

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**EL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTA**

**DE GESTIÓN DE G.I. INDUSTRIAS PERÚ S.A.C.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.**

**PRESENTADO POR**

**Luz Andrea Del Pozo Alarcón**

**Wan Ly Elías Reátegui**

**Luis Ángel Gutiérrez Villavicencio**

**Rocío Amelia Juárez Cortéz**

**Jorge Alberto Merino Salas**

**Asesor: Iván Manuel de la Vega Herncpdez**

**Santiago de Surco, agosto 2020**

## Dedicatoria

A Manuel, mi compañero de vida y mi soporte; a Lucía, mi hija y mejor maestra; a mi madre y hermanas porque son fuerza, respaldo y empuje.

Luz Andrea Del Pozo Alarcón

A mis padres que me formaron con responsabilidad y motivaron siempre y a mis tías que han sido como dos madres toda mi vida.

Wan Ly Elías Reátegui

A mi esposa, hijos y padres porque son el motor y motivo de todo logro.

Luis Angel Gutiérrez Villavicencio

A Dios, mi esposo, hijo y padres porque son fuerza, motivo y apoyo.

Rocío Amelia Juárez Cortez

A mi esposa, a mi hija, a mi madre y a mi padre, pues he sacrificado tiempo con ellos para realizarlo.

Jorge Alberto Merino Salas

## Agradecimientos

Como equipo, agradecemos a David, Rita y Jorge, de Grand Invest, por su apoyo y confianza al brindarnos la información necesaria para realizar este estudio. También agradecemos a nuestro asesor, Iván de la Vega, por sus recomendaciones y disponibilidad para solucionar nuestras dudas.

Agradezco en primer lugar a Dios por ser fortaleza y presencia; en segundo lugar a Manuel por ser mi complemento y soporte; en tercer lugar a mi madre, hermanas y suegros por su incondicional y permanente apoyo, sin ellos no habría sido posible concluir esta maestría y finalmente agradezco a mi equipo de tesis porque la firmeza de las metas planteadas y el esfuerzo de cada uno hicieron posible la conclusión de este trabajo.

Luz Andrea Del Pozo Alarcