos casos, pueden enfrentar privación de libertad. La contratación de empresas consultoras, como DQ, por parte de las empresas tiene como objetivo evitar sanciones económicas, conflictos sociales y riesgos legales. Estas consultoras brindan servicios especializados en materia ambiental, ayudando a las empresas a cumplir con los requisitos legales y a implementar procedimientos de sensibilización ambiental en

el lugar de ejecución del proyecto. Es por ello que en el sector empresarial, especialmente en industrias como la producción, la minería y los hidrocarburos, las empresas suelen contratar servicios de consultoría, como los proporcionados por DQ, para cumplir con las regulaciones ambientales establecidas por las entidades competentes. Estas regulaciones requieren la obtención de licencias de funcionamiento y la realización de diversos estudios y declaraciones, como los estudios de impacto ambiental (EIA), evaluaciones ambientales preliminares (EVAP), declaraciones de impacto ambiental (DIA), declaraciones de adecuación ambiental (DAA), diagnósticos ambientales preliminares (DAP), planes de cierre, instrumentos técnicos sustentatorios (ITS), instrumentos de gestión ambiental del proceso de adecuación progresiva (GAPAP) y fichas técnicas ambientales (FTA).

Fenómenos naturales: el fenómeno del Niño ha sido oficialmente declarado desde el 4 de julio de 2023 por la Organización Meteorológica Mundial (OMM), pero en nuestro país, desde febrero de 2023 se han registrado intensas lluvias en el norte y sequías en el sur. Como empresa DQ, es importante considerar y tener un plan de gestión de riesgos frente a este fenómeno. El fenómeno del Niño puede tener implicaciones significativas para la empresa, ya que puede ocasionar la paralización de obras planificadas, retrasos en licitaciones y ejecución de proyectos, lo que a su vez podría generar problemas financieros al retrasarse las valorizaciones para el pago de las entidades. Por lo tanto, es esencial contar con un plan de contingencia que permita mitigar los impactos negativos y minimizar los riesgos asociados al fenómeno del Niño.

Sin embargo, también se puede considerar que este fenómeno presenta oportunidades para la empresa. Las acciones posteriores al fenómeno, como la

restauración de infraestructuras dañadas, generarán la necesidad de nuevos estudios y servicios de consultoría. La empresa DQ podría aprovechar esta demanda adicional y ofrecer sus servicios de manera efectiva para apoyar en la evaluación de los daños, la planificación de la reconstrucción y la implementación de medidas de mitigación y prevención (ver Anexo Y).

Pandemias: las pandemias son eventos de gran importancia que tienen un impacto significativo en los sectores económico y social. Si se produce una nueva pandemia, esto afectaría a las empresas, particularmente a las empresas como DQ, ya que podría resultar en una paralización a nivel mundial, tal como se ha experimentado con la pandemia de COVID-19.

El gobierno ha implementado diversos programas y políticas dirigidos a apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) durante esta crisis. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, la pandemia ha tenido un impacto negativo en la economía en general. La empresa DQ también se vio afectada financieramente en el año 2020 y parcialmente en 2021, ya que se redujo la demanda de servicios de consultoría. Es importante destacar que las pandemias pueden tener consecuencias significativas para las empresas, como la disminución de ingresos, la interrupción de operaciones, la reducción de la demanda y los desafíos financieros. Esto puede llevar a dificultades para mantener las operaciones habituales, así como a la necesidad de tomar medidas de contingencia y ajustar los planes y objetivos (ver Anexo Z).

4.3.1.5. Fuerzas competitivas (C). Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

A continuación, se realizará el desarrollo de las cinco fuerzas (ver Anexos AA, AB y AC).

a) Poder de negociación de los proveedores

Sector dominado por varias empresas proveedoras acreditadas y especialistas.

La empresa DQ trabaja con varios proveedores como: laboratorios, proveedoras de materiales, equipos y servicios a las empresas de consultoría ambiental que ejercen un gran poder de negociación, y proveedores de servicios profesionales. Esto hace poco atractivo el rubro ambiental. Este es el caso del aprovisionamiento de equipos e instrumentos de laboratorio de última generación que son importados o que cuentan con la licencia correspondiente para ser evaluadores de cada parámetro que exige estudiar un proyecto, tales como monitoreo ambiental en calidad de aire, ruido, suelos, etc.

En el sector del agua y saneamiento se requiere de pruebas y análisis para determinar los parámetros físicos, químicos y biológicos que no son muy complejos. En este sentido, hay una amplia variedad de laboratorios especializados que ofrecen estos servicios. Esta diversidad de opciones está asociada a una alta competencia en el mercado, lo que genera que se puedan elegir entre diferentes proveedores y comparar precios y servicios. Esta situación promueve la transparencia y la posibilidad de obtener servicios de calidad a precios competitivos. Además, muchos de estos laboratorios cuentan con acreditaciones que garantizan la fiabilidad y precisión de los resultados obtenidos.

En cuanto a la capacidad de negociación de los honorarios de los proveedores que brindan sus servicios profesionales, la empresa DQ tiene cierto margen de negociación, aunque los sueldos están adecuados al mercado y están fijados en las bases de las convocatorias. Esto significa que la empresa puede

negociar en cierta medida los honorarios, pero está sujeta a los límites establecidos en las condiciones de la licitación. Respecto a los profesionales requeridos para cumplir con los requisitos de experiencia en las licitaciones, la empresa DQ cuenta con un personal estable en su equipo. En caso de que se requiera una mayor cantidad de profesionales debido a la adjudicación de nuevas licitaciones, la empresa DQ tiene contactos con especialistas en el área de agua potable, alcantarillado y mecánica de suelos. Esta capacidad para contar con profesionales especializados fortalece la posición de la empresa en las licitaciones y le permite cumplir con los requisitos exigidos.

b) Poder de negociación de los compradores

Los clientes del sector privado tienen como objetivo reducir costos en temas ambientales y fortalecer la confianza y fidelidad entre sus empleados. Sin embargo, cuando se trata de obtener la autorización para ejecutar un proyecto de inversión o si dicho proyecto ha sido objeto de observaciones por parte de las entidades gubernamentales correspondientes, la contratación de servicios especializados se vuelve indispensable para cumplir con los requisitos legales y regulatorios.

En el caso de los clientes del sector público, su capacidad de negociación es nula. Estos clientes se encuentran sujetos a las propuestas económicas presentadas por los proveedores de servicios durante los procesos de licitación. El valor de estas propuestas económicas se calcula mediante una fórmula establecida, lo cual puede resultar en un monto mayor o menor en comparación con el monto referencial establecido.

El comprador tiene información total

En efecto, los clientes en el sector público y privado se informan y buscan referencias sustanciales que les permita determinar la negociación antes de firmar un contrato de servicio. El nivel de exigencia varía entre los segmentos de clientes del sector público y privado.

c) Intensidad de la rivalidad de los actuales competidores

En el ámbito privado existe una gran cantidad de empresas dedicadas a ofrecer servicios relacionados con la consultoría, asesoría y servicios de supervisión. Dentro de estas empresas se diferencian cuatro grandes grupos, en función de la formulación de negocio seguida:

- Empresas especialistas en medio ambiente.
- Empresas de ingeniería civil e industrial.
- Empresas de medio ambiente, calidad y prevención de riesgos laborales.
- Empresas especialistas en agua y saneamiento.
- Consultoras generalistas.

Respecto al ámbito peruano, y por lo tanto el más importante para nuestra empresa, existen casi un centenar de empresas que ofrecen servicios de consultoría medioambiental. Si se afina un poco más en la distribución de las mismas, cabe destacar que, debido al mayor tejido empresarial existente en el país, se estima que prácticamente el 80 % de las consultoras tiene sus oficinas administrativas en la capital.

Respecto a la competencia en el rubro ambiental, industrial y de producción, son las siguientes empresas las que se reparten el mercado y representan la competencia (ver Tabla 4):

Tabla 4*Participación en el mercado de empresas del rubro ambiental*

Nombre de empresas competidoras	Participación del mercado en %
APS Ingenieros	9 %
Ingenieros Ambientales SAC	15 %
Domus Perú	25 %
SIMC (solución integral en minería y construcción)	8 %
Consultoría Carranza	7 %
ECSA Ingenieros	12 %
Gema Consultores	14 %
DQ Asesoría & consultoría	7 %
Otros	3 %
Total	100 %

Nota. Elaboración propia.

La identificación de competidores en el sector de agua y saneamiento, que brindan servicios de consultoría y supervisión, se llevó a cabo mediante una revisión del portal SEACE de las licitaciones que se hicieron en el año 2022. Se registraron las empresas que obtuvieron la buena pro en licitaciones relacionadas con estos servicios. Durante este análisis, se observó que algunas empresas ganaron licitaciones ofreciendo un precio que estaba aproximadamente un 10 % por debajo del precio referencial. Es importante destacar que este análisis se limitó a licitaciones de un valor inferior a un millón de soles.

En el año 2022, se presentaron un total de 127 empresas a las convocatorias de la empresa Sedapal en el sector de agua y saneamiento. Es importante mencionar que la elección de los proveedores que ganaron las licitaciones con la empresa Sedapal es variada, no existe un dominio claro del mercado en los servicios de agua y saneamiento. Sin embargo, se pueden mencionar las empresas que resultaron ganadoras en algunas de estas convocatorias:

Las empresas que adjudicaron servicios de supervisión y/o elaboración de expedientes técnicos se pueden apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5

Empresas que adjudicaron servicios de supervisión y/o elaboración de expedientes técnicos año 2022 - Sedapal

Nombre de los postores ganadores portal SEACE - SEDAPAL	Cantidad de proyectos adjudicados 2022	%
Ahumada Vásquez Jorge Ramiro	1	5.26 %
Analytical Laboratory E.I.R.L.	1	5.26 %
Aragón Graneros Luis	1	5.26 %
Boza Consultores y Contratistas Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	2	10.53 %
Diamante Verde S.R.L.	1	5.26 %
Eche Ingenieros Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	1	5.26 %
Gerens Escuela de Gestión y Economía S.A.	1	5.26 %
Gómez Palomino Rolando	1	5.26 %
Inversiones Hemarem S.A.C.	1	5.26 %
Jesús Jesús Neri Onassis	1	5.26 %
Luarvi E.I.R.L.	3	15.79 %
Meléndez Llerena Jesús Omar Nicomedes	1	5.26 %
Muñoz & Ocampo, Consultorías, Proyectos e Inversiones EIRL	1	5.26 %
PRW Ingeniería y Construcción S.A.C.	1	5.26 %
S&M Ingeniería Construcciones y Medio Ambiente Sociedad Anónima Cerrada	1	5.26 %
Viamef S.A.C	1	5.26 %
TOTAL	19	100.00%

Nota. Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar que no hay una empresa dominante en el mercado en las 19 licitaciones llevadas a cabo por la empresa Sedapal. Se puede apreciar que la mayoría de estas empresas solo ganaron una licitación cada una. Estos proyectos tienen un valor referencial entre (130,000 – 86,5145) soles.

Estos proyectos tienen una duración que oscila entre tres meses y un año. Por lo tanto, existe una alta posibilidad de obtener contratos para servicios y consultorías.

Este análisis de competidores también se realizó en relación a las entidades prestadoras de servicios (EPS), que suman un total de 49 a nivel nacional. Se encontró que todas las empresas que se presentaron para la elaboración de expedientes técnicos, perfiles y servicios de supervisión de obra son locales. No existe una empresa líder en el sector de agua y saneamiento. Por lo tanto, hay una alta probabilidad de obtener contratos para servicios y consultorías en este campo.

Es importante destacar que esta situación brinda oportunidades para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. en términos de obtener contratos y posicionarse en el mercado de agua y saneamiento. Será esencial aprovechar esta oportunidad y desarrollar estrategias para destacarse en la prestación de servicios y consultorías en este sector competitivo.

Otro punto a considerar es el ingreso de las empresas transnacionales, si bien aún no tienen mucha participación del mercado como competencia directa con la empresa DQ, pero vienen ingresando con mucha fuerza en otros sectores. Esto en un futuro dificultaría más la adjudicación de consultorías y servicios para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., compitiendo por precios.

d) Amenaza de los sustitutos

En el campo de la consultoría ambiental y en el sector de agua y saneamiento no existen productos sustitutos, ya que muchas de las actividades realizadas por empresas como la nuestra están vinculadas a obligaciones normativas. Los clientes en estos campos son de tipo cautivo, lo que significa que solo les queda la opción de elegir con quién trabajar.

La elaboración de expedientes técnicos en el sector de agua y saneamiento debe seguir los procedimientos establecidos por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Estos requisitos cada año son más rigurosos y se hace más compleja la elaboración. Esto implica realizar trabajos de campo de manera presencial y, posteriormente, procesar esa información en el área de oficina. Estos procesos requieren una combinación de actividades del personal profesional tanto en campo como en el entorno de oficina, para garantizar la calidad y el cumplimiento normativo.

El servicio de supervisión de obra, en el campo de agua y saneamiento, también es una actividad que debe llevarse a cabo de manera presencial. Requiere una presencia constante en la obra, por disposiciones legales, ya que se deben realizar inspecciones y asegurarse que se cumplan los estándares y requisitos establecidos. Por lo tanto, no es posible sustituir estas actividades ni siquiera de manera parcial.

e) Amenaza de los entrantes

Requerimiento de capital

Para este tipo de negocios de consultoría y servicios, el monto de inversión requerido para ingresar a los diferentes sectores es alto. Esto se debe a la necesidad de contar con instalaciones adecuadas, equipamiento y accesorios sofisticados, así como personal altamente especializado. Esta inversión representa una barrera significativa que desalienta a nuevos competidores a entrar en el mercado y competir con empresas establecidas que llevan años en la industria. Las empresas como DQ, entre otras, que ya se encuentran en el mercado, han tenido tiempo para adquirir los recursos necesarios, desarrollar relaciones con proveedores y clientes,

y establecer una reputación sólida. Estas barreras de entrada dificultan el acceso de nuevos competidores al mercado y otorgan a las empresas establecidas una ventaja competitiva. Pero tener un capital alto no representa una barrera para las empresas transnacionales. En la actualidad, esto no representa una amenaza directa para la empresa DQ, pero se ve que estas empresas vienen ingresando al mercado nacional en diferentes sectores, es por ello que la empresa debe estar enterada de cómo va el mercado con los competidores.

Diferenciación de producto

Cada vez es más desafiante aplicar mecanismos de diferenciación del producto/servicio debido a la normativa establecida por entidades como ministerios y otros organismos descentralizados. Existe una contradicción entre estas entidades y otros sectores del estado, lo cual ha llevado a una tendencia hacia la estandarización estos últimos años. Esta situación ha motivado a nuevas empresas a ingresar a uno o más sectores, lo cual resulta atractivo para ellas. Sin embargo, representa una amenaza para las empresas establecidas en el sector, ya que se ven obligadas a crear mecanismos de diferenciación dentro de las limitaciones impuestas por la estandarización establecida por los organismos reguladores. La normativa vigente y las políticas de estandarización establecidas pueden limitar la capacidad de las empresas para destacarse y diferenciarse en el mercado. Esto se debe a que necesitan cumplir con los requisitos y estándares establecidos por los organismos reguladores. A pesar de estas limitaciones, las empresas establecidas en el sector deben buscar estrategias que les permitan diferenciarse dentro del marco normativo existente.

Costos de cambio

Retener a los clientes se ha ido consiguiendo manteniendo al personal clave, y el costo de cambiar al personal de la empresa es muy alto, ya que los clientes depositan su confianza en la empresa. Mantener al personal clave en la empresa es fundamental para asegurar la continuidad de las relaciones con los clientes y mantener la calidad de los servicios ofrecidos. Por lo tanto, es prioritario contar con un equipo confiable, profesional y estable. La experiencia y el conocimiento acumulados por el personal son valiosos activos que contribuyen al éxito de la empresa. Invertir en programas de retención de empleados y promover un ambiente de trabajo satisfactorio pueden ayudar a minimizar el costo de cambio y mantener la estabilidad en el equipo. Además, el costo de cambiar el equipamiento también es elevado, y el poder de negociación de los proveedores puede resultar en que las empresas deban pagar los precios que se les imponen. Esta situación también representa una barrera de entrada para nuevas empresas que deseen subcontratar proveedores. Mantener al personal clave en la empresa es fundamental para asegurar la continuidad de las relaciones con los clientes y mantener la calidad de los servicios ofrecidos.

Accesos a canales de distribución

La presencia de empresas con filiales en provincias u otras regiones, que garantizan una relación sólida con los clientes, también actúa como una barrera para el ingreso de nuevos competidores. Cuando las empresas ya tienen una presencia establecida en diversas ciudades, ya sea mediante filiales o sucursales, desarrollan relaciones cercanas y de confianza con los clientes en esas regiones o provincias. Estas relaciones a largo plazo generan ventajas competitivas, porque estas empresas

conocen la realidad local, el servicio puede ser más personalizado, y los clientes valoran la proximidad y el conocimiento del mercado local que poseen estas empresas.

Política gubernamental

Las leyes que regulan los diferentes sectores tienen un alto impacto en la empresa. Los clientes no siempre están dispuestos a asumir los costos de control de impuestos por las entidades gubernamentales y suelen solicitar ofertas económicas, a veces por debajo del precio promedio. Esta situación también representa una barrera para los nuevos competidores que deseen ingresar al mercado, porque no tienen la experiencia para sincerar sus precios. La política gubernamental puede ser una barrera de entrada que hace que el sector o sectores sean menos atractivos para nuevas empresas. Las regulaciones y normativas establecidas por el gobierno pueden imponer requisitos y costos adicionales a las empresas, lo que dificulta su entrada y operación en el mercado.

Conclusión de las Cinco Fuerzas de Porter:

Existen barreras de entrada a nuevas empresas en el sector, como se ha mencionado anteriormente (ver Figura 4). Sin embargo, es importante destacar que la estabilidad macroeconómica y la disponibilidad de capitales en el país pueden permitir romper estas barreras. En los últimos años, se ha observado la entrada de varias empresas nuevas, incluyendo algunas de nivel internacional, pero aún no representan una amenaza determinante; sin embargo, en un futuro quizás, puesto que la estabilidad política y económica de un país es un factor clave que puede facilitar el ingreso de nuevas empresas al mercado. Cuando hay condiciones favorables en términos de políticas fiscales, comerciales y monetarias, así como un

ambiente de negocios propicio, las empresas tienen una mayor confianza para invertir y operar en el país.

Las empresas privadas generalmente no realizan negociación de los precios debido a que buscan la calidad del producto o servicio que se presta, y las condiciones impuestas por los reguladores o entidades. Por otro lado, las empresas públicas están sujetas a licitaciones donde se establecen los montos y las condiciones del contrato, lo que reduce su capacidad de negociación.

En cuanto a la ausencia de sustitutos para los servicios que se prestan, esto representa una fortaleza para la empresa DQ Asesoría & Consultoría. Al no haber alternativas directas para los servicios especializados que brinda la empresa, se crea una ventaja competitiva. Esto se debe a que los clientes no pueden encontrar fácilmente otras opciones que satisfagan sus necesidades de manera similar.

4.3.3. Matriz evaluación de factores externos (MEFE)

Se presenta la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) (ver Tabla 10). Durante su elaboración se han identificado los factores clave que tienen impactos positivos y negativos en la organización, los cuales están compuestos por oportunidades y amenazas. Durante el análisis, se ha considerado el entorno competitivo al que está sometida la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. Como método se asigna peso a cada factor en función de su relevancia, y se otorga una calificación entre los valores de 1 y 4, donde 1 indica que el factor es nada importante y 4 indica que es muy importante. Posteriormente, se procede a multiplicar el peso y la calificación para cada factor de oportunidad y amenaza, obteniendo así un puntaje final de 3.06. Una calificación de 3.06 indica que la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. se encuentra en condiciones

adecuadas para enfrentar las amenazas. Para mejorar aún más su posición, se buscarán estrategias que permitan dar un valor agregado a los servicios de consultoría ambiental e implementar el área en el sector agua y saneamiento.

4.3.4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se presenta la matriz elaborada para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. con el propósito de identificar a sus competidores directos en el mismo rubro. Para su elaboración, se han considerado los factores clave de éxito (FCE) y se ha asignado un peso a cada factor. Los pesos asignados deben sumar 1 entre todos los factores de éxito. Luego, se ha registrado un valor para cada factor de éxito, que varía entre 1 y 4, siendo 1 una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor (D'Alessio, 2015). Estos valores se han asignado tanto para la empresa DQ como para el resto de empresas que están sujetas al análisis.

La finalidad del análisis es que la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. logre un crecimiento en sus ventas del 27 % de manera anual, según la visión trazada. Por lo tanto, se ha realizado una comparación entre la empresa DQ y sus competidores nacionales: Domus Peru, Ingenieros Ambientales SAC y Gema Consultores. Los resultados se pueden ver en la Tabla 11, a partir de la cual se visualizan los criterios para los pesos y valores asignados, y se obtiene un puntaje de 2.59 para la empresa DQ. Al comparar los resultados obtenidos en la matriz, se puede entender que las empresas que tienen una mejor calificación poseen una fortaleza relativa respecto a las otras organizaciones. Esto permite analizar las acciones que se deberán tomar para mejorar, considerando como ejemplos las fortalezas de las empresas más competitivas.

4.3.5. Matriz de perfil referencial (MPR)

Para elaborar la presente matriz se han considerado los mismos factores clave de éxito de la matriz de perfil competitivo, al igual que el valor y el peso asignado a cada factor (ver Tabla 12). La diferencia es que el análisis se ha realizado para empresas internacionales o transnacionales que se encuentran inmersas en el mismo rubro que la empresa DQ. Se han tomado en cuenta empresas líderes a nivel mundial, que tienen presencia en nuestro país, como son las empresas: Veolia (Francia), Acciona (España) y Tedagua (España).

Al igual que en la matriz de perfil competitivo, se ha obtenido el mismo resultado 2.59, como se ha expuesto anteriormente. Esta matriz permitirá conocer las fortalezas que poseen las empresas mencionadas en comparación con la empresa DQ.

4.4. Capítulo D: evaluación interna

4.4.1. Análisis AMOFHIT

4.4.1.1. Administración y gerencia (A).

a) Experiencia de su gerente y personal especialista

El gerente general de la empresa DQ cuenta con una valiosa experiencia de 12 años liderando la organización. Anteriormente, ha trabajado en diversas empresas del rubro ambiental, industrial, producción, entre otros, acumulando un total de 20 años de experiencia en el campo. Esta trayectoria le ha brindado un profundo conocimiento del negocio y una amplia visión de la industria. Además de su experiencia, el gerente general posee habilidades destacadas en la gestión de personas. Sabe cómo motivar, dirigir y desarrollar a su equipo, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y productivo. El gerente general también está

involucrado en la toma de decisiones clave para la empresa, pero casi siempre son decisiones a corto plazo.

En relación al personal especialista, es relevante destacar que poseen más de 20 años de experiencia en el campo de las consultorías y servicios. Gracias a esta extensa trayectoria, han adquirido un profundo conocimiento de las legislaciones y regulaciones, lo que les permite ofrecer soluciones adecuadas y cumplir con los requisitos legales. Además, cuentan con una amplia experiencia en la elaboración de trabajos especializados, lo que garantiza la calidad y eficacia de sus servicios.

b) Toma de decisiones y control

La toma de decisiones en la empresa DQ se basa en una combinación de experiencia y decisiones a corto plazo. Si bien el equipo cuenta con personal experimentado, se ha observado que en algunos casos se toman decisiones improvisadas para abordar situaciones urgentes o a corto plazo. La gerencia de la empresa DQ tiene como objetivo principal supervisar, coordinar y planificar todas las etapas del proceso de atención a los clientes. Desde el primer contacto hasta la obtención de la resolución aprobada por el ministerio competente, se realizan cotizaciones, se organiza y coordina la ejecución de los estudios ambientales y se asegura la calidad y eficiencia en la entrega de los servicios. Además, se mantiene una comunicación efectiva con los clientes para satisfacer sus necesidades y expectativas. A pesar de que algunas decisiones pueden ser tomadas de manera improvisada, es importante que la empresa DQ busque establecer procesos y métodos más estructurados para la toma de decisiones.

c) Planeamiento estratégico

En la evaluación interna realizada, se ha identificado que la empresa DQ no cuenta con un plan estratégico definido, lo que dificulta tener claridad sobre los lineamientos y objetivos que se desean alcanzar. Además, se observa la ausencia de una misión y visión claras, así como la falta de un código de ética establecido. La gestión de la empresa DQ se ha llevado a cabo de manera reactiva, abordando las situaciones de forma empírica a medida que surgen. Para que la empresa sea más competitiva, logre una mayor rentabilidad y se posicione de manera sólida en el mercado, es fundamental contar con un adecuado plan estratégico.

d) Imagen y prestigio

Según las declaraciones de los miembros de la organización, se enfatiza que el producto o servicio ofrecido por la empresa DQ es de alta calidad. Esta calidad ha generado una base sólida de clientes recurrentes, quienes han demostrado su satisfacción y preferencia por los servicios de la empresa, todo lo cual refuerza la imagen positiva y el prestigio de la empresa en el mercado. La buena imagen y prestigio de la empresa DQ no solo se reflejan en la opinión de los clientes, sino también en la percepción de los competidores cercanos. La empresa tiene referencias positivas, lo que en un futuro se podría explotar para establecer alianzas o consorcios en futuros proyectos.

4.4.1.2. Marketing y ventas & investigación del mercado (M). La falta de un plan de marketing es un desafío para la empresa DQ, ya que dificulta su capacidad para darse a conocer a los clientes que podrían beneficiarse de sus servicios. Un plan de marketing efectivo es fundamental para promover la empresa,

llegar a su público objetivo y generar demanda por sus servicios. No contar con un plan de marketing limita su alcance en el mercado.

a) Producto

La empresa DQ se especializa en brindar servicios de consultoría en temas ambientales tanto para empresas públicas como para privadas. En el Anexo AD se detallan los servicios que actualmente se ofrecen. Estos servicios son de alta calidad y altamente competitivos, y han permitido fidelizar a numerosos clientes. Sin embargo, reconociendo la oportunidad de expansión y crecimiento, se está proponiendo la creación de una nueva línea de servicios en el sector del agua y saneamiento que incluirá la elaboración de expedientes técnicos y servicios de supervisión de obra. Estos servicios complementarán la experiencia y *expertise* de la empresa en temas ambientales y permitirán ofrecer soluciones integrales a los clientes en el ámbito del agua y saneamiento.

b) Precio

La empresa DQ se distingue por ofrecer precios competitivos a sus clientes, garantizando al mismo tiempo la calidad de sus servicios. En el sector privado, los precios pueden ser objeto de una ligera negociación, aunque los clientes suelen valorar más la calidad del servicio que el precio en sí. La empresa se esfuerza por proporcionar productos y servicios bien formulados que justifiquen su valor.

Por otro lado, en el sector público, los precios de los servicios están regulados por los proveedores y se basan en un precio referencial establecido en las licitaciones. Estos precios pueden variar tanto por encima como por debajo del monto referencial. La empresa DQ se adapta a estos parámetros y participa en

procesos de licitación y contratación pública, ajustando sus precios según su conveniencia y evaluación.

c) Clientes

Los clientes del sector privado de la empresa DQ se encuentran principalmente en los sectores de producción y ambiental. Se puede consultar la lista de clientes en el Anexo AE. Estos clientes se dividen en empresas privadas y públicas. En el caso de los clientes privados, existe la oportunidad de fidelizarlos y utilizar estrategias para mantener su lealtad a la empresa. Sin embargo, en el sector público, la contratación se realiza principalmente a través de licitaciones públicas, lo que limita la posibilidad de trabajar con las entidades públicas hasta que se adjudique un nuevo contrato. Una de las limitaciones que enfrenta la empresa DQ es la falta de un plan de marketing que permita llegar a nuevos clientes. Esto representa una desventaja en comparación con otras empresas que sí cuentan con una estrategia para identificar a los potenciales clientes y comprender sus necesidades. Un plan de marketing adecuado permitiría a la empresa DQ posicionarse de manera efectiva en el mercado y destacar sus servicios frente a la competencia.

d) Ventas

La empresa DQ ha realizado una evaluación de sus ventas tanto antes como después de la pandemia. Antes del inicio de la pandemia, las ventas mostraban un crecimiento promedio anual del 10 %. Sin embargo, en el periodo posterior a la pandemia, a partir del 2022, se ha observado un crecimiento fluctuante de aproximadamente un 12 %. No se considera los años 2020 y 2021 por ser atípicos. Como empresa, uno de los objetivos establecidos es lograr un crecimiento anual del

25 % para el año 2028. Para alcanzar esta meta, se están evaluando las acciones necesarias que permitan impulsar este incremento en la venta de sus productos y servicios. Así, la empresa DQ viene considerando implementar una nueva línea de servicios en el rubro de agua y saneamiento.

e) Plaza

Respecto a la plaza, existen casi un centenar de empresas que ofrecen servicios de consultoría medioambiental, siendo esta plaza muy competitiva y con un crecimiento lento, por lo que se analizó en otra plaza la identificación de competidores en el sector de agua y saneamiento que brindan servicios de consultoría y supervisión. Esta identificación se llevó mediante una revisión del portal SEACE de las licitaciones que se hicieron en el año 2022. Se registraron las empresas que obtuvieron la buena pro en licitaciones relacionadas con estos servicios. En el año 2022, se presentaron un total de 127 empresas a las convocatorias de la empresa Sedapal en el sector de agua y saneamiento. Es importante mencionar que la elección de los proveedores que ganaron las licitaciones con la empresa Sedapal es variada, no existe un dominio claro del mercado en los servicios de agua y saneamiento. La mayoría de estas empresas solo ganó una licitación cada una. Este análisis de competidores también se realizó en relación a las entidades prestadoras de servicios (EPS), que suman un total de 49 a nivel nacional. Se encontró que todas las empresas que se presentaron para la elaboración de expedientes técnicos, perfiles y servicios de supervisión de obra son locales. No existe una empresa líder en el sector de agua y saneamiento o empresas que se estén repartiendo la plaza. Por lo tanto, hay una alta probabilidad de obtener contratos para servicios y consultorías en este campo.

4.4.1.3. Operaciones & logística e infraestructura (O).

a) Costo de producción

La empresa DQ toma en cuenta tanto los gastos directos como los gastos indirectos al producir los servicios que ofrece. Estos incluyen el pago de salarios al personal especializado, el costo de adquirir y mantener equipos y maquinarias, los gastos asociados a la materia prima y otros gastos generales necesarios para el funcionamiento de la empresa. En conjunto, estos factores representan aproximadamente el 90 % del costo de producción de los servicios contratados. Una vez que los servicios son completados, la empresa DQ genera una utilidad que se estima entre el 8 % y el 12 %, aproximadamente. Esta utilidad representa la diferencia entre los ingresos obtenidos por la venta de los servicios y los costos en los que se incurre durante el proceso de producción.

b) Capacidad de producción

La capacidad de producción de la empresa DQ es variable y está sujeta a la demanda de servicios por parte de los clientes en el sector privado. En el año 2022, la empresa ha logrado producir los siguientes servicios (ver Tabla 6):

Tabla 6*Estudios o servicios elaborados por la empresa DQ Asesoría & Consultoría**E.I.R.L.*

Estudios o servicios - 2022	Cantidad	Porcentaje
Estudio de impacto ambiental (EIA)	3	4.76 %
Instrumento técnico sustentatorio (ITS)	2	3.17 %
Diagnóstico ambiental preliminar (DAP)	1	1.59 %
Declaración de adecuación ambiental (DAA)	1	1.59 %
Plan de cierre	1	1.59 %
Declaración de impacto ambiental (DIA)	17	26.98 %
Evaluación ambiental preliminar (EVAP)	6	9.52 %
Estándares de calidad ambiental (ECA-Suelos)	1	1.59 %
Plan de manejo de residuos sólidos.	5	7.94 %
Programa de adecuación y manejo ambiental	2	3.17 %
Informe de monitoreo	9	14.29 %
Informe de avance	8	12.70 %
Ficha de clasificación ambiental	2	3.17 %
Otros	5	7.94 %
TOTAL	63	100.00 %

Nota. Empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L.

En la tabla se puede observar que en el año 2022 la empresa DQ logró producir un total de 63 estudios ambientales. Según el gerente de la empresa, esta producción representó aproximadamente el 90 % de su capacidad máxima. Esto indica que la empresa tiene la capacidad de producir cerca de 70 estudios para alcanzar su máxima capacidad.

c) Calidad

La empresa DQ está muy comprometida con la calidad en los servicios que ofrece, a pesar de no contar con la certificación internacional ISO 9001. Su reputación en el mercado se ha construido en base a la calidad de los servicios que brinda. En cada etapa del proceso, la empresa se asegura de seguir los procedimientos correctos y de verificar que se esté llevando a cabo de manera

adecuada. Desde la recopilación de información y toma de muestras, hasta el análisis y evaluación de los resultados, y el procesamiento de la información, en todas las etapas se realiza una constante verificación y revisión para validar el progreso y asegurar la calidad del trabajo. Se implementan controles de calidad internos para garantizar que se cumplan los estándares establecidos y que se apliquen las mejores prácticas en cada paso del proceso.

4.4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).

a) Situación financiera

En la revisión de los indicadores financieros, se ha observado que en el año 2022 la empresa DQ obtuvo un flujo de caja económico de S/ 226,732.00 soles, y se proyecta que en el año 2023 alcance los S/ 102,434.00 soles. Asimismo, se registró una utilidad neta de S/ 39,639 soles en el año 2022, y se proyecta que, en el año 2023, llegue a S/ 51,033 soles. Estos indicadores muestran que la empresa DQ ha tenido que realizar diferentes préstamos para mantenerse en el mercado a consecuencia de la pandemia iniciada en el año 2020, pero se proyecta que el 2023 se terminarán los préstamos bancarios respaldados por el programa Reactiva -Perú. Posteriormente, para el año 2023 se irán incrementando las utilidades netas. Estos resultados reflejan una gestión financiera que se basó en realizar préstamos para poder mantenerse vigente en el mercado.

b) Créditos

Los créditos que actualmente tiene la empresa DQ fueron adquiridos en el año 2021 y ascienden a S/ 450,000.00 soles. Estos créditos fueron obtenidos a través del programa de apoyo económico impulsado por el Estado, denominado Reactiva Perú. Se proyecta que la deuda será completamente saldada en el transcurso del año

2023. Dado que la deuda se encuentra en proceso de extinguirse y se espera que sea completamente pagada este año, su impacto en el análisis actual es considerado como mínimo. Es importante destacar que el hecho de que la empresa esté cerca de liquidar su deuda muestra una gestión financiera responsable y compromiso en el cumplimiento de sus obligaciones.

c) Personal de finanzas y contabilidad

En la actualidad, la empresa DQ cuenta con un área de Administración y Finanzas encargada de diversas funciones. Dentro de esta área se encuentra una subárea dedicada a la contabilidad. En conjunto, se lleva a cabo la gestión de la logística, la elaboración de estados financieros, la administración de inversiones y el cumplimiento de obligaciones fiscales. Esta área desempeña un papel fundamental en el control y manejo de los recursos financieros de la empresa, asegurando la adecuada gestión de los activos y cumpliendo con las normativas y regulaciones fiscales vigentes.

4.4.1.5. Recursos humanos (H).

a) Estructura organizacional

En la actualidad, la empresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida. En la cúspide de la jerarquía se encuentra el gerente, quien también es uno de los propietarios de la empresa. Justo debajo del gerente, se encuentran cuatro áreas clave: Administración y Finanzas, Asuntos Ambientales e Ingeniería, Comercial y Calidad. Estas áreas desempeñan roles fundamentales en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Para obtener más detalles sobre la estructura organizacional vea la Figura 9.

b) Personal de ventas

En la empresa actualmente no se cuenta con un equipo de ventas ni con un área de Marketing dedicada a la promoción de la marca y la oferta de servicios. Esta falta de personal y estructura específica puede limitar las oportunidades de crecimiento y captación de nuevos clientes.

c) Clima laboral

Según la información recopilada durante las entrevistas con el personal, se puede afirmar que el clima laboral en la empresa es positivo. Los empleados han destacado varios aspectos que contribuyen a un buen clima laboral, como una comunicación efectiva dentro de la organización, un ambiente de confianza y respeto entre los colaboradores, y un fuerte sentido de trabajo en equipo. Además, los empleados expresaron su satisfacción con el ambiente laboral y mencionaron que estarían dispuestos a recomendar la empresa a personas conocidas debido al buen clima laboral que se experimenta.

4.4.1.6. Sistemas de información y desarrollo (I).

a) Gestión de información en general

La empresa actualmente no cuenta con personal encargado de la administración de la información. Esto ha llevado a que la documentación se almacene sin un sistema adecuado de registro y manejo, lo que dificulta su posterior uso y acceso por parte de los empleados. Esta situación representa una limitación en términos de eficiencia y organización de la información dentro de la empresa.

4.4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).

a) Tecnología de producción

La empresa DQ actualmente no utiliza tecnología de vanguardia en la gestión de sus operaciones, y solamente depende de medios tradicionales como computadoras y *software* de ingeniería y oficina.

b) Investigación y Desarrollo

La empresa DQ podría considerar la implementación de un área de investigación y desarrollo (I+D) como una oportunidad para fortalecer su posición en el mercado. El establecimiento de un departamento de I+D permitiría a la empresa dedicar recursos y esfuerzos a la investigación de nuevas tecnologías, tendencias y soluciones innovadoras en su campo de especialización.

4.4.2. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

Se presenta la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (ver Tabla 13). Durante su elaboración se han identificado los factores clave que tienen impactos positivos y negativos en la organización, los cuales están compuestos por las debilidades y fortalezas. Durante el análisis, se ha considerado el entorno interno al que está sometida la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. Como método se asigna peso a cada factor en función de su relevancia, y se otorga una calificación entre los valores de 1 y 4, donde 1 indica debilidad mayor, 2 indica debilidad menor, 3 indica fortaleza menor y 4 indica fortaleza mayor. Posteriormente, se procede a multiplicar el peso y la calificación para cada factor de debilidades y fortalezas, obteniendo así un puntaje final de 3.02. Una calificación de 3.02 indica que la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las

debilidades, como es el caso de la empresa consultora, que deberá ser controlada por la gerencia.

4.4.3. Matriz de intereses organizacionales (MIO)

Se entiende que los intereses organizacionales son aspectos que la organización pretende alcanzar a cualquier costo, pues son fundamentales para la empresa (D' Alessio, 2015). Se puede observar el análisis para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. en la Tabla 14. Se han planteado los intereses de las organizaciones en función de la visión y misión. La intensidad del interés se ha dividido en: vital, importante y periférico, quedando de la siguiente manera:

- Aumentar la rentabilidad: alcanzar un incremento en la rentabilidad es un interés esencial, esto implica que la empresa DQ pueda aumentar sus ventas de servicios de consultoría, lo que demostrará la eficiencia y solidez de la empresa.
- Aumentar la participación en el mercado para que la empresa DQ pueda alcanzar su visión, pues se estima que sea líder en el mercado de consultorías y asesoramiento.
- Posicionar la marca de la empresa: alcanzar el reconocimiento de la empresa como una empresa de calidad y excelencia en el mercado de consultorías aportará importantes beneficios. Esto permitirá incrementar el valor de la empresa y diferenciarla del resto de consultoras.
- Incrementar el número de clientes: incrementar este interés en las organizaciones permitirá incrementar los ingresos a la empresa DQ.
- Ampliar la gama de servicios: para lograr una mayor diversificación y aumentar los ingresos por ventas, se plantea la apertura de nuevas líneas de

servicios y consultorías en el sector de agua y saneamiento, esto fortalecerá la marca de la empresa y no dependerá exclusivamente de un solo rubro como fuente de ingresos.

- Consolidar alianzas con empresas: obtener alianzas con nuestros competidores para acceder a consultorías y servicios de gran inversión beneficiará a la empresa DQ, ya que implicará un crecimiento económico significativo y permitirá ampliar nuestra experiencia en proyectos de gran envergadura.

4.4.4. Objetivos de largo plazo (OLP)

Los OLP permiten tener una visión clara hacia dónde queremos llegar en el futuro, nos ayuda a priorizar los recursos, y a monitorear y medir los progresos, evaluando el desempeño de la empresa. Estos objetivos permiten establecer una dirección real y coherente.

Objetivo estratégico 1: en el 2028 se incrementarán las ventas. Para el año 2023 se tiene un crecimiento anual del 12 %, mientras que para el 2028 se proyecta un crecimiento anual de 25 %.

Mediante este objetivo, se pretende incrementar las ganancias para garantizar la sostenibilidad de la empresa. Tener una empresa rentable permitirá incursionar en nuevos rubros en el ámbito de consultorías y asesorías.

Objetivo estratégico 2: implementar un plan de marketing, invirtiendo en el 2024 unos S/ 20,000 para la elaboración del plan. Posteriormente, de manera anual y hasta 2028 S/ 7,000, para el manejo del marketing digital.

Tener un plan de marketing digital es fundamental para establecer objetivos claros y mantener un enfoque estratégico. Esto permitirá a la empresa obtener un

mayor conocimiento del mercado y de sus potenciales clientes, lo que nos ayudará a invertir nuestros recursos de manera óptima. Además, lograr un sólido posicionamiento en el mercado traerá consigo grandes beneficios para la empresa.

Objetivo estratégico 3: invertir en la nueva línea de consultoría de agua saneamiento S/ 150,000 en el año 2024 y establecer alianzas estratégicas con empresas de manera anual para obtener servicios de supervisión de obra y elaboración de expedientes técnicos de gran financiamiento.

Crear una nueva línea de servicios permitirá a la empresa aprovechar la experiencia de su personal. Esta diversificación permitirá incrementar los ingresos y aprovechar los recursos existentes. Realizar un consorcio permitirá incrementar nuestros ingresos y promoverá el crecimiento de la empresa, además de obtener una mayor experiencia que podrá ser contabilizada como experiencia de la empresa en futuros procesos de licitación. Asimismo, contribuirá a crear una mayor reputación de la empresa y nos posicionará como una organización que puede adaptarse a las necesidades del mercado.

Objetivo estratégico 4: en el 2024, se pretende contar con la certificación de calidad ISO 9001, para mejorar la competitividad y posicionar a la empresa.

Contar con el certificado de calidad ISO 9001 mejorará la calidad de los servicios, incrementará la satisfacción del cliente y mejorará la imagen y reputación de la empresa, lo que la posicionará como una empresa líder.

Objetivo estratégico 5: en el 2024, se contará con un plan de capacitación y una estructura organizacional para la gestión del talento humano.

Se mejorarán las habilidades, conocimientos y experiencia de nuestros colaboradores, motivándolos y valorándolos por su trabajo prestado. Esto permitirá establecer una línea de carrera que, a su vez, mejorará la calidad de los servicios.

4.5. Capítulo E: análisis estratégico

4.5.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA)

En función a los análisis internos y externos, se elaboró la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA). Se evaluó la situación actual de la empresa DQ, y se han definido estrategias que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo. Para ver la matriz MFODA véase a la Tabla 8. Se detallan las estrategias, que son las siguientes:

Estrategia 1: incrementar la rentabilidad de la empresa gracias a la venta de servicios de consultoría y asesoría.

Estrategia 2: desarrollar alianzas estratégicas con empresas para la adjudicación de servicios y consultorías en licitaciones públicas.

Estrategia 3: incrementar la capacidad productiva de la empresa, basada en mejora de procesos, enfoque de satisfacción y atención personalizada.

Estrategia 4: posicionar la marca de la empresa, diversificando los servicios actuales y nuevos.

Estrategia 5: elaborar un plan de marketing y un área propia o servicio privado que realice el servicio, para incrementar la venta de los servicios o consultorías y la cartera de clientes (Marketing digital, administración de página web y redes sociales).

Estrategia 6: implementar un equipo de trabajo que se encargue de la investigación y desarrollo que permitan desarrollar de forma más eficiente los servicios.

Estrategia 7: posibilidad de acceder a créditos para implementar nuevos servicios, planes y programas.

Estrategia 8: desarrollar una nueva línea de servicios en consultoría y asesoría en proyectos del sector agua y saneamiento.

Estrategia 9: reducir costos en la elaboración de servicios y consultorías.

Estrategia 10: fidelizar clientes brindando un excelente servicio de calidad y atención postventa.

Estrategia 11: implementar la norma ISO 9001, Gestión de Calidad, para mejorar la competitividad frente a otras empresas.

Estrategia 12: Elaborar un plan de capacitación integral al personal, identificando las necesidades de la empresa y del personal colaborador

Estrategia 13: realizar la gestión y desarrollo del talento humano, identificando sus habilidades y potenciándolas, reconociendo sus logros y contribuciones a la empresa mediante incentivos.

4.5.2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

Para realizar la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción para la empresa DQ, se ha realizado la evaluación de los dos ejes factores relativos de la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y factores relativos de la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva). Los cuadrantes estratégicos básicos son: conservador, agresivo, defensivo y competitivo. Se ha realizado la puntuación de los factores determinantes: fortaleza

financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), y fortaleza de la industria (FI), con una puntuación que va desde +1 (peor) a +6 (mejor) para los factores (FF y FI) y -1 (mejor) a -6 (peor) para los factores (EE y VC). Una vez obtenida la calificación, se realiza el promedio y se procede a graficar los valores en el polígono para, posteriormente, mostrar los resultados. Para detalles, ver Tabla 15 y Figura 5.

De estos resultados se puede apreciar que se tiene una ventaja competitiva moderada en la posición estratégica interna. Esto se debe a que la participación en el mercado es limitada debido a la alta competencia existente. Además, la empresa no utiliza tecnología y conocimiento de otras herramientas tecnológicas que podrían servir de soporte para la organización. Sin embargo, se considera que la calidad de los productos ofrecidos es superior, lo que ha generado una lealtad favorable por parte de los consumidores o clientes anteriores, traduciéndose en fidelidad hacia la empresa DQ. Asimismo, se observan indicadores de fortaleza financiera aceptables, como la liquidez y el flujo de caja. Otro factor positivo que contribuye es la alta rotación de inventarios, esto debido a que se produce un servicio solo a pedido de un cliente. Es importante mencionar que la empresa tiene la capacidad de entrar en el mercado con nuevos servicios. Respecto a las limitaciones, se tiene que mencionar que existe un riesgo involucrado en el negocio, debido a varios factores: políticos, sociales, económicos, etc. Otra limitación es la economía de escala y experiencia, pero este factor no es determinante debido a la naturaleza personalizada de los servicios que se brindan, siendo cada servicio diferente de otro.

En la posición estratégica externa se identifican varios factores que presentan un alto potencial de crecimiento para la empresa y facilidad de entrar al

mercado, que se traduciría en una oportunidad para mejorar su competitividad en el mercado de agua y saneamiento. Entre los aspectos positivos se destaca la presencia de personal con experiencia y una capacidad productiva sólida, lo que permitirá expandirse en el mercado y mejorar la utilización de la capacidad instalada.

Además, las barreras de entrada al mercado, debido a los requisitos, experiencia y capital necesarios, pueden actuar a favor de la empresa, reduciendo la competencia. La falta de productos sustitutos también es un aspecto favorable, ya que podría significar una mayor demanda para los servicios que se ofrecen. Sin embargo, también se identifican algunas limitaciones y desafíos. La empresa presenta carencias en cuanto a conocimiento tecnológico, lo que podría afectar su capacidad de innovación y adaptación a los cambios tecnológicos en el mercado. Además, el poder de negociación de los productores es bajo debido a que los precios de los servicios son similares entre las empresas. Asimismo, la empresa DQ no está adaptada a cambios tecnológicos y necesita realizar cambios e implementar tecnología para estar a la vanguardia en comparación con sus competidores. Además, la rivalidad competitiva es alta, lo que significa que la empresa debe estar preparada para responder a las exigencias cambiantes de los clientes y mantenerse actualizada con las nuevas tendencias del mercado.

Según el análisis realizado anteriormente, se plantean las siguientes estrategias:

- Realizar la implementación de una línea de servicios para el sector agua y saneamiento, para diversificación de ingresos (Diversificación no relacionada o conglomerada).

- Realizar alianzas estratégicas con empresas similares, con la finalidad de consorciarse para la adjudicación de licitaciones de mayor inversión (Fusión vertical).
- Posicionarse en el mercado de empresas consultoras y servicios.

Con las estrategias que se han planteado se busca mejorar la posición de la empresa en relación con sus competidores, realizando la implementación de nueva línea de servicios. También se plantea realizar alianzas estratégicas con empresas competidoras, para incrementar los ingresos. La empresa debe buscar estrategias adecuadas para posicionarse en el mercado e incrementar su participación en este.

4.5.2. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Para elaborar la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) para la empresa DQ, se ha identificado la unidad de negocios, información sobre la participación del mercado y el crecimiento de ventas de sus servicios, los cuales se han graficado. A continuación (ver Figura 6) se presentan los resultados obtenidos:

Cuadrante de Interrogación: en este cuadrante se encuentra posicionado el servicio de "Evaluación Ambiental Preliminar (EVAP)". Este servicio representa el 10 % de las ventas anuales, lo que indica una baja participación relativa en el mercado. A pesar de ello, se encuentra en un escenario de alto crecimiento. Sin embargo, la generación de caja es baja y se requiere una alta inversión para realizar este estudio. La empresa DQ planteará implementar estrategias para fortalecer estos servicios y mejorar su rentabilidad.

Cuadrante de Estrellas: los servicios de "Estudios de Impacto Ambiental (EIA)", "Plan de Manejo de Residuos Sólidos" y otros que son la consolidación de ventas aglomeradas y parcialmente "Declaración de Impacto Ambiental (DIA)", se

encuentran en este cuadrante. Estos servicios representan el 34 % de las ventas anuales de servicios y tienen una alta participación en el mercado. Además, generan mayor utilidad para la empresa. Sin embargo, para su elaboración, se requiere un alto capital para mantenerse y consolidarse en el mercado.

Cuadrante de Vacas Lecheras: en este cuadrante se encuentran los servicios de "Informe de Avance", "Informe de Monitoreo" y parcialmente "Declaración de Impacto Ambiental (DIA)". Estos servicios representan el 47 % de las ventas anuales de servicios y tienen una alta participación en el mercado. Aunque compiten en un sector de bajo crecimiento, generan la mayor parte de la rentabilidad de la empresa. Con los beneficios obtenidos, la empresa deberá considerar opciones como la diversificación hacia nuevos servicios.

Cuadrante de Perros: en este cuadrante se encuentran los servicios de "Programa de Adecuación y Manejo Ambiental", "Instrumento Técnico Sustentatorio" y "Ficha de Clasificación Ambiental". Estos servicios no generan liquidez a la empresa y actualmente representan el 9 % de las ventas anuales de servicios. Se plantearán estrategias para analizar el cierre o cambio de estos servicios.

La Matriz del BCG permite visualizar de manera clara la situación de cada servicio en términos de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento, lo que ayudará a la empresa DQ a tomar decisiones estratégicas informadas para maximizar su rentabilidad y mejorar su posición en el mercado de consultorías ambientales.

4.5.3. Matriz interna externa (MIE)

Después de realizar la fusión de las matrices de factores internos y externos, en función a los valores obtenidos de ambas matrices se determinará la localización de la Empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. en la MIE (ver Figura 7).

En la matriz MEFE el resultado es 3.06 y en el MEFI 3.02. Con estos valores se puede ubicar a la organización en el cuadrante I de la MIE.

La ubicación en el cuadrante I en la matriz interna-externa (MIE) se refiere a la estrategia de crecimiento y diversificación. La ubicación en este cuadrante indica que la empresa tiene fortalezas internas y enfrenta oportunidades externas en el mercado que le permiten crecer y diversificarse. La estrategia recomendada para una empresa ubicada en el cuadrante I es la de "crecimiento y diversificación", lo que significa que la empresa debe considerar la expansión de sus operaciones y la diversificación de sus productos o servicios para aprovechar al máximo las oportunidades externas y sus fortalezas internas.

4.5.4. Matriz de gran estrategia (MGE)

La matriz de Gran Estrategia (MGE) ha sido de gran ayuda para definir las estrategias que se van a elegir (ver Figura 8). Dentro de la gran estrategia, se han considerado el lento y rápido crecimiento del mercado, y la posición competitiva débil y fuerte. Después de evaluar las estrategias propuestas en la matriz, se ha decidido posicionar a la empresa en el cuadrante IV, lo que implica que la empresa tiene los atributos suficientes para llevar a cabo la diversificación horizontal, el conglomerado y la aventura conjunta.

Esta elección se basa en que la empresa DQ tiene un crecimiento lento en el mercado, pero cuenta con una posición competitiva fuerte. Por lo tanto, optar por diversificarse y crear nuevos servicios garantizará un mayor crecimiento.

4.5.5. Matriz de decisión estratégica (MDE)

Se ha completado el análisis de todas las estrategias y, a través de esta matriz MDE (ver Tabla 16), se han identificado las coincidencias y la frecuencia con la que se han repetido las estrategias en común. Para este análisis, se han comparado los resultados obtenidos en las siguientes matrices: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), Matriz Boston Consulting Group (BCG), Matriz Interna y Externa (MIE), y Matriz de Gran Estrategia (MGE).

Las estrategias se agruparon según las matrices y se presentaron en tablas con casilleros, marcados con una "x", para determinar cuántas veces cada estrategia ha sido nominada en las matrices mencionadas anteriormente. Para que una estrategia se considere retenida, debe obtener un puntaje mínimo de 3. En nuestro caso, se obtuvieron 11 estrategias que han sido retenidas y 2 que se han considerado estrategias de contingencia, las cuales se mencionan a continuación:

- Implementar un equipo de trabajo que se encargue de la investigación y desarrollo que permita desarrollar de forma más eficiente los servicios.
- Posibilidad de acceder a créditos para implementar nuevos servicios, planes y programas.

Según el análisis realizado, las estrategias retenidas son importantes en el proceso estratégico, aunque no se considerarán de manera prioritaria. En cuanto al conocimiento sobre implementar un equipo de trabajo que se encargue de la

investigación y desarrollo y acceder a créditos, según los análisis realizados se han considerado como secundarias. A partir de este análisis, se propondrán estrategias que nos permitan diferenciarnos de los competidores y destacar en el mercado.

4.5.6. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

En esta matriz se consideran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que son factores críticos para el éxito, a los cuales se les ha asignado un peso. La suma de estos pesos debe ser igual a 2. Luego, se ha asignado un rango de calificación considerando valores de peso atractivo (PA): 1 = No atractivo (No aceptable); 2 = Algo atractivo (Algo aceptable); 3 = Atractivo razonablemente (Aceptable); y 4 = Muy o altamente atractivo (Muy aceptable). Estos valores varían para cada estrategia específica retenida de la matriz MDE, como se puede apreciar en la siguiente Tabla 17. El total de peso atractivo (TPA) se obtuvo de multiplicar el peso del factor crítico para el éxito por el peso atractivo.

4.5.7. Matriz de estrategias retenidas y de contingencia (MERC)

Esta matriz permite visualizar las estrategias que han sido retenidas y las de contingencia. Las estrategias retenidas han sido aceptadas como estrategias primarias, mientras que las estrategias no retenidas también se les conoce como estrategias secundarias y pueden ser consideradas en alguna etapa del proceso estratégico si así se requiere (ver Tabla 18). Las estrategias de contingencia pueden ser modificadas y corregidas según las necesidades de la organización, ya que el proceso estratégico es un modelo secuencial iterativo.

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. realizará una evaluación durante la implementación del plan estratégico para asegurarse de que las estrategias seleccionadas sean efectivas y se ajusten adecuadamente a las

condiciones cambiantes del entorno. Este enfoque iterativo permitirá realizar ajustes y mejoras según sea necesario para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

V. ETAPA 2: DIRECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Para nuestro plan estratégico se optó por desarrollar: objetivos a corto plazo (OCP), políticas, asignación de recursos por OCP, diseño de servicio, estructura organizacional, recursos humanos, responsabilidad social, y gestión del cambio.

5.1. Objetivos de corto plazo (OCP)

Los objetivos a corto plazo son de suma importancia, ya que sirven de base para asignar los recursos en la organización. Generalmente, estos objetivos de corto plazo (OCP) se establecen anualmente y, en nuestro caso, también se realizan de manera anual. Esto permite el monitoreo y la evaluación del progreso hacia el logro de los OCP. Es fundamental que estos objetivos sean identificados de manera clara para que sean comprensibles por todos los miembros de la organización.

Los objetivos propuestos podrán adaptarse según las capacidades de cada organización y en respuesta a sus grupos de interés. Los objetivos de corto plazo (OCP) que formarán parte del plan estratégico son:

Objetivo estratégico 1: en el 2028 se incrementarán las ventas. En el año 2023 se tiene un crecimiento anual del 12 %, mientras que en el 2028 se proyecta un crecimiento anual de 25 %.

- Alcanzar al 2028 una facturación en ventas de S/ 2,606.074 millones.
- Incrementar anualmente las ventas de manera gradual, alcanzando un crecimiento del 25 % para el año 2028, mediante la prestación de servicios de asesorías y consultorías del 2024-2028.
- Al año 2024, se invertirá 100,000 soles para mejorar los procesos y operaciones en el rubro ambiental, para uso de tecnología, capacitación

profesional y certificaciones. Esto repercutirá en la reputación de la empresa, mejorará la eficiencia y contribuirá al sostenimiento a largo plazo.

Objetivo estratégico 2: implementar un plan de marketing, invirtiendo en el 2024 unos S/ 20,000 para la elaboración del plan y, posteriormente, de manera anual S/ 7,000, para el manejo del marketing digital hasta el 2028.

- Desde el 2024, contratar un servicio para la elaboración del plan de marketing y contratar servicio para la administración del marketing digital o implementar un área donde se administre la página web y redes sociales, hasta el 2028.
- Desde el 2024, incrementar en 10 % el porcentaje del número de clientes nuevos de manera anual.
- Desde el 2024, la empresa se presentará a las ferias técnicas Expo Agua y Expomina, de manera anual hasta el 2028.

Objetivo estratégico 3: invertir en la nueva línea de consultoría de agua y saneamiento S/ 150,000 en el año 2024 y establecer alianzas estratégicas con empresas de manera anual, para obtener servicios de supervisión de obra y elaboración de expedientes técnicos de gran financiamiento.

- Al año 2024, se pretende invertir S/ 150,000, con la finalidad de abrir la nueva línea de servicios en consultoría para la adjudicación de servicios de supervisión de obras de saneamiento y elaboración de expedientes técnicos, para valores referenciales menores a S/ 500,000. Para montos superiores se deberá consorciar con otras empresas.

- Implementar para el 2024 la nueva línea de servicios y asesorías en agua y saneamiento, la cual contribuirá con un 20 % de la utilidad neta para el año 2028. Esta diversificación aumentará los ingresos de la organización.
- Objetivo estratégico 4: en el 2024 se pretende contar con la certificación de calidad ISO 9001, para mejorar la competitividad y posicionar a la empresa.
- A partir del 2025, se obtendrá el certificado en calidad ISO 9001, lo que mejorará la imagen de la empresa frente a los clientes y los competidores.
- A partir del 2025, con la certificación vigente, se tiene una alta probabilidad de incrementar los clientes y las ventas, reflejándose en la rentabilidad y reducción de los costos, ahorrando recursos y mejorando la eficiencia en la productividad.
- Objetivo estratégico 5: en el 2024 contar con un plan de capacitación y una estructura organizacional para la gestión del talento humano.
- A partir del 2024 se pretende ejecutar un plan de capacitación con la finalidad capacitar al 100 % de los colaboradores y motivarlos para logren identificarse con los objetivos de la organización e incrementen la productividad y calidad de los servicios.
- A partir del 2024 se pretende mejorar el clima organizacional en un 100 % y crear una estructura organizacional para convertirla en un entorno de calidad donde puedan trabajar y desenvolverse con sus habilidades y capacidades.

5.2. Políticas

Las políticas son directrices que contienen reglas, métodos, procedimientos, entre otros aspectos. Estas políticas están diseñadas para regular diferentes aspectos

de la organización y garantizar un funcionamiento coherente y consistente en todas las áreas.

Las políticas empresariales orientan las estrategias que se pretenden alcanzar en el futuro, por lo tanto, es importante que sean realistas y medibles. Es por eso que la declaración de las políticas es de suma importancia para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L.

- Inversiones para la diversificación de nuevos rubros en servicios y asesorías.
- Fomentar ser una empresa rentable.
- Apalancarse con programas de crédito del estado, para la creación de nuevos rubros en servicios y asesorías e implementación de laboratorios.
- Fomentar la capacitación del personal de la empresa.
- Delegar funciones para la captación de nuevos clientes y la fidelización de la cartera de cliente actual.
- Sostenibilidad a todo nivel, financiera, medio ambiente, optimización de los recursos e impacto social.
- Promover las alianzas estratégicas con diferentes empresas para intercambiar conocimientos, experiencias y beneficiarse económicamente.
- Promover la comunicación efectiva entre la empresa, clientes y trabajadores.
- Incentivar la investigación, innovación y desarrollo para el ingreso a nuevos rubros en el mercado y ser más competitivos.
- Hacer cumplir la normativa medioambiental e informar a las entidades fiscalizadoras cuando esta se infrinja.

- Promover una cultura de prevención para evitar conflictos socio ambientales.

5.3. Recursos

La asignación de recursos por objetivos a corto plazo es un enfoque de gestión en el que se asignan los recursos disponibles de una empresa de acuerdo con los objetivos específicos o los objetivos de largo plazo (OLP) que se deben lograr en un período de tiempo determinado, generalmente a corto plazo. La asignación de los recursos se divide en: recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos. Estos son los recursos planteados para la empresa DQ.

5.4. Estructura de la organización de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L.

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. actualmente no cuenta con una estructura organizacional formalmente definida. Por esta razón, se procedió a elaborar una estructura organizacional acorde al funcionamiento y a los procesos de la empresa, teniendo en cuenta las opiniones y aportes de los involucrados.

En la Figura 9 se muestra el organigrama propuesto para la organización actual. Este organigrama fue diseñado en coordinación con el personal de la empresa y se ha dividido en seis áreas, cada una con autonomía en ciertas funciones, aunque todas están sujetas al control del gerente general. Esta división en áreas permitirá desarrollar las actividades y procesos de manera óptima. Además, se han considerado sub divisiones dentro de algunas áreas, como en el caso del área de Asuntos Ambientales, que es el área principal, como se muestra en el organigrama adjunto.

La implementación de una nueva línea de negocio generará la contratación de personal, que se incorporará a la empresa DQ a partir del año 2024. La cantidad de personal contratado puede variar anualmente, dependiendo de los contratos obtenidos por nuevos servicios.

Es importante tener en cuenta que contar con una estructura organizacional definida facilitará el funcionamiento y la eficiencia de la empresa, permitiendo una mejor asignación de responsabilidades y la optimización de los procesos internos. Asimismo, el crecimiento proyectado con la incorporación de nuevas líneas de negocio requerirá una gestión adecuada de recursos humanos para asegurar el éxito de la expansión de la empresa.

5.5. La función del recurso humano: motivación

Según la estructura organizacional propuesta, se pretende distribuir al personal en áreas específicas con el fin de lograr un mejor control de los procesos que realizan. Para alcanzar este objetivo, la empresa llevará a cabo capacitaciones al 100 % del personal, tal como se contempla en el plan estratégico. Estas capacitaciones se enfocarán en mantener al personal actualizado en las normativas vigentes y en el desarrollo de habilidades blandas, *coaching*, entre otros aspectos relevantes para el desempeño en sus funciones. De esta manera, se busca mantener un clima laboral adecuado y mantener al equipo motivado, lo que impactará positivamente en la productividad y en la calidad de los servicios ofrecidos.

5.6. La gestión del cambio

Se ha planteado realizar la gestión del cambio para la empresa DQ. Para ello, se pretende:

Planear la estrategia del cambio: desarrollar un plan de acción donde se priorice un propósito claro y definido, comunicando las estrategias que se pretenden implementar.

Establecer un sentido de urgencia: la empresa DQ debe conocer el mercado y a los competidores, identificando sus fortalezas y tratando de imitar y mejorar. Asimismo, es importante evaluar la coyuntura actual para identificar oportunidades que favorezcan el crecimiento de la empresa.

Conformar un grupo directivo facultado: elaborar un organigrama a partir del cual se establezcan las funciones y responsabilidades de cada integrante de la organización. Se debe fomentar el trabajo en equipo para alcanzar objetivos de manera articulada, buscando la excelencia y los intereses en común.

Crear la visión y comunicarla: para la empresa DQ se ha planteado una visión clara y definida. Por lo tanto, los responsables de la organización deben comunicarla y asegurarse de que todos los miembros la comprendan y se motiven en torno a ella.

Es importante que la empresa DQ siga estos pasos con rigurosidad para garantizar una gestión de cambio exitosa que lleve a la organización hacia sus metas y objetivos de manera efectiva.

5.7. Responsabilidad social (RS) y manejo del medio ambiente y ecología

Responsabilidad social, aspecto económico – financiero: la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. ha establecido en su código de ética principios fundamentales como la integridad, transparencia y relaciones comerciales adecuadas. Estos principios guían las acciones de la empresa para cumplir con sus compromisos económicos, financieros, legales y tributarios. Estas declaraciones

están alineadas con la visión de la empresa, la cual aspira a convertirse en líder en su mercado. Para alcanzar este objetivo, es esencial mantener un manejo adecuado de los aspectos económicos y financieros de la compañía.

Responsabilidad social, impacto social: dentro de la declaración de ética, se contempla el respeto a la vida, un punto que debe transmitirse en nuestro entorno. Es importante ser conscientes de que nuestras acciones como empresa y personas tienen repercusiones en la sociedad y cualquier aporte es muy importante. Por esta razón, la empresa realiza campañas de sensibilización de valores durante las reuniones al personal de la empresa DQ.

Manejo del medio ambiente y ecología: la empresa DQ se especializa en temas ambientales, por lo que el personal comprende la importancia que tiene el medio ambiente y la ecología para nuestra empresa. Realizar trabajos de manera adecuada, respetando la legislación ambiental vigente y siguiendo los procedimientos y estándares de control ambiental, garantiza el respeto al medio ambiente.

VI. ETAPA 3: EVALUACIÓN Y CONTROL

6.1. Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)

Esta herramienta estratégica de evaluación y control se aplicará en el plan estratégico para la empresa DQ, debido a que facilita la medición y comparación de las estrategias. Su función es asegurar una implementación exitosa de la estrategia, proporcionando una visión clara sobre la dirección hacia la cual se dirige la empresa. Esta herramienta puede ser modificada en el proceso de ejecución del plan estratégico (ver Tabla Q).

El Balanced Scorecard (BSC) está conformado por cuatro perspectivas:

6.1.1. Perspectiva financiera

Según el análisis realizado en la matriz de Balanced Scorecard (BSC), con el objetivo de alcanzar la visión de convertirse en una empresa líder en el mercado de consultorías para el año 2029, se han establecido estrategias en la perspectiva financiera, específicamente mediante los Objetivos de Largo Plazo (OLP): OLP 1 y OLP 3.

El OLP 1 busca lograr un aumento en las ventas para el año 2028 de S/ 2,606,074 millones. Este objetivo se logrará a través de la articulación con las demás estrategias de los Objetivos de Corto Plazo (OCP) del OLP 1, con el fin de alcanzar el 100 % de la meta establecida. Es esencial aumentar las ventas por servicios, razón por la cual se pretende alcanzar un crecimiento gradual hasta alcanzar al año 2028 un crecimiento anual del 25 %.

El OLP 3: está enfocado en la creación de la nueva línea de servicios en el sector de agua y saneamiento, con una contribución estimada del 20 % de la utilidad neta de manera anual. Para alcanzar este valor, se tiene la intención de proporcionar

servicios de consultoría en la elaboración de expedientes técnicos y servicios de supervisión.

6.1.2. Perspectiva del cliente

Esta perspectiva ha permitido identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes con respecto a la organización. El análisis realizado se enfoca en la gestión de una línea de servicios que implica llevar a cabo un estudio de mercado, desarrollar un plan de marketing y establecer alianzas estratégicas. Estos elementos están integrados en los objetivos de largo plazo: OLP 1, OLP 2 y OLP 3.

OLP 1: tiene como objetivo el incremento de las ventas de manera anual. Por esta razón, dentro de los Objetivos de Corto Plazo (OCP) se propuso potenciar los servicios que más utilidad producen en el rubro ambiental y la apertura de una línea de servicios en el sector de agua y saneamiento, donde se realizarán inversiones de S/ 250,000 para atraer nuevos clientes y mejorar la rentabilidad de la empresa. En esta línea se brindarán servicios de consultoría para la elaboración de expedientes técnicos y supervisión de obras.

OLP 2: se plantea la implementación de un plan de marketing que puede ser gestionado internamente por la empresa o a través de la contratación de un servicio externo. Este plan se enfocará en la administración de las redes sociales y la página web de la empresa. Conforme al Objetivo de Corto Plazo (OCP), se llevará a cabo un estudio de mercado para comprender a los clientes y a los competidores. El propósito es identificar las fortalezas, debilidades y necesidades de ambas partes, con el objetivo de incrementar en un 10 % el número de clientes nuevos de manera anual. Para atraer a estos nuevos clientes, se tiene la intención de invertir en una

nueva línea de servicios y participar en ferias sectoriales de forma anual, como Expomina y Expoagua. Además, se busca establecer alianzas estratégicas con competidores, con el propósito de formar consorcios que permitan participar en licitaciones públicas que exijan una gran inversión de capital y experiencia como requisitos previos.

6.1.3. Perspectiva de los procesos internos

Para el análisis de esta perspectiva se ha evaluado el rendimiento de las áreas clave de la organización, identificando las debilidades en los procesos y en el personal. En nuestro caso, se han establecido objetivos de largo plazo: OLP 4.

OLP 4: el objetivo es obtener la certificación ISO 9001 con el fin de mejorar la percepción de la organización por parte de los clientes. Esta certificación tiene la intención de aumentar tanto la base de clientes como las ventas. Asimismo, se busca la mejora de los procesos internos para una mayor optimización de los recursos.

6.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización

Esta perspectiva se enfoca en el desarrollo del talento humano y en las capacidades necesarias para adaptarse a los constantes cambios en el mercado. La elaboración de un plan de capacitación para el personal. Estos aspectos se relacionan con los Objetivos de Largo Plazo: OLP 5.

OLP 5: se llevará a cabo la implementación de un plan de capacitación que abarcará al 100 % del personal. El objetivo es mantener a los empleados motivados y habilitados para crear servicios de alta calidad. Además, se pretende mejorar el clima organizacional y proponer una reestructuración de la estructura organizativa.

6.1.5. Producto mínimo viable (PMV)

Producto Mínimo Viable (PMV) para la empresa D&Q Asesoría y Consultoría E.I.R.L. se ha estimado en función de la nueva línea de servicios, la cual brindará servicios de supervisión de obra y elaboración de expedientes técnicos en el sector agua y saneamiento (ver Figura 11). Para ambos servicios se llevó a cabo lo siguiente:

Identificación del mercado: Los servicios se ofrecerán en el sector agua y saneamiento, para entidades o empresas pública. Se ha identificado que este sector presenta una alta brecha de cierre. Según el Plan Nacional de Saneamiento 2022-2026, se prevé realizar grandes inversiones de hasta S/ 41,042 mil millones. La propuesta de brindar este servicio contribuirá al cierre de la brecha en agua y saneamiento, en la actualidad a nivel nacional se tiene una brecha de 10% en agua potable y 15% en alcantarillado, en respuesta a la necesidad del mercado por alcanzar esta meta. En la evaluación del mercado, se identificó que hay pocas empresas especializadas en este sector, por lo que se estima que ingresar al mercado no sería difícil para posicionarse.

Identificación del cliente: Los posibles clientes considerados son el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, SEDAPAL, OTASS, SUNASS, empresas prestadoras de servicios de saneamiento, gobiernos regionales y locales, así como otras empresas privadas que requieran servicios de supervisión y elaboración de expedientes técnicos en el sector agua y saneamiento.

Producto Mínimo Viable (PMV): El servicio propuesto consiste en la elaboración de expedientes técnicos y la supervisión de obras de agua y saneamiento. Estos servicios son imprescindibles para cerrar las brechas en agua y

saneamiento que busca alcanzar el gobierno nacional, regional y local. La empresa D&Q cuenta con el personal, experiencia y logística necesarios para introducirse en este sector y competir.

Valoración de los resultados: En el primer año se pretende adjudicarse como mínimo un proyecto de supervisión o elaboración de expedientes técnicos, con montos inferiores a S/ 500,000. Para proyectos de mayor valor referencial, se contempla la realización de consorcios. Esta estimación, como se mencionó inicialmente, es mínima; podrían adjudicarse más proyectos por año, los cuales serán evaluados.

Finalmente, los servicios propuestos resolverán problemas que son de suma importancia para los clientes, ya que es vital brindar servicios de agua y saneamiento a la población. Para ello, es necesario elaborar expedientes técnicos y supervisar la ejecución de la obra para garantizar procedimientos constructivos adecuados y sostenibles. La empresa D&Q pretende incursionar en este ámbito para ofrecer soluciones a las necesidades de los clientes, en línea con los objetivos declarados en el Plan Nacional de Saneamiento 2022-2026.

6.2. Conclusiones

En conclusión, el análisis en la matriz de Balanced Scorecard (BSC) ha permitido establecer una visión clara y estratégica para la organización con el objetivo de convertirse en líder en el mercado de consultorías para el año 2029. Las diferentes perspectivas dentro del BSC han sido cuidadosamente consideradas para guiar el desarrollo y el éxito de la empresa.

Desde la perspectiva financiera, se ha enfocado en incrementar las ventas y mejorar la eficiencia financiera a través de los Objetivos de Largo Plazo (OLP) 1 y 3. El incremento de las ventas y la diversificación de servicios son pilares fundamentales para el crecimiento sostenible.

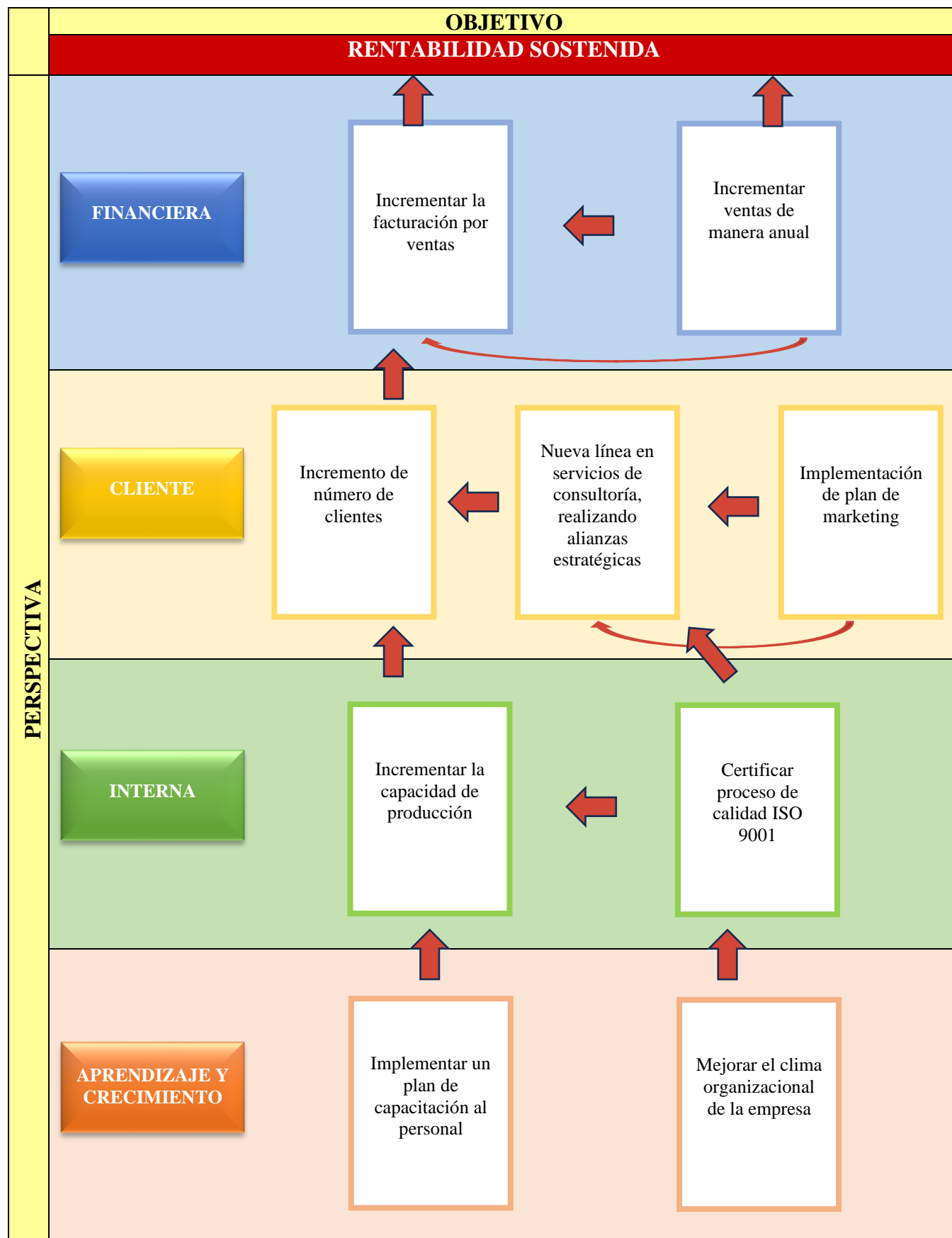
La perspectiva del cliente ha destacado la importancia de conocer y satisfacer sus necesidades a través de estrategias específicas dentro de los OLP 2 y 3. La creación de nuevas líneas de servicio, la participación en ferias y el establecimiento de alianzas estratégicas se erigen como vías para aumentar la base de clientes.

En la perspectiva de los procesos internos, los OLP 4 resaltan la necesidad de optimizar y fortalecer los procesos y recursos internos. La implementación de una certificación ISO 9001 y un plan de capacitación exhaustivo son fundamentales para mejorar tanto la capacidad productiva como la calidad de los servicios.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en el desarrollo constante del talento humano mediante un plan de capacitación integral (OLP 5). Este enfoque asegura que la organización esté preparada para enfrentar los cambios y desafíos del mercado.

Figura 1

Mapa estratégico



VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente plan estratégico elaborado para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. 2024-2028 permitirá tener un enfoque claro de la visión que tiene la organización y los objetivos que pretende alcanzar, para lo cual deberá asignar recursos priorizando sus estrategias. Este plan es dinámico, por lo que se tiene que analizar qué acciones correctivas se pueden implementar durante su ejecución para alcanzar los objetivos planteados.

7.1. Conclusiones

Se ha logrado alcanzar el objetivo general del estudio, el cual era identificar el estado situacional de la empresa y brindar estrategias para incrementar la rentabilidad, mejorar la competitividad, fortalecer la marca y la diversificación que desarrollarán el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. Este proceso abarcó tres etapas: formulación y planeamiento, dirección e implementación, y evaluación y control. En cada una de estas etapas se han propuesto diversas estrategias y alternativas. Además, se respondieron las preguntas durante el desarrollo del plan estratégico, brindando estrategias para incrementar la rentabilidad, posicionamiento de la empresa, e incrementar la cartera de clientes, fidelización y satisfacción de los mismos.

El análisis externo se ha llevado a cabo mediante el marco PESTE+C, que considera las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas que influyen en el entorno empresarial. En el ámbito político y gubernamental, la inestabilidad y los cambios de poder afectan costos y utilidades, mientras que la corrupción plantea desafíos éticos. En términos económicos, el estancamiento del PIB y los factores financieros impactan en sus operaciones, con oportunidades de

crecimiento en la inversión en agua y saneamiento. Aspectos sociales, como pobreza y conflictos, pueden afectar la estabilidad. La adopción de tecnología digital mejora la eficiencia y ofrece ventajas competitivas. Las fuerzas ecológicas resaltan la necesidad de cumplir regulaciones ambientales y prepararse para riesgos como fenómenos naturales y pandemias. En el contexto de las Cinco Fuerzas de Porter, se examinan las dinámicas competitivas en el sector. El poder de negociación de proveedores y compradores, la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes se analizan en profundidad. La empresa DQ enfrenta diversas limitaciones y oportunidades en cada uno de estos aspectos, como la capacidad de negociar con proveedores, la influencia de los clientes y la competencia en los mercados. También se abordan barreras de entrada como inversiones requeridas, diferenciación de productos y acceso a canales de distribución, junto con la influencia de la política gubernamental.

Se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., que evalúa factores clave positivos y negativos en función de su impacto. La empresa se encuentra en una posición adecuada para enfrentar amenazas y busca estrategias para agregar valor a sus servicios y expandirse al sector agua y saneamiento. También se presenta la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se comparan factores clave de éxito (FCE) y se asignan pesos y valores a la empresa DQ y a competidores como Domus Peru, Ingenieros Ambientales SAC y Gema Consultores. DQ obtiene un puntaje de 2.59, lo que permite identificar fortalezas y áreas de mejora en relación con los competidores. La Matriz de Perfil Referencial (MPR) evalúa los mismos FCE, pero

en comparación con empresas transnacionales como Veolia, Acciona y Tedagua. Nuevamente, DQ obtiene un puntaje de 2.59, lo que ayuda a comprender las fortalezas relativas de estas empresas internacionales en relación con DQ.

Sobre el análisis interno: se realizó el análisis AMOFHIT de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. Ello proporciona una evaluación detallada de sus áreas clave utilizando la metodología AMOFHIT. Los aspectos más destacados en cada área incluyen: en Administración y Gerencia se destaca la experiencia del gerente general y la habilidad en la gestión de personas, así como decisiones a corto plazo. En Marketing y Ventas, la carencia de un plan de marketing limita la visibilidad, mientras que se proyecta una nueva línea de servicios en agua y saneamiento. En Operaciones se analizan costos y se busca aumentar la capacidad de producción con énfasis en la calidad. En Finanzas y Contabilidad, la empresa muestra resultados financieros positivos y gestión responsable de la deuda. En Recursos Humanos, la estructura organizacional necesita claridad, y el buen clima laboral promueve la comunicación y el trabajo en equipo. Los análisis presentados en las secciones "Matriz evaluación de factores internos (MEFI)", "Matriz de intereses organizacionales de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L.", "Matriz de intereses organizacionales DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. (MIO)" y "Objetivos de largo plazo (OLP)", ofrecen una visión completa de la situación de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. y sus aspiraciones futuras. La MEFI refleja una evaluación ponderada de las debilidades y fortalezas internas de la empresa, e indica que está en una posición favorable para abordar su ambiente interno, capitalizando sus fortalezas para superar sus áreas de mejora. La identificación de intereses organizacionales vitales, importantes y periféricos, junto

con su relación con diferentes actores clave en la MIO, proporciona una base sólida para la formulación de estrategias que aborden los objetivos fundamentales de la empresa y su interacción con las partes interesadas.

En la matriz de intereses organizacionales (MIO), se planteó aumentar la rentabilidad: el objetivo de incrementar la rentabilidad no solo es crucial para la salud financiera de la empresa, sino que también refleja la capacidad de DQ para ofrecer servicios de consultoría de alto valor y eficiencia.

Aumentar la participación en el mercado: convertirse en un líder en el competitivo mundo de la consultoría y el asesoramiento requiere una determinación firme por aumentar la participación en el mercado.

Posicionar la marca de la empresa: el reconocimiento de la marca es una herramienta poderosa que puede diferenciar a DQ de sus competidores.

Incrementar el número de clientes: la expansión de la base de clientes no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también refleja la capacidad de DQ para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

Ampliar la gama de servicios: la diversificación de servicios es una estrategia inteligente para evitar la dependencia de un solo mercado o rubro.

Consolidar alianzas con empresas: la colaboración con competidores y otras empresas puede proporcionar acceso a recursos, proyectos y oportunidades que, de otro modo, serían difíciles de alcanzar.

En el análisis de matriz de decisión estratégica (MDE), se plantearon trece estrategias específicas, de las cuales solo se consideraron once como estrategias retenidas, y dos pasaron a ser estrategias de contingencia; son las siguientes: Incrementar la rentabilidad de la empresa, por la venta de servicios de consultoría

y asesoría. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas para adjudicación de servicios y consultorías en licitaciones públicas. Incrementar la capacidad productiva de la empresa, basada en mejora de procesos, enfoque de satisfacción y atención personalizada. Posicionar la marca de la empresa, diversificando los servicios actuales y nuevos. Desarrollar una nueva línea de servicios en consultoría y asesoría en proyectos del sector agua y saneamiento. Fidelización de clientes brindando un excelente servicio de calidad y atención postventa. Elaborar un plan de marketing y un área propia o servicio privado que realice el servicio, para incrementar la venta de los servicios o consultorías y la cartera de clientes. (marketing digital, administración de página web y redes sociales). Implementar la norma ISO 9001, gestión de calidad, para mejorar la competitividad frente a otras empresas y frente a los clientes.

Elaborar un plan de capacitación integral al personal, identificando las necesidades de la empresa y del personal colaborador. Realizar la gestión y desarrollo del talento humano, identificando sus habilidades y potenciándolas, reconociendo sus logros y contribuciones a la empresa mediante incentivos.

Los factores clave de éxito de la empresa DQ son la calidad del servicio que ofrece, la cual es reconocida por los clientes. Esto genera un aumento en el prestigio de la empresa y la hace recomendable entre los clientes. El éxito de un buen servicio se debe a que la empresa DQ cuenta con un personal altamente calificado y con experiencia en diversos sectores. Por lo tanto, la empresa debe continuar investigando y explorando nuevos mercados y tecnologías para diversificarse.

Los objetivos y estrategias planteados a corto y largo plazo requerirán una inversión de S/ 250,000.00, que serán obtenidos a través de un préstamo bancario.

Este préstamo será pagado en cuotas mensuales, y el plazo para la devolución del préstamo está proyectado en 36 meses. El pago mensual estará determinado por los servicios y asesorías que se adquieran durante el período establecido. En la actualidad, a nivel mundial, todos los países tienen el riesgo de caer en recesión debido a factores externos. Durante una recesión, tanto el sector público como la inversión privada tienden a reducir sus inversiones. Otro factor al que estamos expuestos es el cambio climático, como el fenómeno del Niño global, que podría provocar una disminución en la producción nacional, un aumento del desempleo y la pobreza, entre otros problemas. Para la empresa DQ, estos riesgos podrían resultar en una menor demanda de sus servicios, lo que se traduciría en una menor rentabilidad. Existe el riesgo de que ocurra una recesión económica y que los recursos presupuestarios del gobierno se destinen a mitigar los daños causados por estos factores, reduciendo así la oferta y la demanda. Esto podría poner en peligro la capacidad de la empresa para pagar sus inversiones y cubrir sus costos operativos, lo que a su vez podría poner en serio riesgo la continuidad de la empresa DQ.

Para llevar a cabo un control apropiado, se ha implementado el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balance Scorecard (BSC). Este enfoque permite realizar un seguimiento y control de las estrategias y objetivos planteados con el fin de alcanzar la visión establecida.

7.2. Recomendaciones

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. debe enfocarse en la implementación de los objetivos delineados en su plan estratégico, con el propósito de lograr mayor rentabilidad, expandir su participación en el mercado, fortalecer su posición en la industria y establecer alianzas estratégicas. Para alcanzar estos objetivos, será esencial realizar inversiones que generen valor y permitan obtener ganancias a corto plazo.

Clientes: la visión de DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. gira en torno a brindar un servicio de calidad al cliente, reconociendo su importancia vital en la organización. Por tanto, es imperativo entender sus necesidades y medir su satisfacción respecto a los servicios proporcionados y por proveer. Esto garantiza que los servicios cumplan con sus expectativas y se fomente relaciones duraderas.

Procesos: la alineación de todos los procesos de la empresa con las estrategias delineadas en el plan estratégico es esencial. La optimización de las operaciones debe ser una prioridad, explorando alternativas tecnológicas y métodos de gestión para mejorar la eficiencia. Esta mejora continua contribuirá a la implementación efectiva de la estrategia.

Finanzas: es crucial realizar un análisis exhaustivo de los indicadores financieros de DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. para comprender los costos operativos y los gastos. Esta comprensión informada permitirá tomar decisiones informadas sobre futuras inversiones y estrategias para la reducción de costos.

Ventas: para elevar la rentabilidad, la empresa debe sumergirse en el conocimiento del mercado, considerando tanto competidores como clientes y sus necesidades. Esto implica mejorar los procesos internos para reducir costos,

explorar nuevas líneas de servicios y forjar alianzas estratégicas con empresas afines en busca de licitaciones públicas de mayor envergadura, superiores a un millón de soles.

Personal: se debe crear un entorno propicio para los colaboradores de la organización, que fomente el desarrollo de sus talentos, habilidades y capacidades. La implementación de un plan de gestión del talento y capacitación es fundamental, ya que involucrará a los empleados en la planificación para abordar sus necesidades de desarrollo.

Marketing: en la actualidad, la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L. carece de un plan de marketing, una carencia que precisa abordarse de manera inmediata. Implementar un plan de marketing será esencial para posicionar la empresa en el mercado, lo que resultará en un aumento de clientes y ventas, al tiempo que se fortalecerá la presencia de la marca en la industria.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agustín, R. (2007). *Administración Moderna*. Limusa S.A. de C.V.
- Alcala, C., & Cuadros, F. (2023, 1 de enero). Alex Contreras: “Esperamos que con el crecimiento en 2023, la pobreza se vuelva a reducir”. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2023/01/01/alex-contreras-esperamos-que-con-el-crecimiento-en-2023-la-pobreza-se-vuelva-a-reducir-ministerio-de-economia-reactiva-peru-bonos-fonavi>
- Alvarez, R. (2002). *Plan de negocios, elaboración y presentación*. Fundacoín Pro Bolivia.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Asociación de Contribuyentes. (2022, 12 de octubre). La crisis de las mypes en el Perú. *Perú21*. <https://peru21.pe/economia/la-crisis-de-las-mypes-en-el-peru-noticia/>
- Asturias Corporación Universitaria. (2021). El Enfoque Sistemático. *Asturias Corporación Universitaria*, 1, 10.
- Banco Mundial. (2023, 4 de abril). *Perú Panorama general*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- BBVA Research. (2023). *Perú situación del sector minero febrero 2023*. BBVA Research.
- Benavides, K. (29 de 11 de 2017). *Modelo de plan estratégico de la empresa de importaciones LPT ZIPPER SAC 2017-2022*. [Proyecto para obtener la

- licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9789>
- Cajigas, M., Ramirez, A., & Elbar, R. (2023). *Diagnostico y plan de acción empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Calderón, M. (2023, 30 de marzo). Perú retira de manera definitiva a su embajador en Colombia . *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-retira-de-manera-definitiva-a-su-embajador-en-colombia-noticia/>
- Castillejo, L. E. (2016). *Plan de negocios*. Editotial MACRO.
- Castillo, C. (2001). *Chapter 16 organizational readiness case study: implementing technology at Rocketdyne, a boeing company*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Clímaco, J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. *Humanidades Médicas*, 12(3).
- Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República. (2022). *Proyecciones Macroeconómicas 2022-2023*. Banco Central de Reserva del Perú.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, (35).
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico*. Pearson Educación del Perú S.A.
- David, F. (2013). *Adminitración Estratégica*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Defensoría del Pueblo. (2023). *Reporte de conflictos sociales N.º 229*. Defensoría del Pueblo.

- Diario Oficial el Peruano. (2022, 13 de setiembre). *Midagri: Presupuesto del sector para el 2023 asciende a 2,870 millones de soles*. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/190706-midagri-presupuesto-del-sector-para-el-2023-asciende-a-s-2870-millones>
- Gerry, K. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación S.A. Madrid.
- Gomez, R. (2023, 17 de marzo). Dina Boluarte, cien días en medio de la tormenta. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2023-03-17/dina-boluarte-cien-dias-en-medio-de-la-tormenta.html>.
- Huntington, S. (1992, 1 de noviembre). Seminario Multianual. Gestión y Planeamiento Estratégico de la Innovación Tecnológica. Caracas, Caracas, Venezuela: Ateneo de Caracas.
- Idalberto, C. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023a). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023b). *Demografía Empresarial en el Perú*.
- Instituto Peruano de Economía. (27 de 09 de 2021). *Boletín IPE: Impacto de la pandemia sobre el tejido empresarial formal*. <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-impacto-de-la-pandemia-sobre-el-tejido-empresarial-formal/>
- Janet, S. (2001). *Descripción general de la Planificación*. Civicus. <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Description%20general%20de%20la%20planificacion.pdf>

- La Contraloría General de la República. (2022, 6 de julio). *Perú perdió más de S/ 24 mil millones en 2021 por corrupción e inconducta funcional*. Gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/629665-peru-perdio-mas-de-s-24-mil-millones-en-2021-por-corrupcion-e-inconducta-funcional>
- La Contraloría General de la República. (2023, 9 de febrero). *Existen 1 879 obras públicas paralizadas a nivel nacional*. El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/204155-contraloria-existen-1-879-obras-publicas-paralizadas-a-nivel-nacional>
- Macera, D. (2023, 2 de enero). *“Hay condiciones para que el 2023 sea un año bueno”*. Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/diego-macera-hay-condiciones-para-que-el-2023-sea-un-ano-bueno/>
- Marquez, D., & Solarte, L. (2014). Investigación y desarrollo tecnológico. *Revista Ingeniería Industrial*, 3(3). [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6532/INVESTIGACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20\(p%C3%A1gina%202015](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6532/INVESTIGACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20(p%C3%A1gina%202015)
- Marstio, T. (1999). *Manual para escribir un plan de negocios*. Departamento de Cooperación Internacional Finlandia.
- McGinn, P.. (2005). *El supuesto fracaso de la planificación educativa en América Latina*. Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.
- Microsoft. (2023, 22 de marzo). *95% de las Pymes peruanas considera que el proceso de transformación digital impacta positivamente en su negocio*.

- Microsoft news. <https://news.microsoft.com/es-xl/pymes-peruanas-considera-que-transformacion-digital-impacta-su-negocio/>
- Ministerio del Ambiente. (2023). *Impactos de El Niño de intensidad fuerte a extraordinaria*. <https://www.minam.gob.pe/fenomenodelnino/el-nino-en-el-peru-y-sus-caracteristicas/impactos-de-el-nino-de-intensidad-fuerte-a-extraordinaria/>
- Ortega, J. (1999). El Enfoque Sistemático en Educación Especial. *Infancia y aprendizaje*, 21.
- Perú Compite. (2022). *Informe de Competitividad*. Informe de Competitividad Perú.
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2013). *Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence* (2° ed.). McGraw-Hill Education.
- Real Academia Española. (2022a). *Estrategía*. En Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>
- Real Academia Española. (2022b). *Planeamiento*. En Diccionario de la lengua española (edición 23).
- Robbins, S. (2014). *Administración*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Roncancio, G. (2022). Historia de la estrategia ¿Cuál es su origen? *Pensemos*. <https://gestion.pensemos.com/historia-de-la-estrategia-cual-es-su-origen>
- Sainz de Vicuña, J. (2004). *La importancia del plan de marketing como herramienta de gestión*. Harvard Deusto.
- Tarapuez, E., Guzmán, E., & Parra, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras. *Estudios Gerenciales*, 32(139).
- Taylor, F. (1987). *Principios de la Administración Científica*. El Ateneo Editorial.

- Teicholz, E. (2001). *Facility Design and Management Handbook*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Thompson, G. (2012). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Torres, J., & Málaga, A. (2018). *Características, desempeño y buenas prácticas de las empresas en el Perú provenientes de PYMEs españolas* . Camara Oficial de Comercio España en el Perú - U. Pacífico.
- Wagner, P., & Barkley, B. (2010). *Global Program Management*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios*. Nathan Associates.

Tabla 7*Matriz de intereses nacionales (MIN)*

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
	(crítico)	(peligroso)	(serio)	(molesto)
1. Las personas alcanzan su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena		*EEUU *Unión Europea	*Brasil *Colombia *Argentina *Chile	**Venezuela
2. Gestión sostenible de la naturaleza y medidas frente al cambio climático		*EEUU *China *Unión Europea	*Colombia *Brasil *Ecuador	**Chile
3. Desarrollo sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza		*EEUU *China *Unión Europea	*Brasil *Colombia	**Chile
4. Sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos, y libre del temor y de la violencia.			*EEUU *Alemania *Reino Unido *Japón *Unión Europea	*Brasil *Chile *Unión Europea **Venezuela
5. Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado.			*Brasil *Colombia *Ecuador *Bolivia	**Chile **Colombia

Nota: * comunes, ** opuestos

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Perú al 2050

Tabla 8

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA)

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1: Personal con amplia experiencia. F2: Buena imagen y prestigio de la empresa. F3: Fidelidad en la cartera de clientes actuales. F4: Buena calidad en los servicios que brinda la empresa. F5: Los precios son competitivos y están en función al mercado. F6: Buenos indicadores financieros. F7: Capacidad para ingresar en el sector agua y saneamiento. F8: Capacidad de producir mayor cantidad de servicios y productos F9: Buen clima laboral.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>D1: Toma de decisiones improvisadas a corto plazo. D2: Inexistencia de un plan de marketing D3: No se cuenta con certificación de calidad. D4: Inexistente estructura organizacional del personal D5: Falta de un área de investigación y desarrollo D6: Ausencia de personal que administre y maneje la información.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1: Estables tasas de interés. O2: Disminución de la tasa de inflación O3: Programas sociales económicos a PYMES. O4: Mayor inversión en programas de agua y saneamiento. O5: Uso de tecnología digital. O6: Protección del medio ambiente e incumplimiento de las regulaciones ambientales. O7: Política de inversión del estado. O8: Cuidado de la salud. O9: Responsabilidad social. O10: Investigación y desarrollo.</p>	<p>Estrategia FO (explotar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad de la empresa, por la venta de servicios de consultoría y asesoría. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O4, O6, O7, O10) • Desarrollar alianzas estratégicas con empresas para adjudicación de servicios y consultorías en licitaciones públicas. (F1, F2, F4, F7, F8, O1, O4, O10) • Incrementar la capacidad productiva de la empresa, basado en mejora de procesos, enfoque de satisfacción y atención personalizada. (F1, F2, F4, F5, F8 O3, O5, O7, O9) • Posicionar la marca de la empresa, diversificando los servicios actuales y nuevos. (F1, F3, F4, O3, O5, O10) 	<p>Estrategia DO (buscar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de marketing y un área propia o servicio privado que realice el servicio, para incrementar la venta de los servicios o consultorías e incremente la cartera de clientes. (Marketing digital, administración de página web y redes sociales). (D2, O1, O2, O3, O5, O7, O10) • Implementar un equipo de trabajo que se encargue de la investigación y desarrollo que permitan desarrollar de forma más eficiente los servicios (D5, O4, O5, O6, O7, O10) • Posibilidad de acceder a créditos para implementar nuevos servicios, planes y programas. (D2, D3, D5, O1, O2, O3, O7)
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1: Inestabilidad política del gobierno. A2: Corrupción en las instituciones públicas A3: Estancamiento de la evolución del producto bruto interno nacional. A4: Incidencia de pobreza y pobreza extrema. A5: Conflictos sociales A6: Fenómenos naturales. A7: Pandemias. A8: Aparición de nuevos competidores. A9: Legislación ambiental.</p>	<p>Estrategia FA (confrontar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una nueva línea de servicios en consultoría y asesoría en proyectos del sector agua y saneamiento. (F1, F2, F3, F5, F7, F8, A5, A8) • Reducción de costos en la elaboración de servicios y consultorías. (F1, F4, F8, A1, A2, A3, A8) • Fidelización de clientes brindando un excelente servicio de calidad y atención postventa. (F1, F2, F3, F4, F5, A2, A8) 	<p>Estrategia DA (evitar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la norma ISO 9001 Gestión de calidad, para mejorar la competitividad frente a otras empresas y a los clientes. (D3, D4, D5, D6, A8) • Elaborar un plan de capacitación integral al personal, identificando las necesidades de la empresa y del personal colaborador. (D1, D3, D4, D5, A2, A5, A8) • Realizar la gestión y desarrollo del talento humano, identificando sus habilidades y potenciándolos, reconociendo sus logros y contribuciones a la empresa mediante incentivos (D1, D4, A8)

Tabla 9

Matriz objetivos de corto plazo (OCP)

OLP y OCP			Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida						
división							Actual (2023)	2024	2025	2026	2027	2028
OLP1	En el 2028, se incrementarán las ventas. En el año 2023, se tiene un crecimiento anual del 12%; mientras que en el 2028 se proyecta un crecimiento anual de 25%.											
	OCP1.1	Alcanzar al 2028, una facturación en ventas de S/ 2,606,074 millones.	Ejecutar estrategias comerciales	Área de Comercial	Incrementar las ventas totales anuales	S/.	S/1,009,755	S/1,199,718	S/1,420,664	S/1,710,604	S/2,094,120	S/2,606,074
	OCP1.2	Incrementar anualmente las ventas de manera gradual, alcanzando un crecimiento del 25% para el año 2028, mediante la prestación de servicios de asesorías y consultorías del 2024-2028.	Ejecutar estrategias comerciales	Área de Comercial	Nivel de rentabilidad	%	10%	15%	19%	21%	23%	25%
	OCP1.3	Al año 2024, se invertirá 100,000 soles para mejorar los procesos y operaciones en el rubro ambiental, para uso de tecnología, capacitación profesional y certificaciones. Esto repercutirá en la reputación de la empresa, mejorará la eficiencia y contribuirá al sostenimiento a largo plazo.	Se establecerá un cronograma de pagos	Área de Administración y Finanzas	Monto de dinero invertido	Soles	S/100,000	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
OLP2	Implementar un plan de marketing, invirtiendo en el 2024 unos S/ 20,000 para la elaboración del plan y posteriormente de manera anual S/ 7,000, para el manejo del marketing digital, hasta el 2028.											
	OCP2.1	Desde el 2024, contratar 01 servicio para la elaboración del plan de marketing y contratar servicio para la administración del marketing digital o implementar un área, donde se administre la página web, redes sociales, hasta el 2028.	Se contratará personal especialista en plan de marketing	Área de RRHH	Estudio a competidores y clientes	Unidades	0	1	0	0	0	0
	OCP2.2	Desde el 2024, incrementar en 10% porcentaje del número de clientes nuevos de manera anual.	Se contratará servicio de marketing	Área de Marketing	Incremento de clientes	%	0	10	10	10	10	10
	OCP2.3	Desde el 2024, la empresa se presentará a las ferias técnicas Expo Agua y Expomina, de manera anual hasta el 2028.	Se contratará servicio de marketing digital	Área de Marketing	Número de ferias asistidas	Unidades	0	2	2	2	2	2

OLP3	Invertir en la nueva línea de consultoría de agua saneamiento S/ 150,000 en el año 2024 y establecer alianzas estratégicas con empresas 01 de manera anual para obtener servicios de supervisión de obra y elaboración de expedientes técnicos de gran financiamiento.											
	OCP3.1	Al año 2024, se pretende invertir S/ 150,000 soles, con la finalidad de abrir la nueva línea de servicios en consultoría para la adjudicación de servicios de supervisión de obras de saneamiento y elaboración de expedientes técnicos, para valores referenciales menores a S/ 500,000, para montos superiores se deberá consorciar con otras empresas.	Se establecerá un cronograma de pagos y se impulsará el nuevo servicio, realizando licitaciones y consorcios.	Área de Administración y Finanzas	Monto de dinero invertido	Soles	S/0	S/150,000	S/0	S/0	S/0	S/0
	OCP3.2	Implementar para el 2024 la nueva línea de servicios y asesorías en agua y saneamiento, la cual contribuirá con un 20% de la utilidad neta para el año 2028. Esta diversificación aumentará los ingresos de la organización.	Se impulsará el nuevo servicio, realizando la búsqueda de licitaciones	Área de Comercial	Nivel de rentabilidad	%	0	6	6	6	6	6
OLP4	En el 2024, se pretende contar con la certificación de calidad ISO 9001, para mejorar la competitividad y posicionar a la empresa.											
	OCP4.1	A partir del 2025, se obtendrá el certificado en calidad ISO 9001, lo que mejorará la imagen de la empresa frente a los clientes y los competidores.	Implementar el proyecto y contratar empresa que realice la certificación	Área de Calidad	Obtener certificación de calidad ISO 9001	Unidades	0	1	0	0	0	0
	OCP4.2	A partir del 2025, con la certificación vigente, se tiene una alta probabilidad de incrementar los clientes y las ventas, reflejándose en la rentabilidad y reducción de costos, ahorrando recursos, mejorando la eficiencia en a productividad.	Se evaluará como impacta la certificación en la cantidad de clientes y reducción de costo en procesos.	Área de Comercial	Incremento de clientes y reducción de costos operacionales	Unidades	0	10	10	10	10	10
OLP5	En el 2024, contar con un plan de capacitación y una estructura organizacional, para la gestión del talento humano.											
	OCP5.1	A partir del 2024, se pretende ejecutar un plan de capacitación con la finalidad capacitar al 100% de los colaboradores y motivarlos para logren identificarse con los objetivos de la organización e incrementar la productividad y calidad de los servicios.	Se implementará el plan de capacitación	Área de RRHH	Número de participantes capacitados por año	Unidades	80	100	100	100	100	100
	OCP5.2	A partir del 2024, se pretende mejorar el clima organizacional en 100%, para convertir a la organización en un entorno de calidad donde puedan trabajar y desenvolverse con sus habilidades y capacidades.	Se evaluará de manera trimestral el clima organizacional y se creará una estructura organizacional	Área de RRHH	Grado de satisfacción del personal y plan de capacitación	%	85	100	100	100	100	100

Tabla 10

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

MATRIZ MEFE				
(FACTORES EXTERNOS)				
Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES				
1	Mantenimiento de las tasas de interés	0.030	2	0.06
2	Disminución de la tasa de inflación	0.030	1	0.03
3	Programas sociales económicos a PYMES	0.050	3	0.15
4	Mayor inversión en programas de agua y saneamiento	0.120	4	0.48
5	Uso de tecnología digital	0.120	4	0.48
6	Protección del medio ambiente e incumplimiento de las regulaciones ambientales	0.120	4	0.48
7	Política de inversión del estado	0.020	1	0.02
8	Cuidado de la salud	0.020	1	0.02
9	Responsabilidad social	0.020	1	0.02
10	Investigación y desarrollo	0.020	1	0.02
Sub total		55.0%		1.76
AMENAZAS				
1	Inestabilidad política del gobierno	0.050	2	0.10
2	Corrupción en las instituciones publicas	0.050	2	0.10
3	Estancamiento de la evolución del producto bruto interno nacional	0.025	2	0.05
4	Incidencia de pobreza y pobreza extrema	0.025	2	0.05
5	Conflictos sociales	0.025	3	0.08
6	Fenómenos naturales	0.025	2	0.05
7	Pandemias	0.025	2	0.05
8	Aparición de nuevos competidores.	0.200	4	0.80
9	Legislación ambiental	0.025	1	0.03
Sub total		45.0%		1.30
Totales		100.0%		3.06
Calificar entre 1 y 4		4	Muy Importante	
		3	Importante	
		2	Poco Importante	
		1	Nada Importante	
El análisis sectorial a través de la matriz EFE arroja el siguiente resultado:				3.06
Donde los factores de amenazas más importante son:				
Aparición de nuevos competidores.				
Donde los factores de oportunidades más importantes son:				
Mayor inversión en programas de agua y saneamiento en entidades públicas y privadas - Se puede usar tecnología digital para posicionarse en el mercado.				
Cuando el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.				

Tabla 11*Matriz de perfil competitivo (MPC)*

	Factores clave de éxito	Peso	DQ Asesoría & Consultoría		Domus Perú		Ingenieros Ambientales SAC		Gema Consultores	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2	Prestigio de la organización	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3	Competitividad de precios	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
4	Personal calificado y experiencia	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5	Capacidad de contratar con el Estado	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
6	Participación del mercado	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
7	Capacidad y productividad	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
8	Eficiencia en costos de producción	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
9	Desarrollo tecnológico	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
Total		1.00		2.59		3.51		2.88		2.54

Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor

Tabla 12*Matriz de perfil referencial (MPR)*

Factores clave de éxito		Peso	DQ Asesoría & Consultoría		Veolia		Acciona		Tedagua	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2	Prestigio de la organización	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3	Competitividad de precios	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44
4	Personal calificado y experiencia	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5	Capacidad de contratar con el Estado	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6	Participación del mercado	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
7	Capacidad y productividad	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8	Eficiencia en costos de producción	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
9	Desarrollo tecnológico	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Total		1.00		2.59		3.9		3.89		3.9

Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor

Tabla 13

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

MATRIZ MEFI				
(FACTORES INTERNOS)				
Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES				
1	Toma de decisiones improvisadas a corto plazo	0.100	2	0.20
2	Inexistencia de un plan de marketing	0.100	2	0.20
3	No se cuenta con certificación de calidad	0.050	2	0.10
4	Inexistente estructura organizacional del personal	0.06	2	0.12
5	Falta de un área de investigación y desarrollo	0.035	1	0.04
6	Ausencia de personal que administre y maneje la información	0.035	1	0.04
Sub total		38.0%		0.69
FORTALEZAS				
1	Personal con amplia experiencia	0.120	4	0.48
2	Buena imagen y prestigio de la empresa	0.120	4	0.48
3	Fidelidad en la cartera de clientes actuales	0.050	3	0.15
4	Buena calidad en los servicios que brinda la empresa	0.080	4	0.32
5	Los precios son competitivos y están en función al mercado	0.050	3	0.15
6	Buenos indicadores financieros	0.050	4	0.20
7	Capacidad para ingresar en el sector agua y saneamiento	0.050	4	0.40
8	Capacidad de producir mayor cantidad de servicios y productos	0.025	3	0.08
9	Buen clima laboral	0.025	3	0.08
Sub total		62.0%		2.33
Totales		100%		3.02
Calificar entre 1 y 4		4	Fortaleza Mayor	
		3	Fortaleza Menor	
		2	Debilidad Menor	
		1	Debilidad Mayor	
El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja el siguiente resultado:				3.02
Donde los factores de fortalezas más importante son:				
Personal con experiencia, conocimiento del sector				
Donde los factores de debilidades más importantes son:				
No se cuenta con plan de marketing, ni estructura organizacional.				

Tabla 14*Matriz de intereses organizacionales (MIO)*

	Intereses organizacionales	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Aumentar la rentabilidad	Gerentes		*Competidores
2	Aumentar la participación en el mercado	Gerentes *Competidores	Clientes	
3	Posicionar la marca de la empresa	Gerentes trabajadores	Clientes *Competidores	
4	Incrementar número de clientes	Gerentes	*Competidores	Clientes
5	Ampliar la gama de servicios	Gerentes	Clientes	*Competidores
6	Consolidar alianzas con empresas	Gerentes *Competidores		

Tabla 15*Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	1
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	5
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
Promedio =	3.89	Promedio - 6 =	-1.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	1	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	6	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	6
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-1.75	Promedio =	4.00
X = FI + VC	2.00	Y = EE + FF	2.25

Tabla 16*Matriz de decisión estratégica (MDE)*

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1	Incrementar la rentabilidad de la empresa, por la venta de servicios de consultoría y asesoría. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O4, O6, O7, O10)	X	X	X	X	X	5
FO2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas para adjudicación de servicios y consultorías en licitaciones públicas. (F1, F2, F4, F7, F8, O1, O4, O9, O10)	X	X	X	X	X	5
FO3	Incrementar la capacidad productiva de la empresa, basado en mejora de procesos, enfoque de satisfacción y atención personalizada. (F1, F2, F4, F5, F8 O3, O5, O7, O9)	X	X	X	X	X	5
FO4	Posicionar la marca de la empresa, diversificando los servicios actuales y nuevos. (F1, F3, F4, O3, O5, O10)	X		X		X	3
FA1	Desarrollar una nueva línea de servicios en consultoría y asesoría en proyectos del sector agua y saneamiento. (F1, F2, F3, F5, F7, F8, A5, A8).	X	X	X	X	X	5
FA2	Reducción de costos en la elaboración de servicios y consultorías. (F1, F4, F8, A1, A2, A3, A8)	X	X	X	X		4
FA3	Fidelización de clientes brindando un excelente servicio de calidad y atención postventa. (F1, F2, F3, F4, F5, A2, A8)	X	X			X	3
DO1	Elaborar un plan de marketing y un área propia o servicio privado que realice el servicio, para incrementar la venta de los servicios o consultorías e incremente la cartera de clientes. (Marketing digital, administración de página web y redes sociales). (D2, O1, O2, O3, O5, O7, O10)	X	X	X	X	X	5
DO2	Implementar un equipo de trabajo que se encargue de la investigación y desarrollo que permitan desarrollar de forma más eficiente los servicios (D5, O4, O5, O6, O7, O10)	X			X		2
DO3	Posibilidad de acceder a créditos para implementar nuevos servicios, planes y programas. (D2, D3, D5, O1, O2, O3, O7)	X	X				2
DA1	Implementar la norma ISO 9001 Gestión de calidad, para mejorar la competitividad frente a otras empresas y a los clientes. (D3, D4, D5, D6, A8)	X	X	X		X	4
DA2	Elaborar un plan de capacitación integral al personal, identificando las necesidades de la empresa y del personal colaborador. (D1, D3, D4, D5, A2, A5, A8)	X	X			X	3
DA3	Realizar la gestión y desarrollo del talento humano, identificando sus habilidades y potenciándolos, reconociendo sus logros y contribuciones a la empresa mediante incentivos (D1, D2, A8).	X		X		X	3

Tabla 17

Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

	Factor	FO1		FO2		FO3		FO4		FA1		FA2		FA3		DO1		DO2		DO3		DA1		DA2		DA3				
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
		Incrementar la rentabilidad de la empresa, por la venta de servicios de consultoría y asesoría. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O4, O6)		Desarrollar alianzas estratégicas con empresas para adjudicación de servicios y consultorías en licitaciones públicas. (F1, F2, F4, F7, F8, O1, O4)		Incrementar la capacidad productiva de la empresa, basado en mejora de procesos, enfoque de satisfacción y atención personalizada. (F1, F2, F4, F5, F8 O3, O5)		Posicionar la marca de la empresa, diversificando a los servicios actuales y nuevos. (F1, F3, F4, O3, O5)		Desarrollar una nueva línea de servicios en consultoría y asesoría en proyectos del sector agua y saneamiento. (F1, F2, F3, F5, F7, F8, A5, A8)		Reducción de costos en la elaboración de servicios y consultorías. (F1, F4, F8, A1, A2, A3, A8)		Fidelización de clientes brindando un excelente servicio de calidad y atención postventa. (F1, F2, F3, F4, F5, A2, A8)		Elaborar un plan de marketing y un área propia o servicio privado que realice el servicio, para incrementar la venta de los servicios o consultorías e incremente la cartera de clientes. (Marketing digital, administración de página web y redes sociales). (D3, O1, O2, O3, O5)		Implementar un equipo de trabajo que se encargue de la investigación y desarrollo que permitan desarrollar de forma más eficiente los servicios (D5, O4, O5, O6, O7, O10)		Posibilidad de acceder a créditos para implementar nuevos servicios, planes y programas. (D2, D3, D5, O1, O2, O3, O7)		Implementar la norma ISO 9001 Gestión de calidad, para mejorar la competitividad frente a otras empresas y a los clientes. (D1, D4, D5, D6, D7, A8)		Elaborar un plan de capacitación integral al personal, identificando las necesidades de la empresa y del personal colaborador. (D1, D2, D4, D5, D6, A2, A5, A8)		Realizar la gestión y desarrollo del talento humano, identificando sus habilidades y potenciándolos, reconociendo sus logros y contribuciones a la empresa mediante incentivos (D1, D2, D5, A8)				
Factores críticos para el éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																														
1	Mantenimiento de las tasas de interés.	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03		
2	Disminución de la tasa de inflación	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03		
3	Programas sociales económicos a PYMES.	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05		
4	Mayor inversión en programas de agua y saneamiento.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12		
5	Uso de tecnología digital.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36		
6	Protección del medio ambiente e incumplimiento de las regulaciones ambientales.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36		
7	Política de inversión del estado	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04		
8	Cuidado de la salud	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02		
9	Responsabilidad social	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02		
10	Investigación y desarrollo	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02		
Amenazas																														
1	Inestabilidad política del gobierno.	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1		
2	Corrupción en las instituciones públicas	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1		
3	Estandamiento de la evolución del producto bruto interno nacional.	0.03	1	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	1	0.025	3	0.075	2	0.05	2	0.05	2	0.05	3	0.075	2	0.05		
4	Incidencia de pobreza y pobreza extrema.	0.03	1	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	1	0.025	3	0.075	2	0.05	2	0.05	3	0.075	3	0.075	2	0.05		
5	Conflictos sociales	0.03	3	0.075	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	1	0.025	3	0.075	2	0.05	2	0.05	3	0.075	3	0.075	2	0.05		
6	Fenómenos naturales.	0.03	1	0.025	1	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	1	0.025	3	0.075	2	0.05	2	0.05	3	0.075	3	0.075	2	0.05		
7	Pandemias.	0.03	1	0.025	1	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	1	0.025	3	0.075	2	0.05	2	0.05	3	0.075	3	0.075	2	0.05		
8	Aparición de nuevos competidores.	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	2	0.4	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8	4	0.8		
9	Legislación ambiental	0.03	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.03	1	0.03	2	0.05	3	0.075	2	0.05		
Fortalezas																														
1	Personal con amplia experiencia.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48		
2	Buena imagen y prestigio de la empresa.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48		
3	Fidelidad en la cartera de clientes actuales.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2		
4	Buena calidad en los servicios que brinda la empresa.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32		
5	Los precios son competitivos y están en función al mercado.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1		
6	Buenos indicadores financieros.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1		
7	Capacidad para ingresar en el sector agua y saneamiento.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3		
8	Capacidad de producir mayor cantidad de servicios y productos	0.03	3	0.075	4	0.1	4	0.1	3	0.075	3	0.075	4	0.1	2	0.05	4	0.1	3	0.08	3	0.08	4	0.1	3	0.075	4	0.1		
9	Buen clima laboral.	0.03	4	0.1	3	0.075	4	0.1	3	0.075	3	0.075	4	0.1	2	0.05	4	0.1	3	0.08	3	0.08	2	0.05	4	0.1	4	0.1		
Debilidades																														
1	Toma de decisiones improvisadas a corto plazo.	0.10	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3		
2	Inexistencia de un plan de marketing	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1		
3	No se cuenta con certificación de calidad.	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	1	0.05		
4	Inexistente estructura organizacional del personal	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06		
5	Falta de un área de investigación y desarrollo	0.04	2	0.07	1	0.035	3	0.105	2	0.07	3	0.105	4	0.14	4	0.14	3	0.105	2	0.07	2	0.07	3	0.105	3	0.105	4	0.14		
6	Ausencia de personal que administre y maneje la información.	0.04	1	0.035	1	0.035	3	0.105	1	0.035	3	0.105	3	0.105	4	0.14	2	0.07	1	0.04	1	0.04	2	0.07	3	0.105	3	0.105		
Total		2.00		5.66		5.67		6.185		5.3		5.955		5.31		5.49		6.655		4.88		5.24		5.925		6.505		5.285		
Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60.																														
Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a		5.00																												

Tabla 18*Matriz de estrategias retenidas y de contingencia (MERC)*

Estrategias retenidas	
FO1	Incrementar la rentabilidad de la empresa, por la venta de servicios de consultoría y asesoría. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O4, O7, O10)
FO2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas para adjudicación de servicios y consultorías en licitaciones públicas. (F1, F2, F4, F7, F8, O1, O4)
FO3	Incrementar la capacidad productiva de la empresa, basado en mejora de procesos, enfoque de satisfacción y atención personalizada. (F1, F2, F4, F5, F8 O3, O5, O7, O9)
FO4	Posicionar la marca de la empresa, diversificando los servicios actuales y nuevos. (F1, F3, F4, O3, O5, O10)
FA1	Desarrollar una nueva línea de servicios en consultoría y asesoría en proyectos del sector agua y saneamiento. (F1, F2, F3, F5, F7, F8, A5, A8).
FA2	Reducción de costos en la elaboración de servicios y consultorías. (F1, F4, F8, A1, A2, A3, A8)
FA3	Fidelización de clientes brindando un excelente servicio de calidad y atención postventa. (F1, F2, F3, F4, F5, A2, A8)
DO1	Elaborar un plan de marketing y un área propia o servicio privado que realice el servicio, para incrementar la venta de los servicios o consultorías e incremente la cartera de clientes. (Marketing digital, administración de página web y redes sociales). (D3, O1, O2, O3, O5)
DA1	Implementar la norma ISO 9001 Gestión de calidad, para mejorar la competitividad frente a otras empresas y a los clientes. (D3, D4, D5, D6, A8)
DA2	Elaborar un plan de capacitación integral al personal, identificando las necesidades de la empresa y del personal colaborador. (D1, D3, D4, D5, A2, A5, A8)
DA3	Realizar la gestión y desarrollo del talento humano, identificando sus habilidades y potenciándolos, reconociendo sus logros y contribuciones a la empresa mediante incentivos (D1, D2, A8).
FO1	Incrementar la rentabilidad de la empresa, por la venta de servicios de consultoría y asesoría. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O4, O7, O10)
Estrategias de contingencia	
DO2	Implementar un equipo de trabajo que se encargue de la investigación y desarrollo que permitan desarrollar de forma más eficiente los servicios (D5, O4, O5, O6, O7, O10)
DO3	Posibilidad de acceder a créditos para implementar nuevos servicios, planes y programas. (D2, D3, D5, O1, O2, O3, O7)

Tabla 19
DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Responsable	Peso	Meta	Actual	% Avance	Puntos	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
FINANCIEROS	Lograr resultados financiero positivos y sostenibles			45%				33.00%				
	1.1 Incrementar la facturación por ventas	<i>Ingresos netos anual</i>	Administración y Finanzas	25%	15%	11%	73%	18.33%	Anual	15.00%	12.00%	10.00%
	1.2 Incrementar ventas de manera anual	<i>Incremento en la venta de servicios</i>		20%	15%	11%	73%	14.67%	Anual	15.00%	12.00%	10.00%
CLIENTES	Mejorar la imagen de la compañía			40%				13.75%				
	2.1 Incremento de número de clientes	<i>Tasa de adquisición de nuevos clientes</i>		15%	15%	10%	67%	10.00%	Anual	15.00%	12.00%	10.00%
	2.2 Nueva línea en servicios de consultoría, realizando alianzas estratégicas	<i>Adjudicación de procesos en el SEACE y consorcios.</i>	Comercial y Marketing	15%	20%	5%	25%	3.75%	Anual	20.00%	15.00%	10.00%
	2.3 Implementación de plan de marketing	<i>Implementación del plan de marketing</i>		10%	100%	0%	0%	0.00%	Anual	100.00%	80.00%	60.00%
PROCESOS INTERNOS	Lograr un enfoque de servicio en toda la organización			10%				4.44%				
	3.1 Incrementar la capacidad de producción	<i>Productividad del personal</i>	Comercial y Calidad	5%	90%	80%	89%	4.44%	Anual	90.00%	85.00%	75.00%
	3.2 Certificar proceso de calidad ISO 9001	<i>Alcanzar Certificación de ISO 9001</i>		5%	100%	0%	0%	0.00%	Hasta certificación	100.00%	95.00%	85.00%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar cultura organizacional de alto desempeño			5%				1.79%				
	4.1 Implementar un plan de capacitación al personal	<i>Productividad de personal</i>	Talento Humanos	3%	100%	0%	0%	0.00%	Hasta elaboración	100.00%	90.00%	80.00%
	4.2 Mejorar el clima organizacional de la empresa	<i>Encuesta de clima laboral al personal</i>		2%	95%	85%	89%	1.79%	Anual	95.00%	90.00%	70.00%
				100%				52.98%				

Tabla 20*Estudios o servicios elaborados por la empresa DQ 2012-2023.*

ESTUDIO O SERVICIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Σ	%
Estudio de impacto ambiental (EIA)	1	6	8	3	3	5	0	2	2	1	3	1	35	7.06%
Declaración de impacto ambiental (DIA)	0	4	3	2	17	5	2	4	1	1	17	3	59	11.90%
Diagnóstico ambiental preliminar (DAP)	3	4	2	1	1	0	0	1	0	1	1	0	14	2.82%
Declaración de adecuación ambiental (DAA)	2	3	2	0	1	0	0	0	0	1	1	1	11	2.22%
Programa de adecuación y manejo ambiental (PAMA)	0	1	0	1	2	1	0	1	0	0	2	0	8	1.61%
Instrumento técnico sustentatorio (ITS)	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	2	3	11	2.22%
Ficha de clasificación ambiental (FICA)	0	0	5	1	2	0	0	1	0	0	2	0	11	2.22%
Evaluación ambiental preliminar (EVAP)	0	0	1	0	6	3	3	0	1	1	6	2	23	4.64%
Plan de manejo de residuos sólidos (PMRS)	7	8	5	3	5	2	3	3	1	1	5	0	43	8.67%
Plan de manejo ambiental (PMA)	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0.40%
Plan de cierre (PC)	0	0	2	0	1	0	2	0	1	0	1	0	7	1.41%
Informe de monitoreo	5	8	4	14	9	8	1	10	1	1	9	1	71	14.31%
Informe de avance	3	5	5	17	8	6	2	12	2	1	8	2	71	14.31%
Estudio de vulnerabilidad	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	16	3.23%
Estudios de suelo	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	1	0	5	1.01%
Inst. Gestión Amb.(IGA)/ Ficha técnica amb.(FTA)/IA	0	4	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	7	1.41%
Otros	6	27	11	7	5	22	6	5	3	2	5	3	102	20.56%
TOTAL	27	70	48	51	63	76	20	39	12	10	63	17	496	100.00%

Tabla 21

Utilidad neta de estudios y servicios que brinda la empresa DQ.

ESTUDIO O SERVICIO	PORCENTAJE DE UTILIDAD POR SERVICIO
Informe de monitoreo	15%
Informe de avance	15%
Declaración de impacto ambiental (DIA)	14%
Estudio de impacto ambiental (EIA)	12%
Plan de manejo de residuos sólidos (PMRS)	12%
Otros	12%
Diagnóstico ambiental preliminar (DAP)	10%
Declaración de adecuación ambiental (DAA)	10%
Plan de manejo ambiental (PMA)	10%
Plan de cierre (PC)	10%
Estudio de vulnerabilidad	10%
Estudios de suelo	10%
Inst. Gestión Amb.(IGA)/ Ficha técnica amb.(FTA)/IA	10%
Evaluación ambiental preliminar (EVAP)	9%
Programa de adecuación y manejo ambiental (PAMA)	7%
Instrumento técnico sustentatorio (ITS)	7%
Ficha de clasificación ambiental (FICA)	7%
Promedio de Utilidad por Servicio	11%

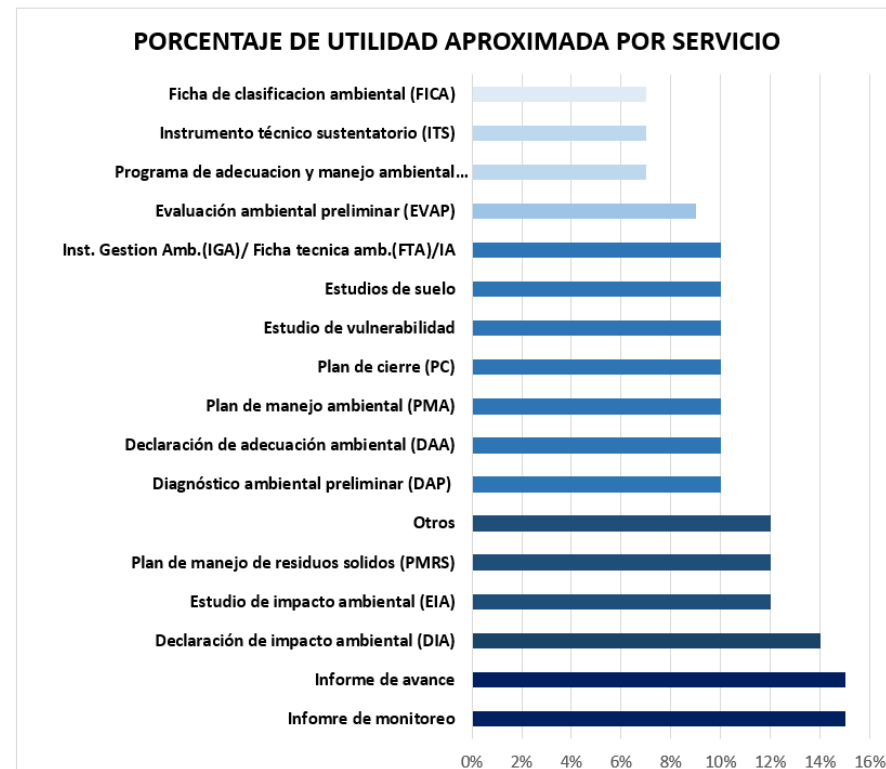
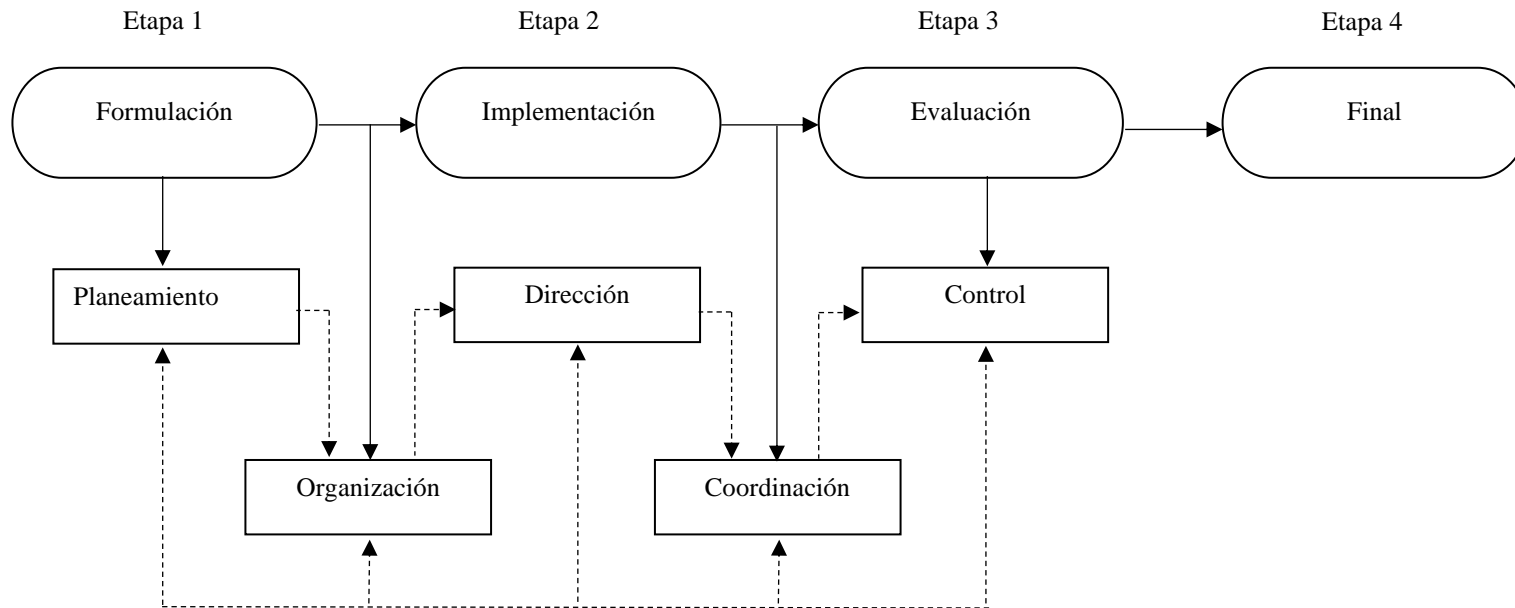


Figura 2
Etapas del proceso estratégico



Adaptado de Fernando D'Alessio (2015)

Figura 3

Modelo secuencial del proceso estratégico

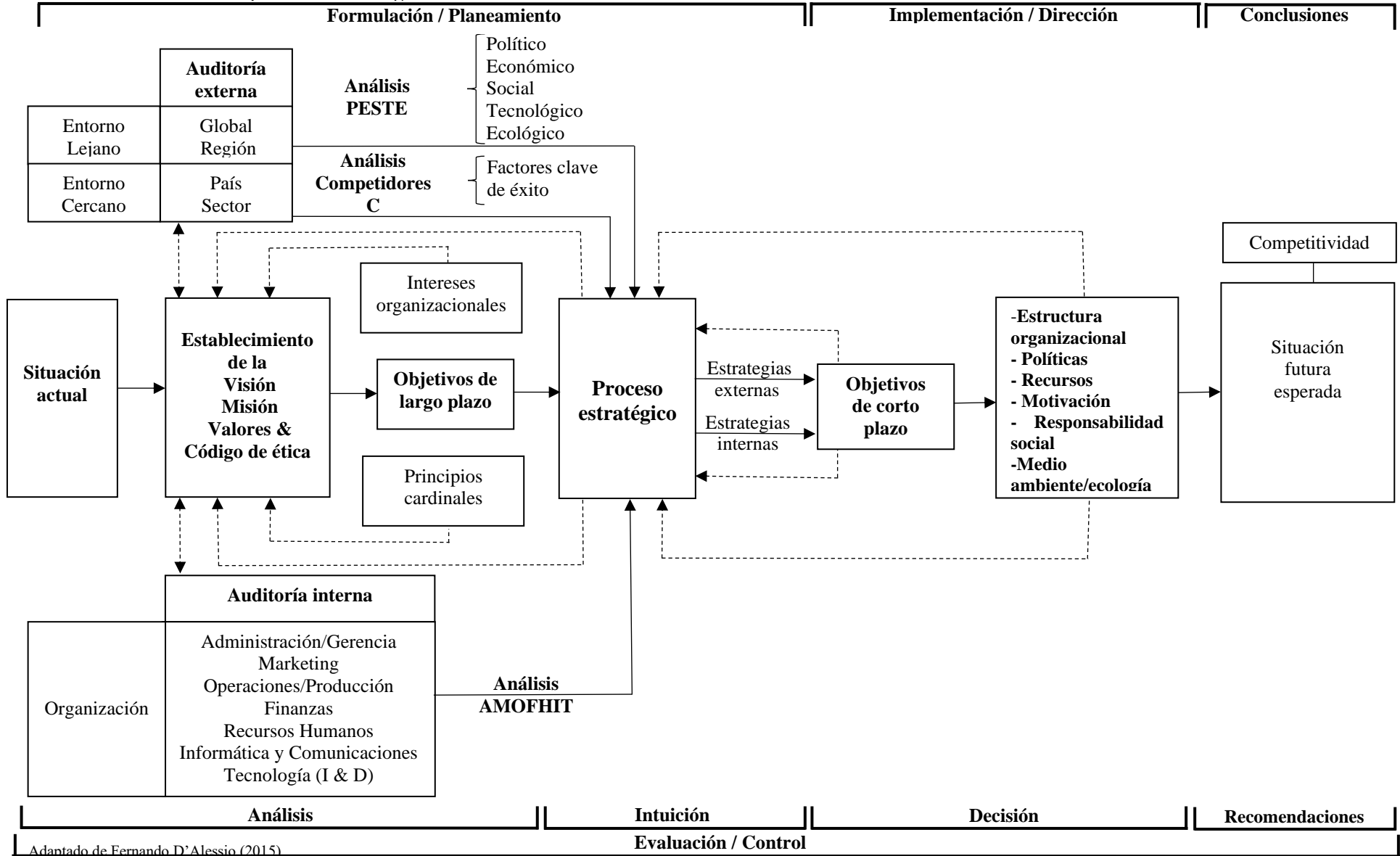


Figura 4
Cinco Fuerzas de Porter – Consultora DQ



Figura 5
Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYA)

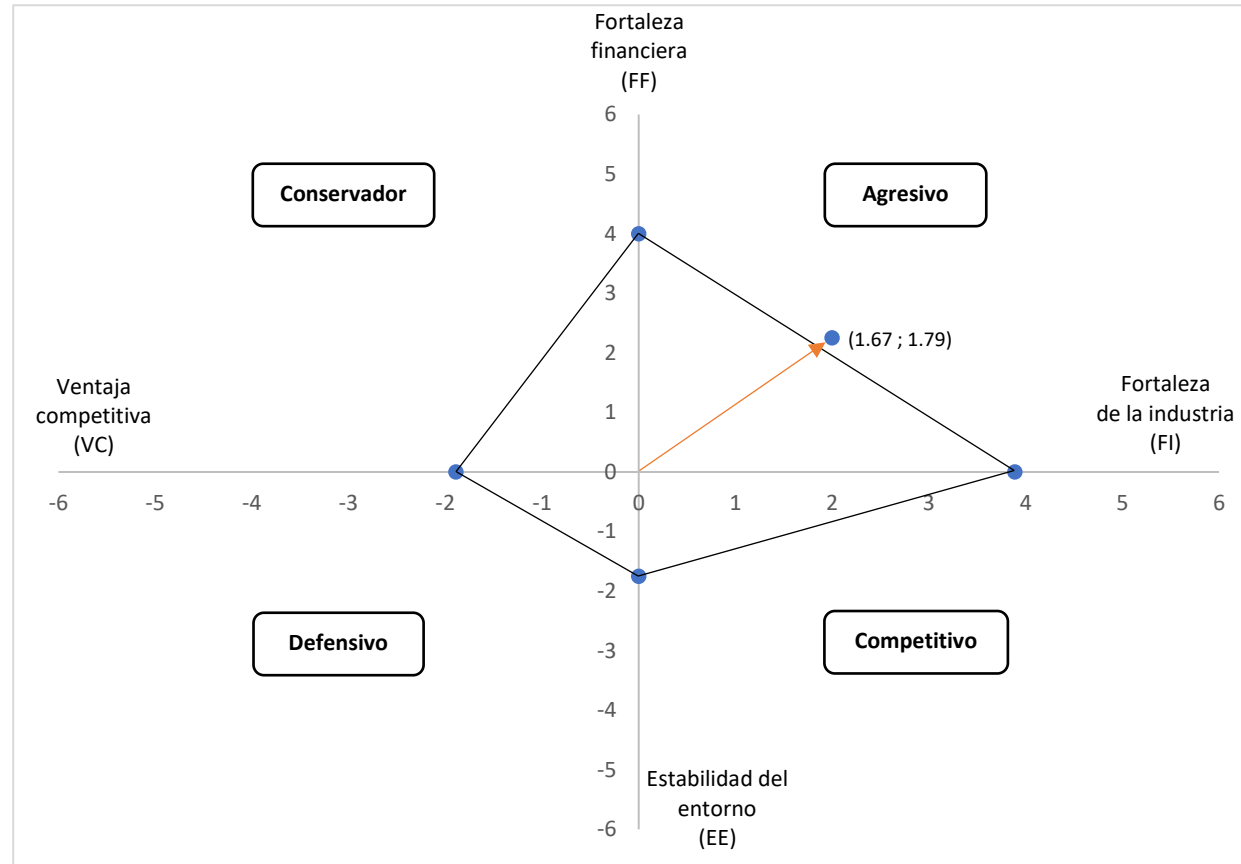
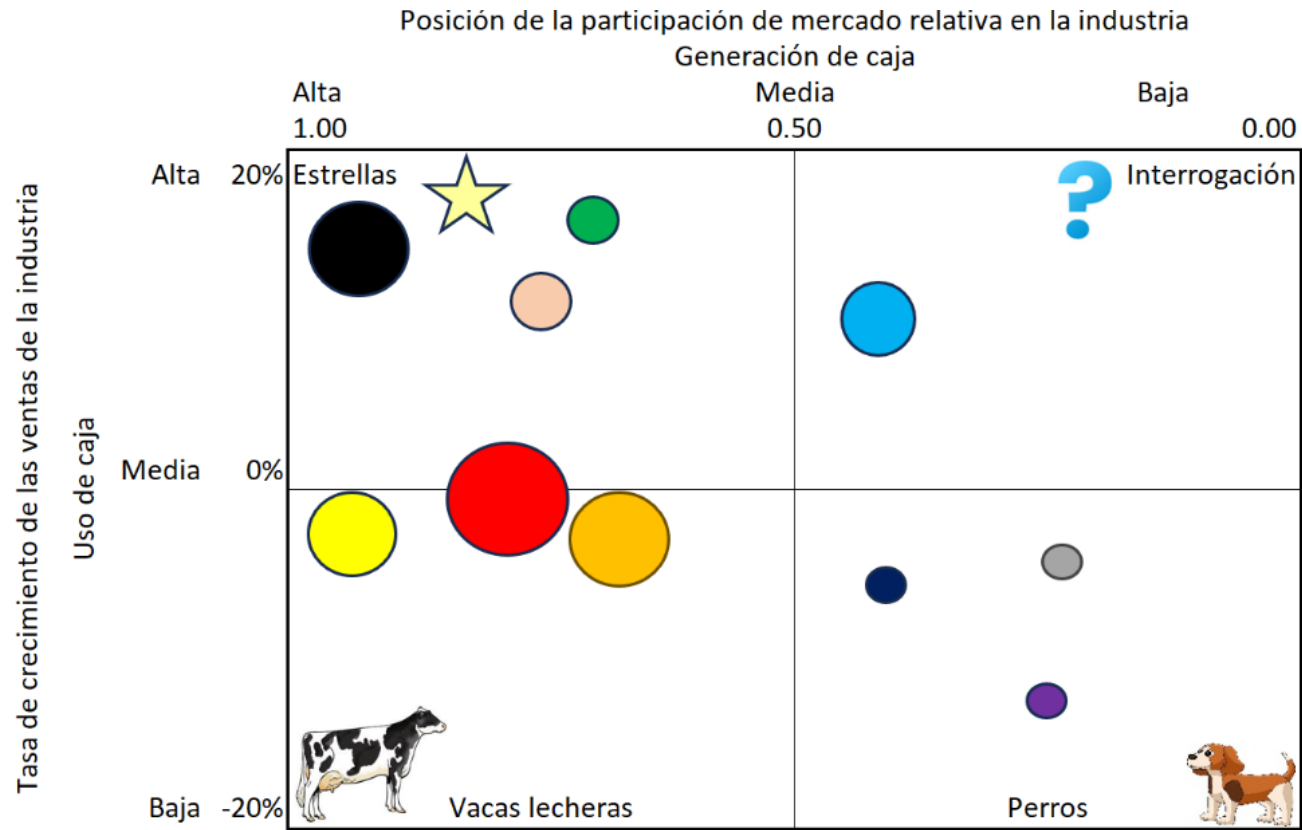


Figura 6
Matriz Boston consulting group (MBCG)



Estudios o servicio - Año 2022	
	Declaración de impacto ambiental (DIA)
	Informe de monitoreo
	Informe de avance
	Evaluación ambiental preliminar (EVAP)
	Plan de manejo de residuos sólidos.
	Estudio de impacto ambiental (EIA)
	Instrumento técnico sustentatorio (ITS)
	Programa de adecuación y manejo ambiental
	Ficha de clasificación ambiental
	Otros

Figura 7
Matriz interno y externo (MIE)

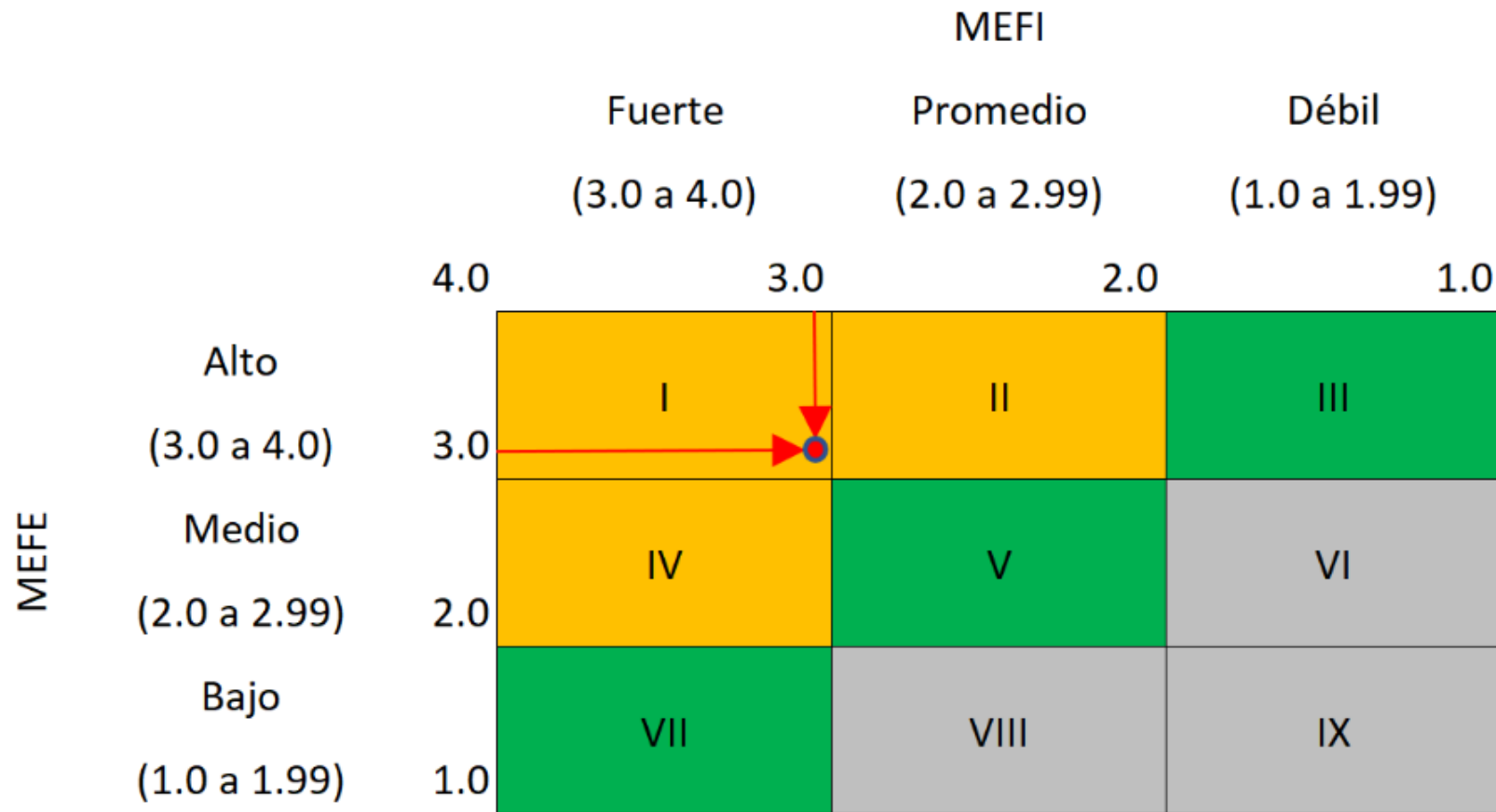


Figura 8
Matriz de la gran estrategia

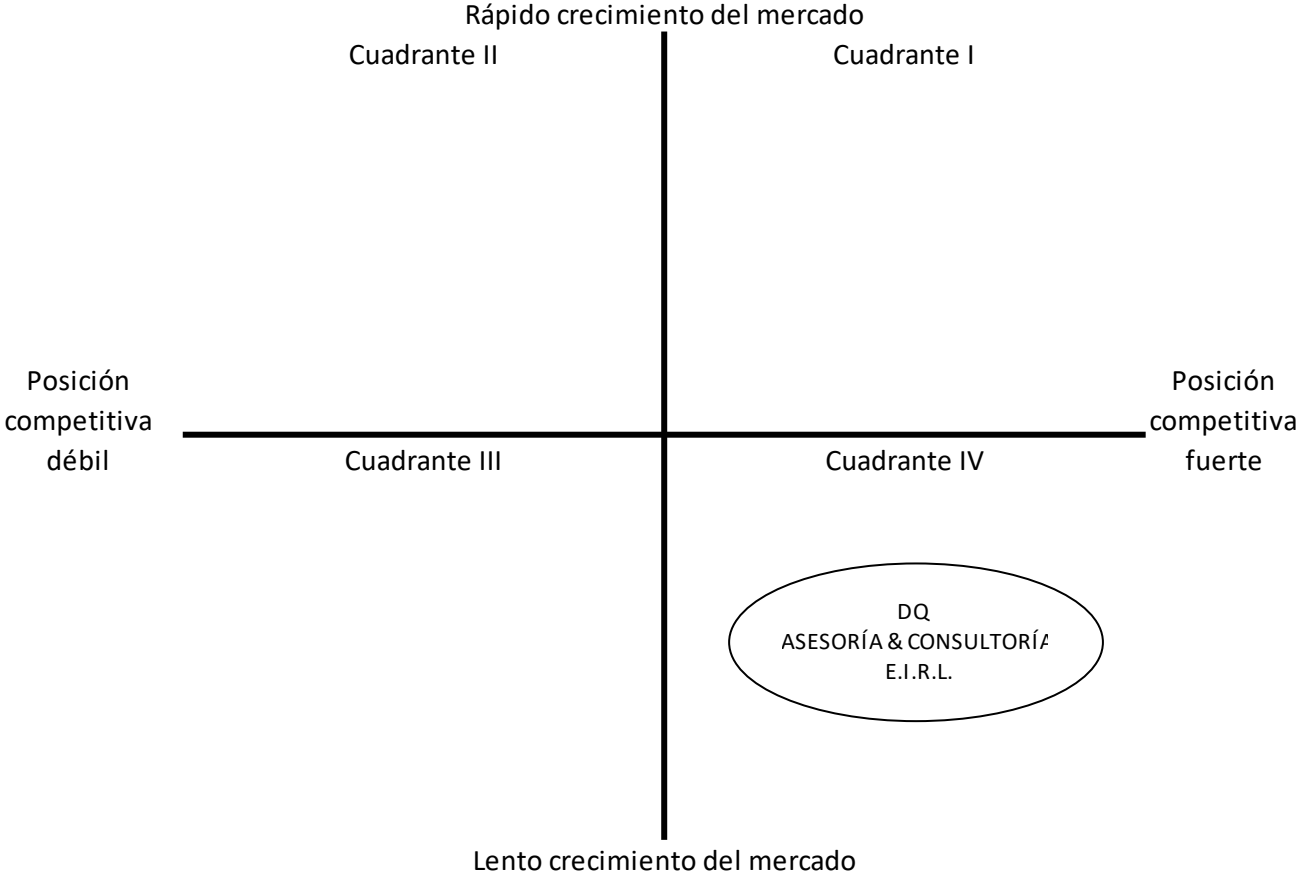


Figura 9

Organigrama propuesto DQ ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L.

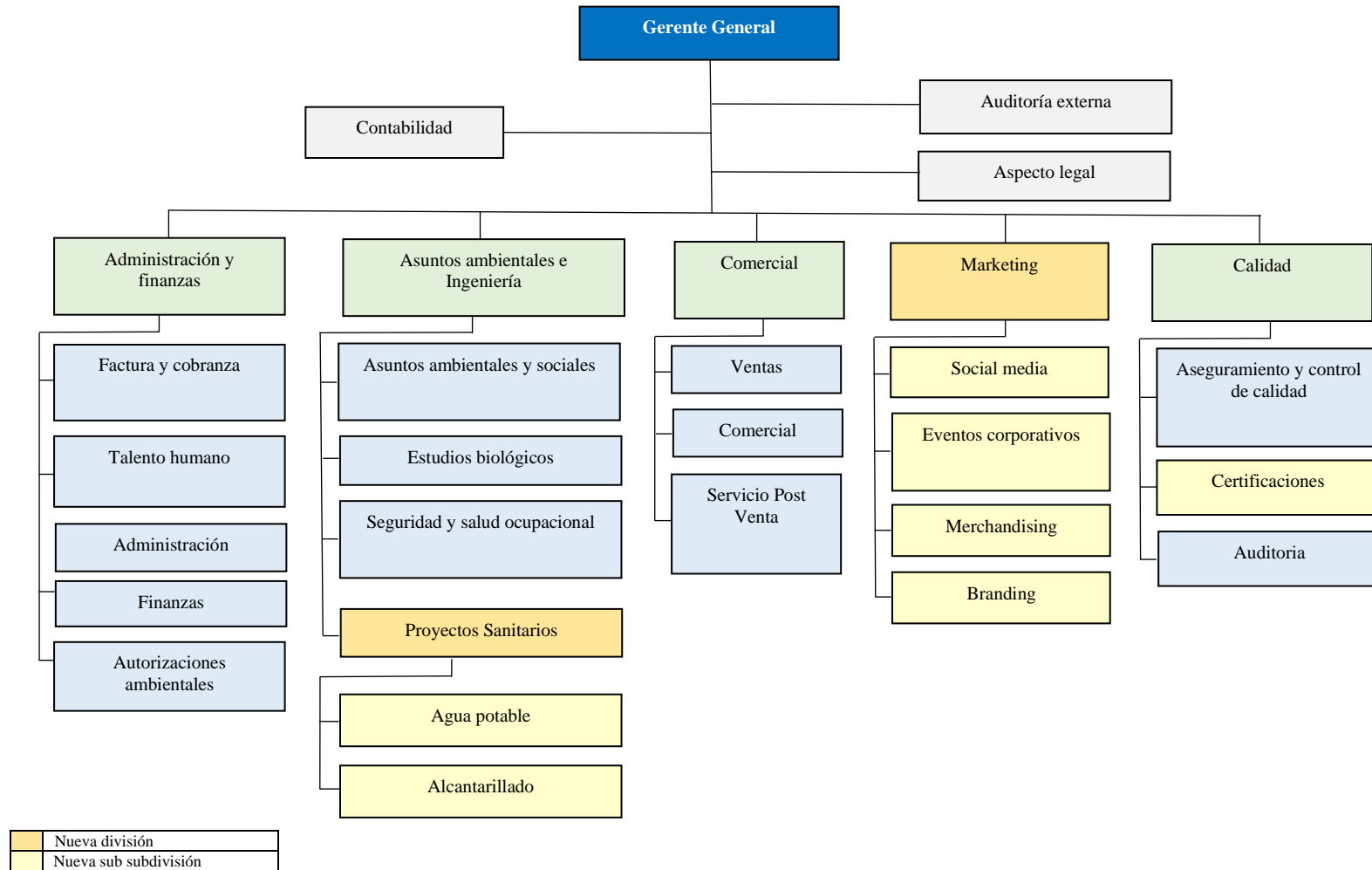


Figura 10

Análisis modelo CANVAS para la Empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L.

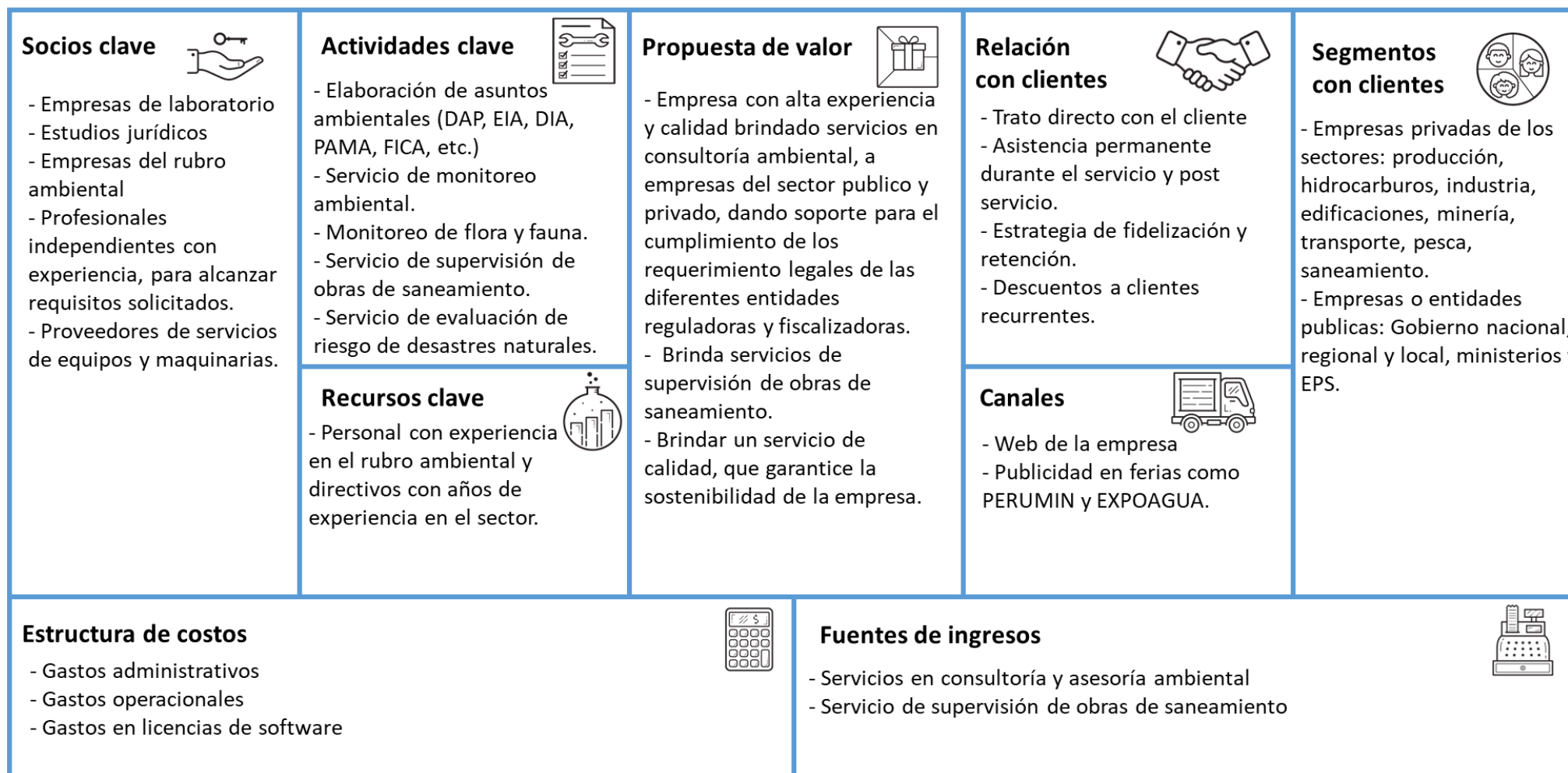


Figura 11

Lienzo Producto mínimo viable – Empresa D&Q Asesoría y Consultoría – Nueva línea de servicios en agua y saneamiento.

<p>¿Para quién?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entidades o empresas públicas a nivel de gobierno nacional, regional y local. 	<p>Debe tener...</p> <ul style="list-style-type: none"> -Debe estar habilitado como proveedor en el SEACE. -Debe tener experiencia en elaboración de expedientes técnicos y en supervisión de obras. -Tener capacidad económica para financiar los proyectos. 	<p>Debería tener...</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mas servicios y consultorías en otros sectores. 	<p>Podría tener...</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio de asesoría en agua y saneamiento para empresas privadas. -Servicio de asesoría on-line, para clientes.
<p>Backlog</p> <ul style="list-style-type: none"> -Actualización permanente de las normativas vigentes. -Servicio de asesoría y soporte on-line, para clientes. -Adaptarse a las nuevas tendencias. 	<p>Alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incrementar la productividad del personal -Explorar alternativas de diversificación para la empresa. -Satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo 		

IX. ANEXOS

ANEXO I: ANEXOS FINANCIEROS

ANEXO II: MARCO TEÓRICO

ANEXO III: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

ANEXO IV: GUIA DE ENTREVISTA Y MODELO DE ENCUESTAS

ANEXOS FINANCIEROS

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El presente capítulo tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica y financiera del plan estratégico para la empresa DQ ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L. Esta evaluación implica considerar las inversiones, ingresos y egresos derivados de la nueva línea de negocio en el sector de agua y saneamiento, así como las estrategias propuestas en este documento.

En primer lugar, se realiza una estimación de los costos necesarios para implementar el plan estratégico, lo cual incluye mejoras e inversiones en activos fijos y activos intangibles, entre otros aspectos. El propósito de esto es proporcionar a la administración de DQ ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L. las herramientas de gestión necesarias para alcanzar sus objetivos.

Algunos de los parámetros considerados para los cálculos y proyecciones son los estados del flujo de caja y los estados de resultados. Todos los valores monetarios se expresarán en Soles.

El horizonte de planeamiento está fijado en cinco años (2024-2028). En el escenario de estado de flujo de caja sin plan estratégico, se ha calculado un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 50,657 soles y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 25%, con una tasa de interés (K) anual del 18%.

En el escenario de estado de flujo de caja con el plan estratégico implementado, se ha obtenido un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 860,781.00 soles y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 48% con una tasa de interés (K) anual del 18%. El valor actual neto (VAN), que se ha obtenido nos indica que realizando la evaluación se ha determinado que el proyecto es rentable, la diferencia de flujos de caja señala que

realizar inversiones permitirán obtener un retorno financiero, que genere valor para la empresa DQ. Respecto a la tasa interna de retorno (TIR) nos indica que las inversiones tienen adecuadas tasas de interés que están por encima de lo que el mercado viene ofreciendo en la actualidad, lo que sugiere una inversión rentable.

Al comparar los dos escenarios, el flujo de caja económico proyectado total para el período 2024-2028 sin el plan estratégico es de S/ 464,944.89 soles. En cambio, con el plan estratégico implementado, el flujo de caja económico proyectado total asciende a S/ 2,787,978.67 soles, en el mismo período.

En los estados de resultados, el escenario sin plan estratégico presenta una ganancia neta del ejercicio proyectada total de S/ 314,650 soles para el período 2024-2028. En contraste, el escenario con plan estratégico muestra una ganancia neta del ejercicio proyectada total de S/ 1,913,286 soles en el mismo período.

La comparación de los estados de flujo y resultados indican claramente la necesidad de implementar el plan estratégico, ejecutar las nuevas estrategias y realizar las inversiones necesarias, debido a que serán económicamente viables y sostenibles a largo plazo. Estas medidas no solo aumentarán la rentabilidad de la empresa, sino que también traerán consigo otros beneficios no financieros.

Tabla 22*Flujo de caja sin plan estratégico DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L.*

	FLUJO DE CAJA REAL			FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Saldo inicial	289,268	82,281	40,555	83,775	-	17,474	43,384	98,740	148,380
Ingresos									
Ingresos por Ventas									
Ventas Netas al Contado	331,571	770,227	847,250	931,975	1,025,172	1,127,689	1,240,458	1,364,504	
Descuento sobre las Vtas	-	-	-	-	-	-	-	-	
IGV de las Ventas	59,683	138,641	152,505	167,755	184,531	202,984	223,282	245,611	
IGV del Descuento	-	-	-	-	-	-	-	-	
Cobranzas de Deudas	30,000	10,000	10,000	10,000	10,500	11,025	11,576	12,155	
Cobros por ventas de activo fijo	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otras Cobranzas	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total Ingresos	421,254	918,868	1,009,755	1,109,730	1,220,203	1,341,698	1,475,317	1,622,270	
Egresos									
Compra de mercaderías / Proveedores									
Compras gravadas	53,303	85,724	94,296	105,611	118,285	132,479	148,376	166,182	
Compras No gravadas	11,566	364	-	-	-	-	-	-	
Pago de nómina									
Sueldos y Salarios	23,000	42,723	43,070	48,239	54,028	60,511	67,772	75,905	
Honorarios (RHE)	15,000	117,000	284,576	318,725	356,972	399,809	447,786	501,520	
AFP	2,818	2,866	2,931	2,985	3,042	3,098	3,155	3,212	
ONP	3,120	3,172	3,198	3,241	3,280	3,319	3,358	3,397	
Beneficios sociales									
Vacaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gratificaciones	4,360	4,469	4,578	4,686	4,795	4,904	5,013	5,122	
CTS	2,180	2,207	2,234	2,261	2,288	2,315	2,342	2,369	
Seg. Social: ESSALUD	4,320	4,392	4,428	4,488	4,542	4,596	4,650	4,704	
Seg. Vida Ley	170	118	236	241	274	307	340	373	
Pago de servicios									
Luz (ENEL)	3,111	3,111	3,235	3,364	3,499	3,639	3,784	3,936	
Agua (SEDAPAL)	774	774	805	838	871	906	942	980	
Teléfono Fijo +Internet (Movistar)	1,084	335	352	369	388	407	427	449	
Internet (WIN)	1,108	1,908	1,965	2,024	2,085	2,147	2,212	2,278	
Teléfonos móviles	2,278	2,278	2,278	2,278	2,278	2,278	2,278	2,278	
Pago de alquiler	42,000	42,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	
Pago de mantenimiento	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
Gastos de Ventas	46,254	87,880	84,725	93,197	102,517	112,769	124,046	136,450	
Otros Gastos Administrativos	197,785	282,326	266,884	293,572	322,929	355,222	390,744	429,819	
Pago de Impuestos									
IGV de las compras gravadas	9,595	15,430	16,973	19,010	21,291	23,846	26,708	29,913	
Pago del IGV	29,188	45,649	62,110	78,571	95,032	111,493	127,954	144,415	
Renta tercera categoría	3,522	7,702	8,472	9,320	10,252	11,277	12,405	13,645	
Renta Cuarta categoría	456	1,920	2,150	2,408	2,697	3,021	3,384	3,790	
Renta anual	-	-	-	-	-	-	-	-	
Fraccionamiento RAF	11,614	17,070	10,380	-	-	-	-	-	
Total Egresos	471,605	774,416	947,876	1,043,429	1,159,344	1,286,343	1,425,677	1,578,735	
Flujo de caja económico	238,917	226,732	102,434	- 17,474	43,384	98,740	148,380	191,915	
Financiamiento									
Fusión de Deuda BCP	54,645	54,645	54,645	-	-	-	-	-	
Préstamo BBVA: S/ 100,000.00	41,855	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamo BBVA: S/ 50,000.00	21,627	-	-	-	-	-	-	-	
Fusión de Deuda BBVA	6,980	55,842	55,842	-	-	-	-	-	
Reactiva 1 - BCP	13,675	23,443	23,443	-	-	-	-	-	
Reactiva 2 - BBVA	16,959	51,351	51,351	-	-	-	-	-	
Comisiones/ITF	140	141	173	-	-	-	-	-	
Gastos Financieros Cta Cte	756	756	756	-	-	-	-	-	
Total Financiamiento	156,636	186,178	186,209	-	-	-	-	-	
Flujo de caja financiero	82,281	40,555	-	83,775	- 17,474	43,384	98,740	148,380	

INDICADORES ECONÓMICOS SIN PLAN ESTRATÉGICO	
Tasa de interés bancario K	18%
VAN - Valor actual neto	S/ 50,657
TIR - Tasa interna de retorno	25%

Tabla 23*Flujo de caja con plan estratégico DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L.*

	FLUJO DE CAJA REAL			FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo inicial	289,268	82,281	40,555	- 333,775	- 179,544	50,552	392,324	896,208
Ingresos								
Ingresos por Ventas								
Ventas Netas al Contado	331,571	770,227	847,250	974,337	1,159,461	1,402,948	1,725,626	2,157,032.66
Descuento sobre las Vtas	-	-	-	-	-	-	-	-
IGV de las Ventas	59,683	138,641	152,505	175,381	208,703	252,531	310,613	388,266.00
IGV del Descuento	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobranzas de Deudas	30,000	10,000	10,000	50,000	52,500	55,125	57,881	60,775.31
Cobros por ventas de activo fijo	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras Cobranzas	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	421,254	918,868	1,009,755	1,199,718	1,420,664	1,710,604	2,094,120	2,606,074
Egresos								
Compra de mercaderías / Proveedores								
Compras gravadas	53,303	85,724	94,296	105,611	118,285	132,479	148,376	170,633
Compras No gravadas	11,566	364	-	-	-	-	-	-
Pago de nómina								
Sueldos y Salarios	23,000	42,723	43,070	45,224	47,485	49,859	52,352	54,969.96
Honorarios (RHE)	15,000	117,000	284,576	318,725	363,347	414,215	472,205	538,314
AFP	2,818	2,866	2,931	3,078	3,231	3,393	3,563	3,740.78
ONP	3,120	3,172	3,198	3,358	3,526	3,702	3,887	4,081.55
Beneficios sociales								
Vacaciones	-	-	-	-	-	-	-	-
Gratificaciones	4,360	4,469	4,578	4,806	5,047	5,299	5,564	5,842.31
CTS	2,180	2,207	2,234	2,346	2,463	2,586	2,715	2,851.21
Seg. Social: ESSALUD	4,320	4,392	4,428	4,649	4,882	5,126	5,382	5,651.37
Seg. Vida Ley	170	118	236	241	274	307	340	372.88
Pago de servicios								
Luz (ENEL)	3,111	3,111	3,235	3,364	3,499	3,639	3,784	3,935.84
Agua (SEDAPAL)	774	774	805	838	871	906	942	979.84
Teléfono Fijo +Internet (Movistar)	1,084	335	352	369	388	407	427	448.66
Internet (WIN)	1,108	1,908	1,965	2,024	2,085	2,147	2,212	2,278.25
Teléfonos móviles	2,278	2,278	2,278	2,278	2,278	2,278	2,278	2,277.60
Pago de alquiler	42,000	42,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Pago de mantenimiento	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000.00
Gastos de Ventas	46,254	87,880	84,725	97,434	115,946	140,295	172,563	215,703
Otros Gastos Administrativos	197,785	282,326	266,884	306,916	365,230	441,929	543,572	679,465
Pago de Impuestos								
IGV de las compras gravadas	9,595	15,430	16,973	19,010	21,291	23,846	26,708	30,714.00
Pago del IGV	29,188	45,649	62,110	65,216	68,476	71,900	75,495	79,269.85
Renta tercera categoría	3,522	7,702	8,472	9,743	11,595	14,029	17,256	21,570.00
Renta Cuarta categoría	456	1,920	2,150	2,258	2,371	2,489	2,614	2,744.52
Renta anual	-	-	-	-	-	-	-	-
Fraccionamiento RAF	11,614	17,070	10,380	-	-	-	-	-
Total Egresos	471,605	774,416	947,876	1,045,487	1,190,569	1,368,831	1,590,237	1,873,844
Flujo de caja económico	238,917	226,732	102,434	- 179,544	50,552	392,324	896,208	1,628,438
Financiamiento								
Inversión Plan Estratégico			250,000	-	-	-	-	-
Fusión de Deuda BCP	54,645	54,645	54,645	-	-	-	-	-
Préstamo BBVA: S/ 100,000.00	41,855	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo BBVA: S/ 50,000.00	21,627	-	-	-	-	-	-	-
Fusión de Deuda BBVA	6,980	55,842	55,842	-	-	-	-	-
Reactiva 1 - BCP	13,675	23,443	23,443	-	-	-	-	-
Reactiva 2 - BBVA	16,959	51,351	51,351	-	-	-	-	-
Comisiones/ITF	140	141	173	-	-	-	-	-
Gastos Financieros Cta. Cte.	756	756	756	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	156,636	186,178	436,209	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	82,281	40,555	- 333,775	- 179,544	50,552	392,324	896,208	1,628,438

INDICADORES ECONÓMICOS CON PLAN ESTRATÉGICO	
Tasa de interés bancario K	18%
VAN - Valor actual neto	S/ 864,781
TIR - Tasa interna de retorno	48%

Tabla 24**Estado de resultados sin plan estratégico DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L.**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
OPERACIONES CONTINUAS								
Ingreso por Venta de Servicios								
Ingreso por ventas de Servicios	331,571	770,227	847,250	931,975	1,025,172	1,127,689	1,240,458	1,364,504
Ingresos de actividades ordinarias	331,571	770,227	847,250	931,975	1,025,172	1,127,689	1,240,458	1,364,504
Costo de Ventas								
Costo del Servicio	144,657	298,852	478,577	529,448	586,404	650,175	721,578	801,527
Ganancia Bruta	186,914	471,375	368,673	402,526	438,768	477,514	518,881	562,978
Gastos de Venta	(46,254)	(87,880)	(84,725)	(93,197)	(102,517)	(112,769)	(124,046)	(136,450)
Gastos de Administración	(197,785)	(282,326)	(266,884)	(293,572)	(322,929)	(355,222)	(390,744)	429,819
Gastos de Marketing								
Otros Ingresos								
Otras Ganancias (Pérdidas)								
Ganancia (Pérdida) por Actividades de Operación	(57,125)	101,169	17,064	15,757	13,321	9,523	4,090	(3,292)
Ingresos Financieros								
Gastos Financieros								
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas								
Otros Ingresos (Gastos)								
Ganancia (Pérdida) por Diferencia en Cambio								
Ganancia antes del impuesto a las Ganancias por Operaciones Continuas	(57,125)	101,169	17,064	15,757	13,321	9,523	4,090	(3,292)
Pérdidas netas compensables de ejercicios anteriores		(57,125)	39,639	51,033	60,111	66,089	68,051	64,927
Impuesto a la renta		4,404.37	5,670.35	6,679	7,343	7,561.21	7,214.12	6,163.54
Gasto por Impuesto a las Ganancias (Diferido)								
Ganancia Neta del Ejercicio por Operaciones Continuas	(57,125)	39,639	51,033	60,111	66,089	68,051	64,927	55,472
Ganancia Neta del Ejercicio	(57,125)	39,639	51,033	60,111	66,089	68,051	64,927	55,472

Tabla 25**Estado de resultados con plan estratégico DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L.**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
OPERACIONES CONTINUAS								
Ingreso por Venta de Servicios								
Ingreso por ventas de Servicios	331,571	770,227	847,250	974,337	1,159,461	1,402,948	1,725,626	2,157,033
Ingresos de actividades ordinarias	331,571	770,227	847,250	974,337	1,159,461	1,402,948	1,725,626	2,157,033
Costo de Ventas								
Costo del Servicio	144,657	298,852	478,577	526,433	586,237	653,930	730,577	821,837
Ganancia Bruta	186,914	471,375	368,673	447,904	573,225	749,018	995,049	1,335,196
Gastos de Venta	(46,254)	(87,880)	(84,725)	(97,434)	(115,946)	(140,295)	(172,563)	(215,703)
Gastos de Administración	(197,785)	(282,326)	(266,884)	(306,916)	(365,230)	(441,929)	(543,572)	(679,465)
Gastos de Marketing								
Otros Ingresos								
Otras Ganancias (Pérdidas)								
Ganancia (Pérdida) por Actividades de Operación	(57,125)	101,169	17,064	43,554	92,048	166,794	278,914	440,027
Ingresos Financieros								
Gastos Financieros								
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas								
Otros Ingresos (Gastos)								
Ganancia (Pérdida) por Diferencia en Cambio								
Ganancia antes del impuesto a las Ganancias por Operaciones Continuas	(57,125)	101,169	17,064	43,554	92,048	166,794	278,914	440,027
Pérdidas netas compensables de ejercicios anteriores		(57,125)	39,639	51,033	85,128	159,459	293,628	515,288
Impuesto a la renta		4,404.37	5,670.35	9,459	17,717.66	32,625.33	57,254.19	95,531.48
Gasto por Impuesto a las Ganancias (Diferido)								
Ganancia Neta del Ejercicio por Operaciones Continuas	(57,125)	39,639	51,033	85,128	159,459	293,628	515,288	859,783
Ganancia Neta del Ejercicio	(57,125)	39,639	51,033	85,128	159,459	293,628	515,288	859,783

Tabla 26*Resumen y diferencia de flujo de caja con plan estratégico y sin plan estratégico*

Sin propuesta de Plan estratégico	FLUJO DE CAJA REAL			FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo inicial	289,268	82,281	40,555	-83,775	-17,474	43,384	98,740	148,380
Total Ingresos	421,254	918,868	1,009,755	1,109,730	1,220,203	1,341,698	1,475,317	1,622,270
Total Egresos	471,604.96	774,416.43	947,875.58	1,043,429.43	1,159,344.23	1,286,342.96	1,425,676.53	1,578,735.03
Flujo de caja económico	238,917.04	226,732.33	102,433.94	-17,474.41	43,384.49	98,739.88	148,379.89	191,915.03
Total Financiamiento	156,636.28	186,177.51	186,208.59	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	82,280.76	40,554.82	- 83,774.65	-17,474.41	43,384.49	98,739.88	148,379.89	191,915.03

Con propuesta de Plan estratégico	FLUJO DE CAJA REAL			FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo inicial	289,268	82,281	40,555	-333,775	-179,544	50,552	392,324	896,208
Total Ingresos	421,254	918,868	1,009,755	1,199,718	1,420,664	1,710,604	2,094,120	2,606,074
Total Egresos	471,604.96	774,416.43	947,875.58	1,045,487.34	1,190,568.72	1,368,831.28	1,590,236.62	1,873,844.00
Flujo de caja económico	238,917.04	226,732.33	102,433.94	179,543.83	50,551.66	392,324.45	896,208.21	1,628,438.18
Total Financiamiento	156,636.28	186,177.51	436,208.59	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	82,280.76	40,554.82	-333,774.65	-179,543.83	50,551.66	392,324.45	896,208.21	1,628,438.18

Diferencia entre propuestas (Con PE- Sin PE)

Saldo inicial	-	-	-	-250,000	-162,069	-7,167	293,585	747,828
Total Ingresos	-	-	-	89,988	200,461	368,906	618,804	983,804
Total Egresos	-	-	-	2,057.91	31,224.49	82,488.32	164,560.09	295,108.96
Flujo de caja económico	-	-	-	-162,069.42	7,167.17	293,584.57	747,828.32	1,436,523.15
Total Financiamiento	-	-	250,000.00	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	-	-	-250,000.00	-162,069.42	7,167.17	293,584.57	747,828.32	1,436,523.15

Tabla 27

Resumen y diferencia de estado de resultados con plan estratégico y sin plan estratégico

ESTADO DE RESULTADOS SIN PLAN ESTRATEGICO

	(Expresado en Soles)							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
OPERACIONES CONTINUAS								
Ingresos de actividades ordinarias	331,571	770,227	847,250	931,975	1,025,172	1,127,689	1,240,458	1,364,504
Ganancia Bruta	186,914	471,375	368,673	402,526	438,768	477,514	518,881	562,978
Ganancia (Pérdida) por Actividades de Operación	(57,125)	101,169	17,064	15,757	13,321	9,523	4,090	(3,292)
Ganancia antes del impuesto a las Ganancias por Operaciones Continuas	(57,125)	101,169	17,064	15,757	13,321	9,523	4,090	(3,292)
Ganancia Neta del Ejercicio por Operaciones continuadas	(57,125)	101,169	17,064	15,757	13,321	9,523	4,090	(3,292)
Ganancia Neta del Ejercicio	(57,125)	39,639	51,033	60,111	66,089	68,051	64,927	55,472

ESTADO DE RESULTADOS CON PLAN ESTRATEGICO

	(Expresado en Soles)							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
OPERACIONES CONTINUAS								
Ingresos de actividades ordinarias	331,571	770,227	847,250	974,337	1,159,461	1,402,948	1,725,626	2,157,033
Ganancia Bruta	186,914	471,375	368,673	447,904	573,225	749,018	995,049	1,335,196
Ganancia (Pérdida) por Actividades de Operación	(57,125)	101,169	17,064	43,554	92,048	166,794	278,914	440,027
Ganancia antes del impuesto a las Ganancias por Operaciones Continuas	(57,125)	101,169	17,064	43,554	92,048	166,794	278,914	440,027
Ganancia Neta del Ejercicio por Operaciones continuadas	(57,125)	101,169	17,064	43,554	92,048	166,794	278,914	440,027
Ganancia Neta del Ejercicio	(57,125)	39,639	51,033	85,128	159,459	293,628	515,288	859,783

DIFERENCIA DE ESTADOS DE RESULTADOS CON PLAN ESTRATEGICO Y SIN PLAN ESTRATEGICO

	(Expresado en Soles)							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
OPERACIONES CONTINUAS								
Ingresos de actividades ordinarias	-	-	-	42,362	134,289	275,259	485,168	792,529
Ganancia Bruta	-	-	-	45,377	134,457	271,504	476,168	772,218
Ganancia (Pérdida) por Actividades de Operación	-	-	-	27,797	78,727	157,271	274,824	443,319
Ganancia antes del impuesto a las Ganancias por Operaciones Continuas	-	-	-	27,797	78,727	157,271	274,824	443,319
Ganancia Neta del Ejercicio por Operaciones continuadas	-	-	-	27,797	78,727	157,271	274,824	443,319
Ganancia Neta del Ejercicio	-	-	-	25,017	93,370	225,577	450,361	804,311

ANEXOS MARCO TEÓRICO

Conceptos, autores y fuentes

Para entender mejor los conceptos o las definiciones que se utilizan en este plan estratégico, se ha elaborado este anexo del marco teórico, donde facilita todas las fuentes consultadas detallando qué autores se han revisado para la elaboración. Los conceptos se han agrupado en varias partes generales, iniciando por la estrategia, planificación, planificación estratégica, enfoque sistémico, sector minero, ambiental y saneamiento, donde se mencionará sus conceptos específicos de cada parte para entender mejor su definición y su relevancia en el plan estratégico.

Estrategia

El concepto de planificación estratégica existe desde hace mucho tiempo y se ha convertido en una parte integral de las operaciones de todas las organizaciones a medida que ingresan al mercado. La estrategia se puede definir como un conjunto de acciones que una empresa debe tomar para mejorar su desempeño, varias conceptualizaciones de esta palabra se han presentado en el campo de la administración por diferentes autores y especialistas.

Historia

Según algunos autores, el concepto de planificación estratégica existe desde hace mucho tiempo aproximadamente 3,500 años, en el antiguo testamento de la Biblia, Moisés enfrentó un gran reto para liberar a los hebreos de la esclavitud en Egipto. Moisés inició dirigiendo y delegando autoridad a personas que eran líderes, estos líderes tenían por encargo supervisar a un conjunto de personas. Esta delegación tenía una jerarquía impuesta con autoridad a la vez propuso una estructura de control de mando que desocupó a Moisés de las diferentes tareas, para enfocarse netamente en

las decisiones más importantes, esto permitía a Moisés crear e implementar las estrategias que iban a usar en un futuro. Moisés ejecuta el desafío de encomendar o delegar una tarea, siendo esta la parte fundamental en la ejecución de la estrategia.

En la antigua China, en el año 500 A.C. el estratega y filósofo Sun Tzu ofreció ideas sobre estrategias, el trabajo más conocido de Sun Tzu es “El arte de la guerra” (544 a C. – 496 a C.), en este libro, Sun Tzu enfatizó los aspectos creativos y engañosos de la estrategia, sin aun tener oficialmente su conceptualización.

Para el autor D'Alessio (2015) señala los clásicos del pensamiento estratégico donde señala a su criterio los seis libros seminales, que son los siguientes:

El Arte de la guerra, de Sun Tzu (544 a C. – 496 a C.); Historia de la guerra del Peloponeso, de Tucídides (460 a C. – 396 a C.); Sobre el imperialismo romano, de Polibio (200 a C. – 118 a C.); El príncipe, de Nicolás Maquiavelo (1469 - 1527); De la guerra, de Carl von Clausewitz (1780 - 1831); La influencia del poder marítimo en la historia, de Alfred Mahan (1840 - 1914).
(p. 147)

Sin embargo, Tarapuez et al. (2016), afirma que: desde los años sesenta comienzan a aparecer nuevos términos, como gestión y administración estratégica, y es ahí donde la estrategia se empieza a convertir en un proceso lógico y consciente que contribuye a la labor de la gerencia (p. 171).

Para Johnson et al. (2006) señala que:

Resulta útil una breve explicación de la historia de la estrategia como materia de estudio para comprender cómo se va a presentar en este manual. Los orígenes del estudio y de la docencia sobre la estrategia se pueden remontar a una serie de grandes influencias. La primera tiene que ver con la tarea del

director general y, tal vez más evidentemente, tomó forma en los cursos de política empresarial impartidos en universidades como Harvard desde la década de los sesenta. La pregunta constante planteada aquí era: «¿Qué haría si asumiera el cargo de CEO de esta o aquella organización?». El planteamiento partía de la experiencia y el sentido común de los ejecutivos, y no tanto de la teoría o de la investigación. La docencia estaba dominada por los intentos de reproducir situaciones reales del mundo empresarial en el aula mediante una masiva exposición del alumno a casos de estudio sobre problemas estratégicos. Paralelamente se desarrolló en las décadas de los sesenta y setenta la influencia de manuales sobre la planificación estratégicas. Aquí, el énfasis se ponía en intentar analizar las diversas influencias sobre el bienestar de la organización, de tal forma que se pudieran identificar las oportunidades o amenazas para el desarrollo futuro (p. 20).

Definición

Las definiciones de la estrategia son varias desde diferentes perspectivas: militar, empresarial, negocios, etc.

Según la definición de la Real Academia Española (2022), la palabra estrategia proviene del latín *strategia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del griego *στρατηγία* *stratēgía* 'oficio del general', der. de *στρατηγός* *stratēgós* 'general', y puede significar: Arte de dirigir las operaciones militares y/o en un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento (Real Academia Española, 2022).

Según Roncancio (2022), la Universidad de Harvard en 1912, se convirtió en la primera institución superior en ofrecer un curso enfocado en cómo los

ejecutivos de las compañías de negocios podrían llevar a sus organizaciones a un mayor éxito. A través de la Fundación Ford se promovieron los cursos de estrategia empresarial en las demás instituciones de educación superior. También en 1962, el profesor de Harvard Alfred Chandler publicó *Estrategia y estructura: capítulos en la historia de la empresa industrial*. Este libro describe cómo la estrategia y la estructura organizativa deben ser coherentes entre sí para garantizar un desempeño exitoso. El profesor de Harvard, Michael Porter, realizó en 1980, la publicación de *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Este libro tiene conceptos como la ventaja competitiva, análisis de cinco fuerzas, estrategias genéricas de evaluación del entorno externo y selección de estrategias de nivel empresarial. En la actualidad la estrategia, sigue estando vigente y se define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo desarrollando una exitosa estrategia, definiendo los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos (Roncancio, 2022).

Según Huntington (1992) la definición Estrategia es una orientación específica de actividades que busca combinar recursos disponibles para superar obstáculos y aprovechar las oportunidades en el medio ambiente con el propósito de alcanzar las metas y objetivos de una entidad. Estrategia es un concepto de origen militar "estrategos", quiere decir "Jefe Militar" (en griego antiguo) y tiene una fuerte connotación dinámica. El "estratego" no conoce con certeza cuáles son los planes o recursos del enemigo. Por lo tanto, el "estratego" debe anticipar distintas posibilidades de acción, debe estar armado

de varias respuestas adecuadas para cada alternativa y ser capaz de hacer ajustes a la luz de nueva información (p. 128).

Para Johnson (2006) la estrategia se ocupará probablemente de la dirección a largo plazo de una organización. La transformación de Dell de una empresa de equipos informáticos con clientes empresariales en un proveedor del mercado de masas de productos de electrónica de consumo requerirá un considerable periodo de tiempo. En efecto, en 2003 el proceso ya había empezado: aproximadamente el 20 por ciento de las ventas de sus equipos informáticos se realizaba a consumidores particulares. Es probable que las decisiones estratégicas se ocupen del alcance de las actividades de una organización. Por ejemplo, ¿se concentra (y debería concentrarse) la organización en un área de actividad, o debería tener muchas? La cuestión del alcance de las actividades es fundamental para la estrategia porque afecta a la forma en que los responsables de la dirección de la empresa conciben los límites de la organización. Esto podría incluir decisiones importantes sobre la gama de productos y la cobertura geográfica. La ampliación del alcance de las actividades fue, evidentemente, un aspecto fundamental de los planes de Dell. Normalmente, las decisiones estratégicas tratan de lograr cierta ventaja para la organización respecto a la competencia. Por ejemplo, Dell consideraba que los márgenes obtenidos por muchos competidores eran demasiado elevados y eso les hacía vulnerables a una estrategia de precios más bajos y márgenes más reducidos. Para otras organizaciones, la ventaja puede lograrse de distintas maneras y también puede significar cosas diferentes. Por ejemplo, en el sector público, la ventaja estratégica podría ser la provisión de servicios con un mejor

valor al de otros proveedores, atrayendo así el respaldo y la financiación del gobierno (p. 6).

Según Thompson et al. (2012) La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva (p. 4-5).

Para Fred (2013) señala que un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables” (p. 5).

Para Contreras (2013) muchas veces se utiliza la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas

personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo. De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan, pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos (p. 158).

Según Tarapuez (2016) la estrategia es un concepto utilizado en muchos contextos, y en las organizaciones se ha convertido en la base para promover el crecimiento, la productividad y la competitividad. Desde la década de 1920 hasta el presente ha sido interpretada a partir de diferentes perspectivas y se ha convertido en herramienta fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas que han logrado perdurar. Desde los años sesenta comienzan a aparecer nuevos términos, como gestión y administración estratégica, y es ahí donde la estrategia se empieza a convertir en un proceso lógico y consciente que contribuye a la labor de la gerencia (p. 171).

Planificación

Historia

Según Taylor (1987) formula los cinco elementos de la administración, los cuales son utilizados hasta la actualidad, estos son: previsión, organización, mando, coordinación, y control. Si bien el término se ha ido enriqueciendo con el pasar de los años, el concepto acuñado por Taylor, precisa lo que se entiende por planificación; en su libro, el término es Previsión, en base al cual se define (p. 9).

Según McGinn (2005) en última instancia, la planificación se preocupa por el control sobre el futuro. Planeamos en un intento de asegurar que el futuro resulte de tal forma que se aproxime a la manera como lo deseamos. El enfoque dominante de la planificación educativa en América Latina (y, al parecer, en la mayor parte del mundo) ha asumido que la forma más efectiva de control consiste en una predeterminación de la manera en que deberán comportarse los actores dentro del sistema (p. 81-82).

Según Cañarte (2012), la historia de la planificación, en general, muestra que ella siempre ha tenido como centro la preocupación por el cambio. Del mismo modo, por ser una herramienta develada para la gestión de procesos, su propensión es la de organizarlos de manera tal que sea posible concretar posible concretar múltiples fines.

La planificación, aunque tuvo su origen en un pasado remoto, como actividad reconocible, es un producto del siglo XX. Su área de competencia genética fue en ambos casos la económica, pero, desde allí, se abrió camino hacia todos los demás sectores. Estas circunstancias no fueron insignificantes pues han tenido influencias en los diversos modelos de gestión de planificación, que aún siguen vigentes.

La historia de la planificación, en general, muestra que ella siempre ha tenido como centro la preocupación por el cambio. Del mismo modo, por ser una herramienta develada para la gestión de procesos, su propensión es la de organizarlos de manera tal que sea posible concretar posible concretar múltiples fines (p. 489).

Según Chiavenato (2006) la previsión para Fayol, es la función administrativa que visualiza el futuro y traza el programa de acción. Actualmente, la previsión se sustituyó por la planeación en la composición del proceso administrativo (p. 82).

Definición

Según Real Academia Española (2022), la planificación se define como: Acción y efecto de planificar, y también como: Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc, (Real Academia Española, 2022) .

Según Huntington (1992) planeamiento es un medio para identificar, coordinar y colocar en secuencia un número de actividades con el propósito de alcanzar objetivos predeterminados. El planeamiento se ha utilizado durante miles de años, particularmente en la administración pública (p. 127-128).

Según Shapiro (2001) la planificación es un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales. Planificar significa pensar en el futuro, de tal manera que se pueda actuar de inmediato. Esto no quiere decir que todo vaya a surgir según el plan establecido. De hecho, no será así con toda probabilidad. Pero si se ha planificado correctamente, la posibilidad de realizar ajustes, sin comprometer las metas globales, resultará mucho más apropiada (p. 4).

Según Chiavenato (2006) la planeación lo define como: la actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa (p. 75).

Según Agustín (2007) ya se mencionó que mientras la previsión estudia "lo que puede hacerse": "prevé" las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión "lo que va a hacerse". Por lo tanto, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. Goetz ha dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que. De otro modo, no habrían ocurrido". Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy. Sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso Anthony afirma que planear "consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro" (p. 244).

Planificación estratégica

Historia

Para Johnson (2006) paralelamente se desarrolló en las décadas de los sesenta y setenta la influencia de manuales sobre la planificación estratégica. Aquí, el énfasis se ponía en intentar analizar las diversas influencias sobre el bienestar de la organización, de tal forma que se pudieran identificar las oportunidades o amenazas para el desarrollo futuro. Adopta la forma de planteamientos muy sistematizados de la planificación: incorporando técnicas y conceptos de la investigación operativa. Este planteamiento analítico es una herencia

dominante en el estudio de la materia. Supone que los directivos pueden, y deben, comprender todo lo les sea posible sobre el mundo de su organización; y que, al hacerlo, sabrán tomar decisiones óptimas sobre el futuro de la misma. Fue un planteamiento con una gran influencia y, por ejemplo, dio lugar a la creación de departamentos especializados en planificación estratégica en las organizaciones, tanto del sector público como del sector privado, sobre todo en la década de los setenta (p. 21).

Para David (2013) el término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios (p. 5).

Para D'Alessio (2015) evolución del Planeamiento Estratégico y aportes de los grandes pensadores las estrategias administrativas han evolucionado en el tiempo, según el nivel de cambio en los procesos operativos. Es así que alrededor de los años setenta surge la Administración Estratégica Empresarial. Tres grandes periodos de evolución administrativa han ocurrido durante el siglo XX: (a) la Administración Clásica o Científica de Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol, con base en los principios universales y en la inspección

(a comienzos del siglo XX); (b) la Administración de la Calidad Total (TQM) de William Edwards Deming, con Joseph Juran y Philip Crosby como continuadores, basada en el mejoramiento continuo de los procesos y en la reacción en cadena de la calidad (a comienzos de la década de 1950); y (c) la Reingeniería de los Procesos (BPR) de Michael Hammer y James Champy, la administración con base en el rediseño radical de los procesos (a comienzos de la década de 1990). Tanto la Administración de la Calidad Total como la Reingeniería de los Procesos han originado cambios culturales y/o estructurales en las organizaciones. Cada corriente administrativa ha contado con un facilitador fundamental, como es el caso de: la inspección, con lo visual; el mejoramiento continuo, con el control estadístico; y la reingeniería, con las tecnologías de la información (p. 727).

Definición

Para Huntington (1992) el planeamiento estratégico es un concepto que ha sido parte del pensar cotidiano, ha existido antes, pero es necesario que se practique con claridad, mediante un planteamiento formal del mismo para que sea real (Huntington & Sachdeva, 1992).

Planeamiento estratégico es el planeamiento contra la incertidumbre. El planeamiento estratégico es un proceso a través del cual una institución desarrolla una visión preferida de lo que quisiera ser en un futuro incierto, tomando en consideración las limitaciones con las que probablemente deberá trabajar y llegar a determinar la manera de realizar esa visión. El planeamiento asume una cierta capacidad para predecir el futuro. La estrategia asume que la incertidumbre es la norma. ¿Es contradictorio el planeamiento estratégico?

Aparentemente no. Desde los años 1960, un número creciente de organizaciones ha llegado a contar con el planeamiento estratégico como una manera de analizar oportunidades y amenazas sistemáticamente, evaluar alternativas, tomar decisiones y mejorar el rendimiento de la organización (p. 128).

Según Fred (2013) la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica.

En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables” (p. 5).

Para Johnson et al. (2006) paralelamente se desarrolló en las décadas de los sesenta y setenta la influencia de manuales sobre la planificación estratégica.

Aquí, el énfasis se ponía en intentar analizar las diversas influencias sobre el bienestar de la organización, de tal forma que se pudieran identificar las oportunidades o amenazas para el desarrollo futuro. Adoptaba la forma de planteamientos muy sistematizados de la planificación: incorporando técnicas y conceptos de la investigación operativa. Este planteamiento analítico es una herencia dominante en el estudio de la materia. Supone que los directivos pueden, y deben, comprender todo lo les sea posible sobre el mundo de su organización; y que, al hacerlo, sabrán tomar decisiones óptimas sobre el futuro de la misma. Fue un planteamiento con una gran influencia y, por ejemplo, dio lugar a la creación de departamentos especializados en planificación estratégica en las organizaciones, tanto del sector público como del sector privado (p. 21).

Según Armijo (2011) la Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (p. 15).

Enfoque Sistémico

Según Ortega (1999) el término «enfoque sistemático» (por el cual podemos traducir la denominación inglesa quizás más adecuada de «System Approach») parece que sea usada habitualmente en dos sentidos distintos. El primero implica el esfuerzo ordenado y metódico para el diseño, implantación y evaluación de procesos educativos (Howe, 1980). El modelo que será

presentado más adelante se originó en un esfuerzo para tal enfoque sistemático. Este sentido no comporta como tal conexión alguna teórico-particular y, por este mismo motivo, no confiere al enfoque sistemático valor alguno más allá del que resulta de su eficacia operacional, aunque, ciertamente la eficacia es o debería ser el criterio último al cual habrían de someterse todas las condiciones y teorizaciones restantes. En otro sentido, podemos entender que «enfoque sistemático» connota la idea de la educación como sistema y relacionarlo de esta forma con la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1968). Un sistema puede ser caracterizado como un conjunto de elementos interconectados mediante relaciones específicas que tiene un propósito o función definidos. Dos de las propiedades de los sistemas definidos así resultan especialmente relevantes por el enfoque sistemático según el sentido argumentado en el párrafo precedente. Inicialmente, un sistema evoluciona en dirección a la diferenciación, por la cual hay que entender la sustitución de los modelos globales y más difusos por funciones más especializadas (Katz y Kahn, 1966). Lo que resulta importante es que a cada cambio en una parte determinada del sistema corresponden cambios obligados en las otras. partes, necesarios para la conservación del propósito o finalidad del sistema. De igual forma, toda decisión o modificación en cualquier etapa del proceso de diseño sistemático implicará a las otras, a través de un mecanismo de feedback que se encuentra presente en la mayor parte de modelos instructivos (Glasser, 1960; Kaufman, 1973; Fernández, Sarramona y Tarín, 1977). En segundo lugar, un sistema existe siempre en el contexto de sistemas de más alto nivel e incluye sistemas de menor rango, todos los cuales han de ser considerados al planificar una

intervención (Sundberg, Tyler y Taplin, 1973). Miller (1971) describe siete niveles relativos a los sistemas u organismos vivos: celular, orgánico, orgánsmico, grupal, organizacional, societal y supranacional (p. 1).

Otra perspectiva de Robbins (2014) enfoque sistemático se inclina por entender un que es un sistema: Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado (p. 35).

Según Asturias Corporación Universitaria (2021) entendemos así que las decisiones y acciones que sean tomadas en un área de la organización afectan a otras y viceversa, es decir, es una cadena, en la cual, si un eslabón falla los demás se van a ver perjudicados, por esta razón, las organizaciones deben planearlas eficientemente. Para hacer esta afirmación es necesario definir muy bien que es enfoque sistemático, además de los antecedentes del mismo. La aparición de este enfoque se dio porque la ciencia no podía manejar problemas complejos, la ciencia se encargaba de enfocar la teoría clásica como el reduccionismo y el pensamiento analítico. En cambio, el enfoque sistemático nace con el expansionismo, el cual, es la relación que tiene con lo que lo rodea y con lo cual forma parte, el pensamiento sintético que es juntar las cosas, es decir, no separarlas, y por último, la teología que es el estudio de la conducta con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Este enfoque permite la facilitación de las relaciones humanas, siendo este flexible para la aplicación conjunta con otros modelos Asturias Corporación Universitaria (p. 3).

ANEXOS INFORMACIÓN ADICIONAL DE APOYO

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Antecedentes

Anexo A

“No fue hasta la crisis que vimos la magnitud de la informalidad en el país. Las pymes y las mypes fueron el segmento empresarial más afectado por la pandemia, pues cerca de 600 mil micro y pequeñas empresas formales dejaron de operar en el 2020”, sostiene Diego Macera, gerente general del Instituto Peruano de Economía (IPE)” (Perú21, 2022).

Anexo B

“¿Qué expectativas tenemos para el 2023 a nivel económico?, Diego Macera (2023). En todo el mundo, el 2023 se espera que sea más complicado de lo que fue el 2022. Hay tres riesgos centrales; uno de ellos es lo que vaya a pasar con la economía de China. El segundo es la inflación, y el tercero es la guerra entre Rusia y Ucrania. Durante el 2023, las principales economías del mundo van a estar creciendo más o menos la mitad de lo que crecieron en promedio en los últimos 20 años (...). Es un año un poco más retador del que hemos tenido, y de lo que hemos estado acostumbrados en las últimas dos décadas. En ese contexto, el Perú entra con problemas internos, pero puedo pecar un poco de optimista o ingenuo y pensar que puede haber condiciones para que el 2023 sea un año relativamente bueno para el Perú, siempre que el Ejecutivo y el Congreso se manejen adecuadamente y baje la tensión social. Ojalá podamos tener en 2023 una suerte de efecto resorte, aunque sea uno pequeño, motivado por el rebote de confianza y estabilidad que no hemos

tenido. Hay una buena oportunidad para retomar indicadores de confianza. El Perú sigue siendo una economía sumamente sólida. El promedio de inflación, por ejemplo, de América Latina, está en el doble que la nuestra; todavía estamos en una inflación relativamente alta, 8%, pero la inflación de América Latina está más cerca del 15%. Economías grandes, Brasil, Colombia Chile y México, tienen tasas de referencia que están por encima del 10%. Nosotros estamos en siete y medio. En general, si uno mira la parte macroeconómica, el Perú está en una mejor posición que el resto de los países de la región. Lógicamente, estas fortalezas tampoco son infinitas, hay que saber cuidarlas” (Macera, 2023).

Anexo C

Según Audisio (2014) un Plan Estratégico normalmente se define utilizando los dos primeros componentes (Posicionamiento Estratégico y Adecuación Estratégica), aunque los dos segundos permiten ver a la empresa a mayor plazo y además enunciar sobre cuáles fortalezas esenciales se asentará su permanencia y su crecimiento. Emprender un negocio es asumir que se está dispuesto a enfrentar un riesgo de capital y por lo tanto, se espera una rentabilidad proporcional al riesgo asumido. En una EF se agrega un segundo condimento, significa haber aceptado un problema de por vida que, independientemente de la situación empresarial, a la larga traerá aparejada una carga familiar adicional, tanto en lo afectivo como en lo económico. En este apartado vamos a tomar a la EF como a una sociedad de negocios independiente de su conformación. El objetivo de definir la estrategia es convertir al negocio en una entidad previsible para sus componentes,

proveedores, clientes, etc., y en consecuencia lo que se habrá logrado es tener una empresa que se ha planificado, con riesgos conocidos, y fundamentalmente con objetivos claros a perseguir (p. 147).

DISEÑO METODOLÓGICO

Formulación del problema y preguntas de investigación

Anexo D

Según Armijo (2011) la planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (p. 15).

Anexo E

Según Marquez y Solarte (2014) la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación poseen un valor agregado con enfoque estratégico y son primordiales para el progreso integral del país. Al desarrollar proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, las empresas están asegurando su permanencia en el mercado, ya que estos factores brindan una ventaja competitiva a la empresa. La habilidad de implantar nuevas tecnologías y

procesos, además de utilizarlos eficientemente, depende tanto internamente de la organización como también de factores externos a ella, como la disponibilidad y calidad de la infraestructura tecnológica y la ayuda del gobierno para el financiamiento de estos proyectos (p. 15).

Anexo F

Según Sainz de Vicuña (2014) el plan de marketing es, en ese sentido, la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de márketing. Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de márketing, que contribuye fundamentalmente a los siguientes propósitos: 1. Ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización de éstos, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad sobre ventas, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, aumento del fondo de comercio, etc. 2. Hacer equipo: - Conseguir que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio. - Que el personal de la empresa tenga claro cuál es el “norte” y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de márketing se convierte en una excelente brújula para todos. 3. Arrancar al departamento comercial y/o de márketing compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y, sobre todo, asegurarnos de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (p. 31).

Justificación

Anexo G

Según Cajigas et al. (2023) “El plan estratégico estará basado en dar gran énfasis en las tácticas y estrategias para lograr una gestión eficiente y eficaz, como referencia para realizar un diagnóstico y plan de acción empresarial” (p. 4).

Propuesta metodológica

Anexo H

Modelo de David

Este modelo propuesto por David (2013), propone un enfoque que consta en la toma de decisiones en la organización, en función a datos cualitativos y cuantitativos, este modelo se divide en tres fases: Formulación de estrategias; Implantación de estrategias y Evaluación de estrategias.

Formulación de estrategias, consta de los siguientes pasos:

- Describir la naturaleza y el papel que juegan las declaraciones de visión y misión en la administración estratégica.
- Analizar la razón por la que el desarrollo de la declaración de misión es tan importante como el documento resultante.
- Identificar los componentes de la declaración de misión.
- Analizar cómo pueden verse beneficiadas las actividades de administración estratégica por una clara declaración de visión y misión.
- Evaluar la declaración de misión de diferentes organizaciones.
- Redactar una efectiva declaración de visión y misión.

Implantación de estrategias, consta de lo siguiente:

- Explicar por qué la implementación de estrategias es más difícil que la formulación de estrategias.

- Analizar la importancia que tienen los objetivos anuales y las políticas para lograr el compromiso organizacional con la implementación de estrategias.
- Explicar por qué es tan importante la estructura organizacional en la implementación de estrategias.
- Identificar las similitudes y diferencias entre la reestructuración y la reingeniería.
- Describir las relaciones entre producción/operaciones y la implementación de estrategias.
- Explicar la manera en que una empresa puede vincular de manera efectiva el desempeño y la remuneración a las estrategias.
- Analizar los planes de propiedad de acciones para el empleado (PPAE) como un concepto de la administración estratégica.
- Describir cómo modificar la cultura organizacional para que ésta sea un apoyo para las nuevas estrategias.

Evaluación de estrategias, consta de lo siguiente:

- Describir un modelo práctico para la evaluación de estrategias.
- Explicar por qué la evaluación de estrategias es algo complejo, delicado y, aun así, esencial para el éxito de una compañía.
- Analizar la importancia de la planeación de contingencias en la evaluación de estrategias.
- Analizar la función de las auditorías en la evaluación de estrategias.
- Analizar el Balanced Scorecard.

- Analizar los desafíos que presenta el siglo XXI para la administración estratégica.

Este modelo fue extraído del libro administración estratégica (p. 43, 61, 93).

Anexo I

Modelo de Thompson, Peterraf, Gamble y Strickland

Según Thompson et al. (2012) en la fase 1, desarrollar la visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común (p. 22).

En el método de Thompson et al. (2012) en la fase 2, el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Como observa con astucia Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard: “No se puede controlar lo que no se puede medir [...], y lo que se logra medir, se hace”.⁴ Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los

empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial (p. 28).

En el método de Thompson et al. (2012) en la fase 3, La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.¹⁰ Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos. Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora (p. 33).

En el método de Thompson et al. (2012) En la fase 4, ejecución de la estrategia, administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen

a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales (p. 38).

En el método de Thompson et al. (2012) en la fase 5, proceso administrativo de la estrategia —supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos— es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia (p. 39).

Anexo J

Modelo de D'Alessio

Según D'Alessio (2015) el plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades

que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida. Las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva (p. 10).

Para D'Alessio (2015) el modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la

organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias necesarias para sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia (p. 10).

Según D'Alessio (2015) posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito (p. 10).

Según D'Alessio (2015) en la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la "sumatoria" de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la "sumatoria" de los OCP resultaría el logro de cada OLP (p. 11).

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecen la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Según D'Alessio (2015) la Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz

Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia (Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, MERC). Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece la selección de las estrategias. Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevar a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua. La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y en cooperación con la comunidad vinculada

(*stakeholders*), forma parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible y buscar el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones (p. 12-13).

Según D'Alessio (2015) en la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando perspectivas de control del Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard <BSC>*) (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI), en el que se visualiza todo el proceso de un golpe de vista. Este planeamiento estratégico puede desarrollarse para diversas organizaciones: una microempresa, empresa, institución, sector Industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región/Estado/departamento, país, entre otras (p. 13).

Etapas del Proceso Estratégico

Según D'Alessio (2015) el modelo secuencial del proceso estratégico está compuesto por tres etapas principales y una etapa final, las cuales se muestran en la Figura 2. La primera etapa es la *formulación*, que implica el

proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado *planeamiento estratégico*. La segunda etapa es la *implementación*, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la *dirección estratégica*. La tercera etapa es la *evaluación*, en la cual el foco central es el control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el *control estratégico*. Por tratarse de un proceso iterativo, esta etapa se desarrolla desde un inicio y permite la retroalimentación constante. Por último, la etapa *final* resume integralmente el plan estratégico (p. 14-15).

Según D'Alessio (2015) este proceso está guiado por la brújula del plan estratégico compuesta por sus cuatro componentes fundamentales: visión, misión, valores, y código de ética. En este sistema integral, el aspecto más relevante y complejo es la formulación o planteamiento; sin embargo, lo más difícil de llevar a cabo es la implementación o dirección. Es tan crítico que una exitosa formulación no garantiza una excelente implementación. El control y los ajustes requeridos tienen que ser permanentes para mantener el alineamiento estratégico. Para terminar, la etapa final resume el plan trazado. A continuación, se describen las tres principales etapas del plan, así como la etapa final (p. 15).

Para D'Alessio (2015), el Planeamiento estratégico (formulación); la formulación estratégica (planeamiento estratégico), se inicia con el establecimiento de la visión, la misión de la organización, los valores, y el código de ética. Estos aspectos, junto con los intereses organizacionales, norman el accionar de la organización. Asimismo, el planeamiento implica la

evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores, la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo, y la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada. Una formulación estratégica será exitosa en la medida en que el líder logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente, en la demanda (conducta de los consumidores), y le imprima un carácter iterativo e interactivo al proceso (p. 15).

Para D'Alessio (2015) dirección estratégica (implementación); la dirección estratégica comprende seis pasos críticos que se orientan a coordinar y organizar las estrategias externas e internas elegidas (p. 16).

Para D'Alessio (2015) control estratégico (evaluación); mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por las acciones de supervisión, así como por los ajustes al plan propuesto. A efectos del control es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo (p. 16).

Para D'Alessio (2015) final; esta etapa se resume en el plan estratégico trazado. Es aquí donde se presentan las conclusiones finales y recomendaciones finales de todo el plan. Por otro lado, en esta parte se muestra

el plan estratégico integral, el cual incluye todos los puntos más relevantes definidos (p. 17).

FORMULACION Y PLANEAMIENTO

Situación Actual de la empresa DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L. y sectores donde se brinda servicios de consultoría y asesoría.

Situación general de los sectores donde se brinda servicios de consultoría y asesoría.

Anexo K

Lista de entidades o empresas con las cuales se han trabajado.

Sector Minería

En este sector, hasta la fecha no se ha podido realizar estudios, puesto que las demás consultoras están bien posicionadas.

Sector Agrícola

Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)

MARIPOSA ANDINA

Elaboración de EIA, Planta Pulpas de Fruta.

FRIGORÍFICO MANU

Elaboración de la actualización del Estudio de Impacto Ambiental EIA del Frigorífico

GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA

Elaboración del EIA-SD para el Exp. Técnico “Creación y mejoramiento del servicio de protección contra inundaciones en las zonas afectadas y expuestas al peligro de inundación en las localidades de Anchaclla, Lircay y Ocopa, del distrito de Lircay, provincia de Angaraes, departamento de Huancavelica”.

Evaluación Ambiental Preliminar (EVAP)

CORPORACION ADC S.A.C.

Elaboración de la evaluación ambiental preliminar (evap) de la planta de molino de trigo y obras complementarias.

ASOCIACION AGRICULTORES UNIDOS BAMBAMARCA – CHOTA

Elaboración del Informe de levantamiento de observaciones del EVAP Acreditación de disponibilidad hídrica y autorización de ejecución de obras de aprovechamiento hídrico de agua subterránea con pozos tubulares.

Informe Ambiental (IA)

DIREC. GRAL DE ASUNTOS AMBIENTALES AGRARIO - MINAGRI

Servicio de formulación del diagnóstico del uso de aguas residuales para riego agrícola y/o pecuario, proponiendo los niveles de concentración mínimos requeridos según el tipo de cultivo y/o pastos.

Instrumentos de Gestión Ambiental (IGA)

PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACIONES – PSI - MINAGRI

Elaboración de la modificación de los Informes de Gestión Ambiental (IGA) y gestión de aprobación por parte de la Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios – MINAGRI, de los proyectos del “Programa de Protección de Valles y Poblaciones Rurales Vulnerables Ante Inundaciones”.

CONSORCIO HIDRÁULICO DEL NORTE

Instrumentos de Gestión Ambiental (IGA 02) del proyecto: “Creación del servicio de protección contra desbordes de la quebrada Huascarán, distrito de Viru, provincia de Viru, departamento La Libertad”.

Modificación del Instrumentos de Gestión Ambiental (IGA 03) del proyecto: “Mejoramiento y ampliación del servicio de protección contra inundaciones, en ambas márgenes del Rio Chicama”.

Instrumentos de Gestión Ambiental (IGA 04) del proyecto: “Creación del servicio de protección contra desbordes de la quebrada El Oso y Pampa Hermosa, distrito de Chicama, provincia de Viru, departamento La Libertad”.

Instrumento Técnico Sustentatorio (ITS)

PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACIONES – PSI - MINAGRI

Elaboración del ITS del Informe de Gestión Ambiental para las modificaciones efectuadas al tramo 04 del proyecto instalación - implementación de medidas prevención para el control de desbordes.

Seguridad y Salud Ocupacional (SSO)

INDUSTRIAS BELSA SAC

Elaboración del Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

Implementación de Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

INTERMAQ SAC

Elaboración del Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

MIFARMA SAC

Elaboración del Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

Elaboración de 480 Mapas de Riesgos

Capacitación en Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

MOTOCELL SAC

Elaboración del Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

NEGOCIACIÓN ANDINA SAC

Elaboración del Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

POLIPROPILENO DEL PERÚ

Elaboración del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo

TEXFINA SA

Elaboración del Expediente Técnico para la Presentación a INDECI

Plan de Seguridad y Salud Ocupacional - Planta Faucett / Planta Boca Negra

Monitoreo de Agentes Ocupacionales – Planta Faucett / Planta Boca Negra

Expediente INDECI para las Plantas Faucett y Bocanegra (Mapas Eléctricos)

FARMACIAS PERUANAS SA

Elaboración del Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

Elaboración de 480 Mapas de Riesgos

Capacitación en Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

FUMASA SA

Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

INRETAIL PHARMA S.A. - INKAFARMA

Capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo

Curso Taller Brigadista.

MIFARMA SAC

Elaboración de 1000 Mapas de Riesgos 2020 - 2023

Capacitación en Plan de Seguridad y Salud Ocupacional - 2020

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LINCE

Elaboración de Mapas de Riesgo 2023

Sector Saneamiento

Estudio de Impacto Ambiental (EIA)

AGUA DE TUMBES

-Elaboración del EIA del proyecto “Etapa II, Mejoramiento y Rehabilitación del sistema de agua potable de la localidad de Zarumilla”

-Elaboración del EIA semi detallado del Proyecto Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Zarumilla

CONSORCIO SAN ANTONIO

Elaboración del Estudio de Impacto Ambiental (EIA) - Jicamarca

CONSORCIO SANEAMIENTO VILLA RICA

Elaboración de la Reconstrucción de la Infraestructura de Saneamiento de Villa Rica - Oxapampa - Pasco.

JIREH & NISI SAC

EIA del proyecto “Mejoramiento del servicio de agua potable e instalación del servicio de alcantarillado de la Villa Huangala” Sullana - Piura.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHIRHUA

EIA del proyecto “Mejoramiento y ampliación de los servicios de agua potable y saneamiento básico en la localidad de Pichirhua y sus barrios aledaños” Pichirhua - Abancay – Apurímac.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUCRE

EIA del proyecto “Mejoramiento del sistema de agua potable, instalación del sistema de alcantarillado y construcción de pozos sépticos en la comunidad campesina de Cayhuachahua” Lucre, provincia de Aymaraes – Apurímac.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAMPAS DE HOSPITAL

EIA del proyecto “Instalación de los servicios de agua Potable y alcantarillado en el barrio José Carlos Mariátegui, Miraflores y el CCPP Cabuyal” Pampas de Hospital - Tumbes

INTEGRAL S.A.-COLOMBIA

Servicio de consultoría de obra para la Elaboración del estudio y expediente técnico del proyecto: "Ampliación y Mejoramiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de los sectores 311, 313, 330, 310, 312, 314, 300, 307, 319, 324 y 301 nueva rinconada - Distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Villa el Salvador - etapa 1"

PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO URBANO - PNSU

Modificación del EIA-SD del proyecto: “Mejoramiento y Ampliación del Sistema Integral de Agua Potable y Saneamiento en las localidades de Coata, Sucasco.

PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO URBANO - PNSU

Modificación del EIA-SD del proyecto: "Mejoramiento y Ampliación del sistema de agua potable y saneamiento en las localidades de Coata, Sucasco y Almozanche, distrito de Coata - Puno" CUI N° 2188775 - II etapa.

CONSORCIO ATARJEA

Estudio de Impacto Ambiental y Vulnerabilidad - Consorcio Atarjea

CONSORCIO COREVIA

Estudio Ambiental para el proyecto: Ampliación de los sistemas de agua potable y alcantarillado del sector Paraíso Alto – sector 308 II etapa - distrito de Villa María el Triunfo – provincia de Lima – departamento de Lima / Programa Agua Segura para Lima y Callao – PASLC.

*SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AREQUIPA S.A.-
SEDAPAR*

EIA – SD para el Proyecto: “Ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable de Arequipa Metropolitana, ubicada en la provincia y departamento de Arequipa - PTAP Miguel de la Cuba Ibarra”.

PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO URBANO – PNSU

Modificación del Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado (MEIA) del proyecto: mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable y saneamiento en las localidades de Coata, Sucasco y Almozanche, distrito de Coata - Puno - II etapa.

Declaración de Impacto Ambiental (DIA)

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

Clasificación y elaboración de la DIA del proyecto: "Mejoramiento del Servicio de Saneamiento básico del sector vía canal del barrio San José, provincia de Tumbes - Tumbes" .

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

Clasificación y elaboración de la DIA del proyecto: "Mejoramiento y ampliación de la red principal de agua y alcantarillado del sector Nor Este y Nor Oeste del AAHH Los Claveles Pampa Grande, Distrito de Tumbes, provincia de Tumbes - Tumbes".

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

Clasificación y elaboración de la DIA del proyecto: "Mejoramiento del sistema de alcantarillado de los sectores: El Bosque, Mafalda Lama, Andrés Araujo, Alipio Rosales, Andrés Avelino Cáceres y aledañas a la quebrada pedregal del Centro Poblado de Nuevo Tumbes - tumbes, provincia de Tumbes - Tumbes".

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

Clasificación y elaboración de la DIA del proyecto: "Mejoramiento del colector principal de alcantarillado de la calle Bolívar Tumbes, provincia de Tumbes - Tumbes"

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

Clasificación y elaboración de la DIA del proyecto: "Mejoramiento del colector principal de alcantarillado Los Ficus - Distrito de Tumbes, provincia de Tumbes - Tumbes".

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

Clasificación y elaboración de la DIA del proyecto: Mejoramiento del Colector Principal de Alcantarillado Francisco Ibañez - Distrito de Tumbes - Provincia de Tumbes - Tumbes.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

Clasificación y elaboración de la DIA del proyecto: Mejoramiento del Colector Principal de Alcantarillado Mariscal Castilla - Distrito de Tumbes - Provincia de Tumbes – Tumbes.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PACARÁN

Clasificación Ambiental y DIA del proyecto: Mejoramiento y Ampliación del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado en los Centros Poblados de Pacarán, Romani y Jacayita, y Anexos Jacaya y Pueblo Nuevo de Romani, Distrito de Pacarán - Cañete - Lima.

GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO

Clasificación Ambiental y DIA del proyecto: Creación de los servicios de agua potable, disposición sanitaria de excretas, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales de las localidades de Mitoquera, Pomachahuin Maraypampa del centro poblado de Mitoquera-Distrito de Santa Maria del Valle - Huánuco - Huánuco.

NEGOCIOS E INVERSIONES LALIER S.A.C.

Clasificación Ambiental y DIA del proyecto: Mejoramiento y ampliación de los servicios de agua potable y alcantarillado en las localidades del Manzano, Loma Grande, la Manzana baja y la Manzana Alta, distrito de Huaranchal-Otuzco-La Libertad.

NEGOCIOS E INVERSIONES LALIER S.A.C.

Clasificación Ambiental y DIA del proyecto: Mejoramiento y Ampliación de los servicios de agua potable y alcantarillado en las localidades de la Tranca, Chapihual, distrito de Huaranchal- Otuzco-La Libertad.

Ficha Técnica Ambiental (FTA)

*SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AREQUIPA S.A.-
SEDAPAR*

Servicio de consultoría ambiental para el proyecto: creación de los sistemas de agua potable dependientes del reservorio n-39 y alcantarillado sanitario del distrito de cerro colorado, provincia, departamento y región de Arequipa - snip 369626 - fta 4373.

Plan de Manejo Ambiental (PAMA)

GRUPO ATOMO S.A.C.

Elaboración del programa de adecuación y manejo ambiental (PAMA) del proyecto integrado del sistema de agua potable y alcantarillado de la localidad de Bagua.

Evaluación Ambiental Preliminar (EVAP)

CONSORCIO 2B

EVAP del proyecto "Ampliación y mejoramiento del servicio de agua del sistema de COLMENA, en el distrito y provincia de Chota, Cajamarca.

Instrumento de Gestión Ambiental del Proceso de Adecuación Progresiva (GAPAP)

PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO URBANO - PNSU

Proyecto “Ampliación y mejoramiento de los servicios de agua potable y saneamiento del distrito de Chala, provincia de Caravelí, departamento de Arequipa”.

SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AREQUIPA S.A. - SEDAPAR

Proyecto “Planta de Tratamiento de Agua Potable - PTAP La Tomilla”.

Sector Salud

Estudio de Impacto Ambiental (EIA)

GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO

Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado del proyecto: “Mejoramiento de la capacidad resolutive de los servicios de salud del Hospital Regional Hermilio Valdizan de Huánuco – Nivel III-1”.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE

Creación del Cementerio San Francisco de Asís, Zona Z, Huaycán, Distrito de Ate, Lima.

BUSTAMANTE Y BARRIENTOS INGENIEROS DEL PERU S.A.C.

Elaboración del Estudio de Impacto Ambiental Semi detallado del Hospital de Chulucanas.

BUSTAMANTE Y BARRIENTOS INGENIEROS DEL PERU S.A.C.

Elaboración del Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado del proyecto: “Mejoramiento de los servicios de salud del Establecimiento de salud Huari, distrito y provincia de Huari, departamento de Ancash, Nivel II-1” Código SNIP 159298.

BUSTAMANTE Y BARRIENTOS INGENIEROS DEL PERU S.A.C.

Elaboración del Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado del proyecto: “Creación de los servicios de salud del Hospital del Altiplano de la Región de Puno - ESSALUD, en el distrito de Puno, provincia de Puno, departamento de Puno”.

PROGRAMA NACIONAL DE INVERSIONES EN SALUD - PRONIS & CONSORCIO EGIS-APHPI

Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado del proyecto: “Mejoramiento y ampliación de los servicios de salud del Hospital Nacional Sergio E. Bernales localidad de Collique, Comas, Lima, Lima”.

Mapa de Riesgo

MIFARMA S.A.C.

Elaboración de Mapas de Riesgo 2020-2013

Sector Edificaciones

Estudio de Impacto Ambiental (EIA)

GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD

Elaboración del EIA y obtención de La Certificación Ambiental del Proyecto: "Mejoramiento del Servicio Deportivo Y Recreativo En El Complejo Deportivo Augusto Gildemeis en la localidad de Sausal, Distrito de Chicama - Ascope - La Libertad".

CONSORCIO UNI-SERVIUNI SAC

EIA de la Creación del Complejo Recreativo Municipal Alfonso Ugarte.

Declaración Impacto Ambiental (DIA)

GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO

Certificación Ambiental en la Categoría I-Declaración de Impacto Ambiental (DIA) al proyecto denominado: "Mejoramiento de los Servicios de Educación Secundaria del Colegio Nacional Industrial Hermilio Valdizán" Distrito de Huánuco, Huánuco.

SEINNOVA SAC

Elaboración Ambiental Preliminar - EVAP / DIA - "Mejoramiento Del Centro De Atención Social Y Recreacional Del Adulto Mayor En La Asociación de Vivienda Los Claveles, Distrito De Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna”.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE

Servicio de Clasificación Ambiental y Declaración de impacto ambiental (DIA), para creación del complejo residencial juvenil de reinserción educativa y deportivo Ollantaytambo, distrito de Ate-Lima-Lima.

PROYECTO ESPECIAL PARA LA PREPARACION Y DESARROLLO DE LOS XVIII JUEGOS PANAMERICANOS DEL 2019

Elaboración de la declaración de impacto ambiental del proyecto: mejoramiento de los servicios deportivos de la villa deportiva nacional.

SACYR CONSTRUCCION S.A.

Elaboración de la Modificación de la Declaración de Impacto Ambiental (DIA) del proyecto: ESTADIO UNIVERSITARIO - UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.

SACYR CONSTRUCCION S.A.

Modificación de la Declaración de Impacto Ambiental (DIA) del proyecto: "Villa Deportiva del Callao (VDC) y Estadio de La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Lima, Peru“. SNIP N° 360679

*PROYECTO ESPECIAL PARA LA PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE LOS XVIII
JUEGOS PANAMERICANOS DEL 2019*

Elaboración de la Declaración de Impacto Ambiental (DIA) del proyecto: “Creación de los servicios deportivos de ciclismo BMX, patinaje de velocidad, voleibol playa y skateboarding en el distrito de San Miguel”

ANA BERTHA RIOS PADILLA

Elaboración de la Declaración de Impacto Ambiental (DIA) para el proyecto: “Creación de la Plaza de La Hermandad en la frontera Perú – Ecuador, en el distrito de Aguas Verdes, provincia de Zarumilla departamento de Tumbes”.

Instrumento de ...(ITS)

POGGIONE + BIONDI ARQUITECTOS S.A.C.

Elaboración del ITS del proyecto Biomédico Videna

Sector Transporte y Comunicaciones

Evaluación Ambiental Preliminar (EVAP)

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUINJALCA

Mejoramiento de la Trocha Carrozable, Cruce Molinopampa – Sector Hierva Buena – Anexo Chontapampa, Distrito de Quinjalca, Provincia De Chachapoyas,

Elaboración de la evaluación ambiental preliminar - EVAP del proyecto "Creación del Camino Vecinal Chontapampa - Quinjalca - Tembilla - Shingarmal - Lamche, Distrito De Quinjalca - Chachapoyas - Amazonas “

Elaboración de la evaluación ambiental preliminar - EVAP del proyecto "Creación del Camino Vecinal Cuelcacha - Buelopampa - Laran, Distrito de Quinjalca - Chachapoyas - Amazonas"

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LEIMEBAMBA

Elaboración de la evaluación Ambiental Preliminar (EVAP) del proyecto:
"MEJORAMIENTO Y REHABILITACIÓN DE LA TROCHA CARROZABLE SAN
MIGUEL LA JOYA"

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OMIA

Elaboración de la Evaluación Ambiental Preliminar (EVAP) del proyecto:
"CREACIÓN DE LA TROCHA CARROZABLE DESDE LA LOCALIDAD DE
NUEVO CHIRIMOTO, EL MONO, GARZAYACU, NUEVO MENDOZA Y
PAMPA HERMOSA, DISTRITO DE OMIA, PROVINCIA DE RODRIGUEZ DE
MENDOZA, AMAZONAS".

*MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ALTO AMAZONAS

Elaboración de la Evaluación Ambiental Preliminar - EVAP - MEJORAMIENTO
DEL CAMINO VECINAL; RUTA LO-545, EMP.PE-5N B (YURIMAGUAS) –
TUPAC AMARU – ROCA FUERTE – EMP.PE-5N B (GRAU), DISTRITO DE
YURIMAGUAS, PROVINCIA DE ALTO AMAZONAS - LORETO" I ETAPA –
CONSTRUCCIÓN DE PUENTE SOBRE EL RÍO SHANUSI.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TOURNAVISTA

EVAP mejoramiento camino vecinal Naranjal - Las reliquias, Tournavista, Puerto Inca
- Huánuco

Declaración de Impacto Ambiental (DIA)

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TOURNAVISTA

Declaración de impacto ambiental (DIA) del proyecto: mejoramiento de camino
vecinal naranjal - las reliquias, distrito de Tournavista - Puerto Inca - Huánuco.

Sector Energético

Estudio de Impacto Ambiental (EIA)

CONSULTORA ANDINA

“Elaboración del EIA del Proyecto de Electrificación Rural de 05 Localidades, Proyecto Especial Alto Mayo”.

“Elaboración de EIA, Reasentamientos humanos, gestión de tratamientos de pueblos indígenas y plan de manejo ambiental del proyecto pequeño Sistema Eléctrico Moyobamba I Etapa”

“Elaboración de EIA, Reasentamiento humanos, gestión de tratamientos de pueblos indígenas y plan de manejo ambiental del Proyecto pequeño sistema eléctrico Yurimaguas II Etapa”

“EIA para la obra de Electrificación para el P.S.E Mazuko”.

“EIA para la obra electrificación rural para el P.S.E Lacco-Llavero”.

“Elaboración del EIA y gestión de aprobación ante el MINEM para la línea de transmisión 138 kV S.E Santiago de Cao-Nueva S.E. Malabrigo”.

ORYX POWER PERU S.A.C.

EIA-SD del proyecto Solar - SE Valladolid a la SE Piura Nueva del concesionario Cobra

Sector Industria

Estudio de Impacto Ambiental (EIA)

COMPAÑÍA MINERA SANTA PATRICIA

Elaboración del EIA Planta de Ladrillos Jorge Basadre - Tacna.

ENERJET

Elaboración del EIA Planta Chilca.

INVERSIONES TRANSPORTES Y MAQUINARIAS CH & GEIA

Cantera Piedra Azul.

LADRILLERA DIAMANTE

EIA para Planta de Producción de Capullo. El Pedregal - Arequipa.

SOLANDRA SAC

Elaboración de EIA Planta Arequipa.

ICCGSA

Elaboración de EIA Planta de Productos Químicos / FARMAGRO.

ENERJET

Modificación del estudio de Impacto Ambiental de la planta Chilca.

ECO-MISTI S.A.C.

Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado (EIA-SD) del proyecto: “Relleno de seguridad Planta Dorada, Arequipa”.

Instrumento Técnico Sustentatorio (ITS)

CAL & CEMENTO SUR S.A.

Elaboración expediente ITS mejoras tecnológicas y reubicación de componentes del EIA - Producción de cal línea 1000.

CAL & CEMENTO SUR S.A.

Elaboración expediente ITS nuevos componentes DIA - almacenamiento y trasvase de cal - San José, Arequipa.

CAL & CEMENTO SUR S.A.

ITS Instalación y Operación de SE de Transformación de 60/22,9KV y LT

CORPORACIÓN LINDLEY S.A.

Informe Técnico Sustentatorio (ITF) del Proyecto de implementación de una Zona de Lavado de Envases – Planta Trujillo.

LADRILLERA DIAMANTE

ITS del proyecto Planta de Producción de Capullo. El Pedregal - Arequipa.

TECSUR S.A.

ITS Adecuación del EIA para Línea 60kv Set Industrial Seat Evitamiento.

LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.

Elaboración expediente ITS - 2020

CAL & CEMENTO SUR S.A.

ITS instalación y operación de SE de transformación de 60/22,9KV Y LT - 2020.

TEXFINA S.A.

Elaboración del expediente ITS Planta Faucett - 2020.

TECSUR S.A.

Elaboración expediente ITS adecuación al EIA para Línea 60 KV SET Industrial a SEAT Evitamiento.

ECOSERVICIOS E INGENIERIA LIMPIA SAC

Elaboración expediente ITS del proyecto Planta de Puente Piedra, 2021.

SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET S.A. - SMI

Elaboración expediente ITS del proyecto: “Ampliación en planta inyección y modificación de planta soplado” – 2022.

Diagnóstico Ambiental Preliminar (DAP)

ARCOR

Elaboración de Diagnóstico Ambiental Preliminar - Planta Huaral.

CORPORACIÓN LAVADENIM

Elaboración de Diagnóstico Ambiental Preliminar.

CV INTERNACIONAL

Elaboración de Diagnóstico Ambiental Preliminar.

ECOSERVICIOS INGENIERÍA LIMPIA

Elaboración de Diagnóstico Ambiental Preliminar.

ENERJET

Elab. Diagnóstico Ambiental Preliminar - Planta Industrial Pte. Piedra.

INVERSIONES GLOBAL IMAGE SAC

DAP – Planta Chancado.

N&A SAC

Planta Puente Piedra - Planta Calla.

EMP.DE CONSERVAS DE PESCADO BELTRAN EIRL

DAP – Planta Beltran.

Declaración de Adecuación Ambiental (DAA)

SERMEFIT S.A.C.

DAA Instalaciones de la Planta Metalmecánica – SERMEFIT SAC.

V & J INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.

DAA Instalaciones de la Planta Metalmecánica - VIJICSA.

RECUBRIMIENTOS INDUSTRIALES DEL PERU S.A.C.

DAA Recubrimiento de coches metálicos con Zinc – Recubrimientos Ind.

SAN JOSE GOLD S.A.C.

DAA Planta de desorción de minerales – San José Gold.

Plan de Cierre

CLARIANT PERÚ

Plan de Cierre.

ENERJET

Plan de Cierre

SANTA PATRICIA SAC

Plan de Cierre - Cantera Santa Patricia

CORPORACIÓN LINDEY S.A.

Elaboración del Plan de Cierre o Abandono – Almacén Pacífico.

CAL & CEMENTO SUR S.A.

Elaboración de la Actualización y Modificación del Plan de Cierre o Abandono de Minas, CANTERA AYACUCHO Y CANTERA ANTIGUA, MAS ADICIONAL CANTERA ACUMULACION PUNO – CALCESUR

INFORME TÉCNICO DE CIERRE DE CANTERAS: TAJO 06 Y TAJO 14 CANTERA ANTIGUA Y TAJO K DE LA CANTERA ACUMULACION PUNO NRO 01: Elaboración de los Informes Semestrales de Junio y diciembre de los periodos 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, correspondientes al Plan de Cierre de Minas Progresivo.

Declaración de Impacto Ambiental (DIA)

CALQUIPA

Elaboración de la Declaración de Impacto Ambiental Planta Matarani

CHANCADORA EXCALIBUR

Elaboración de Declaración de Impacto Ambiental (DIA)

Actualización de la Declaración de Impacto Ambiental (DIA) - 2020

CONSTRUCTORA KALAPA

DIA planta de Asfalto Gravímetro - Huaycoloro

CONSTRUCTORA KALAPA

DIA planta de Asfalto Gravímetro - Huaycoloro

DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO

Declaración de Impacto Ambiental Planta de concreto premezclado -DINO Piura.

FUNDENTES COPELAS Y CRISOLES

Declaración de Impacto Ambiental COPELAS

MONTANA SA

Elaboración de Declaración de Impacto Ambiental

SOLANDRA SAC

1° Informe de avance de DIA - Chala Arequipa

2° Informe de Avance de la DIA - Etapa de Construcción Chala Arequipa

NEGOCIACIÓN ANDINA SAC

Elaboración de la Declaración de Impacto Ambiental - DIA

Incluye: Ruido ambiental (2 estaciones de monitoreo)

CAL & CEMENTO SUR S.A.

Actualización de la DIA San José

CHANCADORA EXCALIBUR S.A.C.

ACTUALIZACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL -
PLANTA EXCALIBUR.

Evaluación Ambiental Preliminar (EVAP)

LADRILLERA EL DIAMANTE SAC

Evaluación ambiental Preliminar - EVAP - Concesión Angélica 22

Elaboración del Informe Técnico Sustentatorio - ITS.

CAL & CEMENTO SUR S.A. – CALCESUR

EVAP LÍNEAS DE TRANSMISIÓN

MAXIMOS INVERSIONES ALIMENTACION Y SERVICIOS SRL

EVAP de la Planta de Ladrillos

RECUBRIMIENTOS INDUSTRIALES DEL PERU S.A.C.

EVAP Desorción de carbón activado y laboratorio metalúrgico

SOLANDRA SAC

Elaboración EVAP Planta Chala Arequipa

INDUSTRIA METALIC NEY S.A.C.

EVAP Instalaciones eléctricas planta de fabricación de balones de gas.

Estándares de Calidad Ambiental (ECA SUELDOS)

CONSULTORÍA Y MONITOREO

Identificación de ECAS SUELO (TISUR).

TRABAJOS MARINOS S.A. PERÚ

Informe de identificación de sitios contaminados - Estudio de Suelos

TRABAJOS MARINOS S.A. PERÚ

Informe de identificación de sitios contaminados - Estudio de Suelos.

MOLY-COP ADESUR

Servicio de Consultoría - Elaboración del Informe de Estudio de Sitios Contaminados

(ECA SUELOS) de la Planta Bolas de Acero-Parque Industrial-Arequipa.

PLAN DE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS

EMP.DE CONSERVAS DE PESCADO BELTRAN EIRL

PMRS - Beltran.

RECUBRIMIENTOS INDUSTRIALES DEL PERU S.A.C.

PMRS - 2020.

CAPÍTULO B: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

Visión

Anexo L

Según Castillo (2001) una visión es tanto una declaración como un plan. Una visión proporciona dirección, es a largo plazo y alinea a las personas hacia un objetivo común. Cuando los líderes hablan sobre una visión, irradian pasión: ser los mejores, ser de clase mundial, estar a la vanguardia. La declaración de visión desarrollada por la organización de instalaciones describe a las instalaciones como "los mejores proveedores de servicios según lo juzgado por sus clientes". La palabra clave es proveedores de servicios. Como proveedor de servicios, las instalaciones proporcionan arquitectos, diseñadores y gerentes de construcción para construir y modificar estructuras (p. 348).

Anexo M

Según Pyzdek y Keller (2013) los líderes de una organización son responsables de definir la visión de la organización. Definir la visión requiere desarrollar una imagen mental de la organización en un momento futuro. La organización futura se aproximará más al ideal de la organización, donde "ideal" se define como la organización que logra completamente los valores de la organización. ¿Cómo se verá esa organización? ¿Qué harán sus empleados? ¿Quiénes serán sus clientes? ¿Cómo se comportará hacia sus clientes, empleados y proveedores? Desarrollar una imagen clara de esta organización ayudará al líder a ver cómo debe proceder con su principal tarea de transformar la organización actual. Sin tal imagen en su mente, el ejecutivo liderará la organización a través de un laberinto con mil callejones sin salida. Por el contrario, con su visión para guiarla, el proceso de transformación seguirá en curso. Esto no quiere decir que la transformación sea "fácil". Pero cuando hay

un líder con una visión, es como si la organización estuviera siguiendo a un experto explorador a través de un territorio hostil. El camino está claro, pero el viaje sigue siendo difícil (p. 67).

Misión

Anexo N

Según Wagner & Barkley (2010) el proceso de desarrollar una nueva misión orientada globalmente para un negocio implica redefinir de qué se trata el negocio en un contexto global. La oportunidad global incluso puede cambiar la naturaleza central del negocio. La declaración de misión para una organización establece el propósito del negocio. Esta declaración permite al negocio definir claramente en qué negocio están operando. Una declaración de misión se puede utilizar para varios fines. Podría ser una herramienta utilizada para señalar la intención de expandirse a nivel global. Puede informar al público sobre lo que la empresa ofrece, o se puede utilizar internamente como una medida para la toma de decisiones por parte de los líderes ejecutivos. La misión podría ser una herramienta o lema poderoso utilizado para impulsar el rendimiento al hacer que el personal se centre en un propósito común; si el personal sabe que los programas se están globalizando, es probable que respondan con más energía y entusiasmo debido a las oportunidades en todo el mundo. Algunas empresas publican sus declaraciones de misión en sus informes anuales para sus inversores y posibles clientes (cap. 1).

Valores

Anexo O

Según Wagner & Barkley (2010) la mayoría de las empresas y agencias generan valores clave que van al corazón de la organización. Estos valores suelen permanecer sin cambios incluso si el entorno empresarial cambia. Si los gustos del mercado cambian y entran en conflicto con los valores fundamentales, la empresa puede migrar a nuevos mercados para mantenerse fiel a sus valores fundamentales. Ejemplos de valores fundamentales son la innovación, el servicio al cliente superior, la colaboración y el crecimiento sostenido a escala global. Las declaraciones de valores pueden estructurarse de varias formas (cap. 1).

CAPITULO C: El contexto global y la evaluación externa

Análisis del entorno PESTE+C

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Inestabilidad política del gobierno

Anexo P

“las relaciones consulares entre ambos países se mantendrán de manera normal, “pero se entorpecerá la dinámica de la relación bilateral”. “La intensidad de la relación disminuye sustancialmente en el aspecto político al haberse retirado definitivamente al embajador, pero no creo que afecte mayormente el aspecto comercial” (Calderón, 2023).

Anexo Q

La Contraloría General de la República (2022) reveló que en el año 2021 los actos de corrupción e inconducta funcional en la administración pública ocasionaron al país un perjuicio económico estimado en S/ 24 262 964 827, de acuerdo al Índice CGR de Corrupción 2021 que anualmente emite la

Contraloría General. Para dicho año este representa el 13.6% del presupuesto nacional devengado o ejecutado. Durante su presentación ante los medios de comunicación, Shack expuso el Índice CGR de la Corrupción 2021 e informó que, por nivel de gobierno, el perjuicio estimado a nivel de Gobierno Nacional fue de S/ 11 057 470 804 (10.4% del devengado anual), a nivel de Gobiernos Regionales ascendió a S/ 8 842 666 434 (21.9% del devengado anual), y a nivel de Gobiernos Locales a S/ 4 362 827 589 (13.9% del devengado anual) (La Contraloría General de la República, 2022).

Fuerzas económicas y financieras (E)

Estancamiento de la evolución del producto bruto interno nacional

Anexo R

Según las perspectivas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2022), el crecimiento proyectado para el 2023 del PBI será de 2.6%, pero la confianza empresarial es débil, las recomendaciones que realiza para un crecimiento inclusivo son las siguientes:

- Será necesario mantener una política monetaria restrictiva para asegurar la convergencia de las expectativas de inflación y la inflación a la meta.
- Preservar la sostenibilidad de las finanzas públicas requiere seguir cumpliendo las reglas fiscales, pero se necesita mejorar eficiencia del gasto público y mayores ingresos tributarios para atender demandas sociales y preservar la inversión pública.
- Agenda de reformas para fomentar la productividad y disminuir desigualdades:

- Reforzar la competencia, simplificar carga regulatoria y reforzar la capacidad del estado.
- Reducir el costo de crear trabajos formales.
- Reformar pensiones y el sistema de transferencias.
- Mejorar la calidad de la educación pública y la formación profesional.
- • Acelerar la transición energética con regulaciones más estrictas, un impuesto sobre el carbono y la eliminación progresiva de subsidios a los combustibles fósiles (Development, 2023).

Según el Banco Mundial (2023) luego de recuperarse rápidamente de la crisis del COVID-19, el producto bruto interno (PBI) de Perú creció 2,7 % en 2022, apoyándose en el dinamismo del consumo privado y las exportaciones. El consumo estuvo estimulado por las transferencias monetarias del gobierno y los retiros extraordinarios del sistema privado de pensiones. Las exportaciones tuvieron el soporte de la eliminación de las restricciones sanitarias y el inicio de la etapa de producción del proyecto minero Quellaveco. En 2023, se proyecta que el PBI crezca un 2,4 %, impulsado por los sectores primarios y los servicios. Además, el crecimiento se aceleraría ligeramente en los siguientes años, a alrededor de 2,8%, asumiendo una paulatina mejora en la confianza empresarial y la reanudación de la inversión de proyectos mineros de envergadura. La inflación se aceleró desde 2021, debido al aumento mundial de los precios de los productos de alimentos y energía, al estímulo a la demanda interna para apoyar la recuperación posterior a la crisis del COVID-19 y, más recientemente, a la interrupción temporal de las cadenas de distribución locales. Para reducirla, el Banco Central endureció su política monetaria,

elevando la tasa de referencia, hasta llegar a 7,75 % en enero de 2023, el nivel más alto en más de dos décadas. Por su lado, el Gobierno puso en marcha un esquema de transferencias monetarias por única vez (Bono Alimentario) que se distribuyó entre fines de 2022 e inicios de 2023 (Perú Panorama general, 2023).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2022) realizó sus proyecciones para el 2023, donde se estima que la economía crecería 3,0 por ciento en 2023. La inversión privada registraría un crecimiento de 1,8 por ciento en 2023, en un escenario de confianza empresarial debilitada y menor impulso de la autoconstrucción. Se espera que Perú mantenga un crecimiento por encima del promedio de la región el 2023 (Proyecciones Macroeconómicas 2022-2023, 2022).

Tasas de inflación

Anexo S

Según Banco Central de Reserva del Perú (2023) con respecto a la inflación se proyecta alrededor de 8.65% por ciento para el año 2023, según las estimaciones del BCRP, que publicó en su resumen informativo en el mes de marzo 2023 (Resumen Informativo Semanal - 2 de marzo de 2023, 2023).

Programas sociales económicos a PYMES:

Anexo T

Según Alcalá y Cuadros (2023) los programas que impulsa el gobierno para dinamizar la economía, serán el programa Impulso Perú y Con Punche Perú, según el Ministro de Economía y Finanzas, Alex Contreras, indica que: El impacto estimado de Impulso Perú, que está como a un 90%, lo más

importante es que se aprobó Impulso MyPerú, que eran S/2.000 millones y era la medida más potente. Si a eso le sumamos las medidas de Impulso Perú estamos hablando de más de 300.000 empleos adicionales que tendríamos el próximo año, sumado al impacto de los subsidios. Entonces, a pesar del deterioro de la economía internacional y de la economía local, las perspectivas son bastante positivas. Hemos lanzado el programa “Con Punche Perú”, y las proyecciones para el 2023 se mantienen en un rango entre 3,1% y 3,9%. El objetivo es que se acerque más al 3,9%, es cierto, es complicado considerando la coyuntura internacional, pero la economía peruana tiene los fundamentos. Estos programas que estamos implementando creo que van a ser muy importantes para, uno, garantizar el crecimiento, y también que nuevamente la pobreza comience a retroceder. Ese es el objetivo: generar crecimiento, crear empleo, reducción de la pobreza con acciones concretas, y aprovechando el importante pilar fiscal y monetario que tiene el Perú (Alcala & Cuadros, 2023).

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Incidencia de pobreza y pobreza extrema

Anexo U:

Según Alcala y Cuadros (2023) respecto a la pobreza el ministro de Economía y Finanzas, Alex Contreras indico: Lo que esperamos es que con este crecimiento en el 2023 la pobreza se vuelva a reducir. Al menos, estimamos, solamente por crecimiento, puede ser entre 1,5 y 2 puntos menos, para el siguiente año, más lo que podamos hacer a través de impactos directos mediante transferencias u otras medidas (Alcala & Cuadros, 2023).

Conflictos sociales

Anexo V

Como conflicto social Defensoría del Pueblo (2023) lo define como: El conflicto social debe ser entendido como un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia, el conflicto es inherente a la vida. Es una característica natural e inevitable de la existencia humana y de la interacción social. En el reporte mensual de conflictos de sociales marzo 2023, se han reportado 221 conflictos registrados, dentro de los conflictos sociales más comunes se encuentran: Socioambientales con 142 que representa el 64.3%, Comunal con 22 que representa el 10%, asuntos de gobierno nacional, regional y local que suman 38 que representa el 17.2%, siendo estos los de mayor incidencia. De los 142 conflictos socioambientales activos y latentes registrados durante marzo 2023, el 66.9% (95 casos) corresponde a conflictos relacionados a la actividad minera; le siguen los conflictos por actividades hidrocarburíferas con 19.7% (28 casos) (p. 3).

Según la Contraloría General de la República CGR-2023, “en la actualidad existen 1879 obras públicas paralizadas a nivel nacional, las cuales no se han concluido y no reportan ningún avance en su ejecución física durante más de seis meses. Dichas inversiones suman los S/ 21 mil 595 millones, de los cuales falta ejecutar un saldo de más de S/ 10 374 millones, al 31 de diciembre del 2022. Esta información se basa en el análisis y la verificación de la información registrada en las fuentes oficiales del Estado, como el Sistema Nacional de Obras Públicas (Infobras), el Sistema de Seguimiento de

Inversiones (SSI), Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y el sistema Monitor donde se registran las obras de la Reconstrucción con Cambios (RCC). Las principales causas de la paralización de obras, reportadas por las entidades son: falta de recursos financieros y liquidez (24.6%), incumplimientos contractuales (13.7%), así como discrepancias, controversias y arbitrajes (5.1%), entre otros. Los departamentos con mayor número de obras paralizadas son Cusco(288), Puno(232), Piura(114), Cajamarca(113) y Ancash (110). El mayor número de obras paralizadas corresponde a gobiernos locales (1335 obras por S/ 5 mil 756 millones), seguido de las entidades del gobierno nacional (351 obras por S/ 10 mil 703 millones) y los gobiernos regionales (193 obras por S/ 5 mil 135 millones)” (La Contraloría General de la República, 2023).

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Uso de tecnología digital

Anexo W

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) en el informe técnico de estadísticas de las tecnologías de la información y comunicaciones en los hogares elaborado por el INEI-2022, señala que, en el cuarto trimestre de 2022, el 95,3% de los hogares del país tienen al menos una Tecnología de Información y Comunicación. Al compararlo con similar trimestre de 2021, no se observan cambios, manteniéndose en el mismo nivel. Respecto a similar trimestre de los años 2020 y 2019 (trimestre prepandemia) se observan incrementos de 1,0 y 1,4 puntos porcentuales, respectivamente donde el 94,3% y el 93,9% de los hogares tienen al menos una TIC. En el

trimestre octubre-noviembre-diciembre del año 2022, en el 94,3% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular. Con relación al servicio de Internet, el 79,2% de los hogares de Lima Metropolitana disponen de este servicio, el 60,8% el Resto urbano y el 20,7% de los hogares del Área rural. El 75,3% de hombres hacen uso de Internet, mientras que el 72,9% de las mujeres accede a este servicio, existiendo una brecha de género de 2,4 puntos porcentuales a favor de los hombres. El 93,8% de la población de 19 a 24 años, el 87,0% de 12 a 18 años y el 86,9% de 25 a 40 años de edad son los mayores usuarios de Internet. Entre los niños de 6 a 11 años usan Internet el 58,3%. En la población de 60 años y más de edad solo usa Internet el 37,6% (p. 1).

Anexo X

Según la Empresa Microsoft en Perú: “La adopción de la tecnología se ha convertido en una prioridad cada vez más relevante para las pequeñas y medianas empresas en el país. Así lo demuestra la encuesta ‘Transformación digital para mipymes comisionada por Microsoft, cuando señala que el 95% de las Pymes peruanas estima que el proceso de transformación digital impacta positivamente en su negocio. En esta misma línea, la encuesta revela las prioridades de las Pymes en materia de Transformación digital, sus principales desafíos y cómo se encuentran en materia de ciberseguridad e implementación del trabajo híbrido.

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas de Perú tienen la posibilidad de utilizar la tecnología a su favor y convertirla en un aspecto importante y fundamental para lograr el crecimiento de sus negocios. Tal y

como se refleja en los resultados de la encuesta, el número de líderes que adoptan la tecnología cada vez es mayor, y con ello, han logrado un impacto positivo en sus empresas gracias a los beneficios de la transformación digital tales como el trabajo híbrido, la mejora en los procesos de reclutamiento y otras utilidades”, menciona Andrés García, director de Mediana y Pequeña empresa para el sur de Latinoamérica en Microsoft” (Microsoft, 2023).

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Fenómenos naturales:

Anexo Y

“El impacto del fenómeno del niño, según el ministerio del ambiente, tiene impactos negativos en su gran mayoría y algunos impactos positivos, en este último se puede considerar impactos positivos como: Aparición de nuevas especies de pelágicas; recarga de acuíferos debido a una mayor cantidad de lluvias; regeneración natural de los bosques secos en la costa norte, altas temperaturas en el mar durante otoño e invierno, favorecen a la disminución de las heladas en la sierra central y norte. Como impactos negativos: Aceleración del retroceso glaciar; pérdida de terrenos agrícolas; salinización de suelos; destrucción de infraestructura productiva (canales de irrigación, bocatomas, compuertas, etc.); destrucción de vías de comunicación (carreteras y puentes colapsados), destrucción de la infraestructura de saneamiento básico, muerte o migración de algunas especies vegetales y animales; incremento de enfermedades como el colera, la malaria, infecciones estomacales, conjuntivitis, por mencionar algunos” (Ministerio del Ambiente, 2023)

Pandemias

Anexo Z

Según el Instituto peruano de economía 2021, “La pandemia causada por el COVID-19 ha significado uno de los retrocesos económicos más grandes en la historia moderna del Perú. Dicho fenómeno no solo trajo consigo la pérdida de millones de empleos, sino también la extinción de más de medio millón de empresas formales. En un país "emprendedor" como el Perú, compuesto en más de un 99% por micro y pequeñas (MYPES) empresas, la discusión del impacto de la pandemia sobre el tejido empresarial peruano y las alternativas de políticas públicas requiere especial atención. Una de las características que más resalta de la estructura empresarial del Perú es su elevada concentración en firmas de baja escala y reducidos niveles de productividad, así como la marcada ausencia de medianas empresas. Según información del Ministerio de Producción (PRODUCE), el 96.0% son microempresas, el 3.4% son pequeñas, el 0.1% son medianas y apenas el 0.4% son grandes. El enanismo empresarial se condice con la estructura del mercado laboral. Según la Encuesta Nacional de Hogares 2020. las microempresas concentran el 70% de la población ocupada, una proporción casi 12 veces superior a la registrada por las empresas medianas (6%). El impacto de la emergencia sanitaria afectó principalmente a las empresas más pequeñas. Según PRODUCE, en 2020 cerraron el 25.7% de las microempresas que representan la cantidad de 588,505; el 10.3% de las pequeñas que representa 8,434; 6.4% de las medianas que representan 188 y el 8.4% de las grandes que representan 754. Estos resultados se encuentran en línea con una encuesta realizada en 2020 por el Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas

en inglés) a más de 4,467 empresas en más de 132 países, que mostró que 1 de cada 5 PYMES quebró dentro de los tres primeros meses de iniciada la pandemia. En agregado, de las casi 600 mil empresas peruanas que dejaron de operar en 2020, casi el 99% fueron MYPES” (Instituto Peruano de Economía, 2021).

Fuerzas competitivas (C)

Anexo AA

“Nuestro país está ubicado en el ranking de competitividad elaborado por la WIPO Global Innovation Index 2021, en el puesto 70 en el rubro de ciencia tecnología e innovación, según la empresa Perú Compite: el Perú ocupó el puesto 70 de 127 países en 2021 (subió seis posiciones respecto al año anterior) de acuerdo al ranking del Índice Global de Innovación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, por sus siglas en inglés). Se encuentra por detrás de Chile (puesto 53), México (puesto 55) y Colombia (puesto 67)” (Perú Compite, 2022).

Anexo AB

Según Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) la tasa de variación neta nacional ascendió a 0,4%, las actividades económicas que registraron tasas netas superiores a este porcentaje fueron salones de belleza (1,7%), construcción (1,4%), actividades de servicio de comidas y bebidas (1,1%), servicios prestados a empresas (0,7%), comercio al por menor (0,6%), comercio al por mayor, e información y comunicaciones (0,5% cada una). Mientras que en tres actividades económicas las tasas de bajas fueron mayores a las tasas de altas, es decir, se presentaron tasas netas negativas, en este aspecto

resaltó la tasa obtenida en explotación de minas y canteras (-5,3%), esto debido a la diferencia entre una de las menores tasas de altas de empresas (1,8%) y una de las mayores tasas de bajas de empresas (7,1%). Seguido, la actividad de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (-3,5%), que también mostró la mayor tasa de bajas de empresas (7,2%) y finalmente, actividades de alojamiento con una tasa neta de -0,5% (p. 4).

Anexo AC

Según Torres Gómez & Málaga Mellado (2018) la Cámara de comercio de España en Perú 2018, en nuestro país existen 308 PYMES españolas que operan en diferentes sectores como: Construcción con 76 empresas, Consultoría 128 empresas y otros con 104, dentro de las ventajas que indican que tienen sobre las empresas peruanas son: Mejor tecnología, diferenciación del producto, apoyo de la multinacional, especialización en un nicho de mercado y menor precio. En el sector de consultoría la brecha tecnológica entre Perú y España, es pequeña, debido a los adelantos tecnológicos son fáciles de incorporar y las cadenas de valor son cortas (p. 7).

ANEXO IV: GUIA DE ENTREVISTA Y MODELO DE ENCUESTAS

GUÍA DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

La finalidad de esta entrevista es de conocer el estado situacional de la empresa y conocer las diferentes áreas: Administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología (I+D), con la finalidad de poder elaborar el plan estratégico para la empresa DQ ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L. Esta entrevista se utilizará exclusivamente con fines académicos.

ÁREAS	PREGUNTA
ADMINISTRACIÓN	1. ¿Cómo evalúa la dirección de la empresa?
	2. ¿Como evalúa su propio desempeño como gerente?
	3. ¿Cuál es su opinión sobre el personal que trabaja en la organización?
	4. ¿Cómo motiva y mantiene a su equipo comprometido y productivo?
	5. ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones y el control en la empresa?
	6. ¿Cuáles son las buenas prácticas que implementa la empresa?
	7. ¿Cuál es su estilo de liderazgo y cómo cree que afecta a su equipo? ¿Se adapta a diferentes situaciones o estilos en las distintas áreas de su equipo?
	8. ¿La empresa utiliza algún sistema de planificación estratégica?
	9. ¿Mantiene alguna red de contactos? ¿Maneja algún directorio de clientes o proveedores importantes?
	10. ¿Cómo percibes la imagen y prestigio de la organización?
	11. ¿Cómo se ve a sí mismo en el futuro como gerente en esta organización? ¿Tiene alguna visión o plan a largo plazo para la organización?
MARKETING	1. ¿Cuántos servicios y asesorías realizan al año? ¿Se concentran en la cantidad de servicios o en la magnitud del servicio en relación al costo?
	2. ¿Cómo gestionan los precios de los servicios o asesorías? ¿Existe flexibilidad para aplicar descuentos?
	3. ¿Cuál es su cuota de mercado actual?
	4. ¿Cuentan con un plan de marketing?
	5. ¿Utilizan alguna herramienta para comprender las necesidades de los clientes?
	6. ¿Realizan actividades de publicidad? ¿Cómo atraen a nuevos clientes y mantienen a los actuales? ¿A través de qué medios los clientes conocieron la empresa?
	7. ¿Qué servicios o asesorías ofrecen y cuáles son los más demandados?
	8. ¿Cómo evalúan la calidad del servicio que brindan a los clientes? ¿Ofrecen algún servicio de postventa?
	9. ¿Han llevado a cabo alguna investigación de mercado? ¿Han identificado nuevas oportunidades en el mercado que puedan impulsar el crecimiento de la empresa?
	10. ¿Realizan encuestas de satisfacción a los clientes o conocen las fortalezas que estos identifican en la empresa?
	11. ¿Cuál es su visión a largo plazo para el crecimiento y el éxito del área de marketing en la empresa?
OPERACIONES	1. ¿Cuáles son los costos de los servicios o asesorías que ofrecen?
	2. ¿Qué procesos y procedimientos han implementado para optimizar la eficiencia operativa y garantizar la entrega de servicios de alta calidad?
	3. ¿Cómo gestionan la asignación de recursos, incluyendo personal, tecnología y equipos, para asegurarse de que las operaciones funcionen sin problemas
	4. ¿Cómo se asegura de que se cumplan los plazos y que los servicios se entreguen a tiempo y dentro del presupuesto?
	5. ¿Qué medidas toma para garantizar la calidad y la satisfacción del cliente en la prestación de servicios?

FINANZAS	1. ¿Tiene estados financieros de la empresa?
	2. ¿En la actualidad tienen préstamos bancarios o deudas?
	3. ¿Cómo se encuentra la situación tributaria de la empresa?
	4. ¿Cómo manejan los sistemas contables, sus presupuestos?
	5. ¿Qué estrategias utiliza para gestionar el flujo de efectivo y asegurarse de que haya suficiente liquidez para las operaciones diarias?
	6. ¿Qué tecnologías o herramientas utiliza para la gestión financiera y el análisis de datos en la empresa de servicios?
	7. ¿Cuál es su visión a largo plazo para la salud financiera y el crecimiento de la empresa de servicios?
RECURSOS HUMANOS	1. ¿Cuáles son las competencias profesionales que posee para la gestión de la empresa?
	2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección, capacitación y desarrollo del personal?
	3. ¿De qué manera promueve el desarrollo y el crecimiento profesional de su equipo? ¿Ha implementado programas de capacitación o mentoría?
	4. ¿Cuál es el nivel de remuneración y que beneficios brinda la empresa?
	5. ¿Cuál es el nivel de remuneración y los beneficios en la empresa?
	6. ¿Cuál es el índice de rotación y el ausentismo de los trabajadores?
	7. ¿Podría proporcionar información acerca de la estructura organizacional de la empresa?
	8. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en la empresa?
	9. ¿Qué características tiene la cultura organizacional de la empresa?
SISTEMAS DE INFORMACION	1. ¿Utilizan algún sistema de organización en las distintas áreas de la empresa?
	2. ¿Cuentan con un sistema de información para respaldar la toma de decisiones en la organización?
	3. ¿Cómo evalúan y seleccionan nuevas tecnologías que puedan beneficiar a la empresa o mejorar sus servicios?
TECNOLOGÍA -I&D	1. ¿Se cuenta con un área de investigación y desarrollo en la empresa?
	2. ¿Se maneja alguna tecnología para los servicios y asesorías o procesos?
	3. ¿Cuál es el número de innovaciones en servicios o asesorías y procesos que ha emprendido la empresa?
	4. ¿Cuáles son las competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores?
	5. ¿Cuáles son las capacidades tecnológicas del personal de la organización?

ENCUESTA ANÓNIMA PARA LA EVALUACIÓN DEL GERENTE ENCUESTA ANÓNIMA DE CLIMA LABORAL

OBJETIVO

La finalidad de esta encuesta es evaluar la gestión del gerente de la empresa DQ ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L., llevada a cabo en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Lima, durante el año 2023. Este cuestionario se utilizará exclusivamente con fines académicos y se mantendrá completamente anónimo. Agradecemos su colaboración y le pedimos amablemente que dedique el tiempo necesario para proporcionar la información requerida.

INSTRUCCIONES

Por favor, lea detenidamente las preguntas y marque con una (x) la opción que considere pertinente según su percepción y complete las preguntas que se requieran. Queremos asegurarle que sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.

1. Con base a su experiencia general: ¿Qué tan probable es que recomiende su gerente a sus colegas? 1= Nada probable ó 10=Muy Probable

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. ¿Qué tan fácil es obtener ayuda o apoyo de parte de su jefe o gerente, cuando lo solicita?

<input type="checkbox"/>	Extremadamente fácil
<input type="checkbox"/>	Muy fácil
<input type="checkbox"/>	Algo fácil
<input type="checkbox"/>	No tan fácil
<input type="checkbox"/>	Nada fácil

3. Elija la opción de respuesta más adecuada:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
El gerente recurre a los miembros de la organización para buscar aportes					
El gerente, se muestra preocupado por los miembros de la organización					
Busca solucionar los problemas sin ocasionar o agravar más el problema					
Trata de manera igualitaria a todos los miembros de la organización					
Suele recompensar el buen trabajo y reconoce a los miembros de la organización que son excelentes					
Suele involucrar a los miembros de la organización para la toma de decisiones					
Establece objetivos y metas claras para la organización					
El comportamiento del gerente es muy profesional					
Mi gerente se preocupa por mi desarrollo profesional					

4. ¿Confía en la experiencia profesional de su gerente?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

5. Mencione 3 cosas que le agradan del modo de liderar de su gerente.

6. ¿Cuáles son las cosas que le gustaría cambiar y mejorar en su gerente?

--

ENCUESTA ANÓNIMA DE CLIMA LABORAL

OBJETIVO

La finalidad de esta encuesta es analizar la relación entre el ambiente clima laboral y la satisfacción del personal en la empresa DQ ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L., llevada a cabo en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Lima, durante el año 2023. Este cuestionario se utilizará exclusivamente con fines académicos y se mantendrá completamente anónimo. Agradecemos su colaboración y le pedimos amablemente que dedique el tiempo necesario para proporcionar la información requerida.

INSTRUCCIONES

Por favor, lea detenidamente las instrucciones y marque con una (x) la opción que considere pertinente según su percepción. Queremos asegurarle que sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. En esta organización, las funciones y responsabilidades que tienen los colaboradores están claramente definidas.					
2. En esta organización, está claro quién o quiénes tienen autoridad y quienes realizan la toma de decisiones.					
3. Conozco con precisión las políticas de dirección de esta organización.					
4. Tengo un conocimiento claro de la estructura organizativa de esta organización.					
5. La productividad en la organización se ve afectada a veces debido a la falta de organización y planificación.					
6. En esta organización, a veces no está claro a quién se debería de reportar alguna incidencia.					
7. Si cometo errores, mis superiores los ven de manera negativa.					
8. Los líderes (Gerente y jefes) hablan sobre mis aspiraciones en la organización.					
9. Los colaboradores de esta organización no confían plenamente unos en otros.					
10. Nuestros líderes (Gerente y jefes) se centra en el factor humano y cómo se sienten los colaboradores.					
11. Mi jefe prefiere que realice bien mi trabajo sin necesidad de que él lo supervise constantemente.					
12. En esta organización, a veces falta reconocimiento y recompensa.					
13. Para avanzar en esta organización, es necesario tomar la iniciativa y tratar de hacer las cosas por uno mismo.					
14. En esta organización, uno de los problemas es que los colaboradores no asumen sus responsabilidades.					

15. Cuando cometo errores, enfrento sanciones.					
16. Existe un trato justo y equitativo en la organización.					
17. Me siento orgulloso de mi aporte y desempeño a la organización.					
18. Los colaboradores se sienten orgullosos de ser parte de esta organización.					
19. Siento que soy parte de un equipo que se desenvuelve bien en las tareas encomendadas.					
20. Estoy comprometido con la visión y éxito de la organización.					
21. Entre las personas de la organización se mantiene una atmósfera laboral amigable.					
22. La organización se destaca por tener un clima de trabajo amigable y libre de estrés.					
23. Existe una buena relación entre jefe y empleado					
24. Hay oportunidades para ascender o realizar carrera en la organización.					
25. El gerente o jefe muestra interés en la realización profesional de sus colaboradores.					
26. La organización promueve la capacitación continua y necesaria.					
27. La empresa fomenta el desarrollo profesional de los colaboradores.					
28. Se reconocen los logros de los colaboradores en la organización.					
29. Estoy comprometido con el éxito de la organización.					
30. La remuneración es atractiva en comparación con el mercado laboral o empresas similares.					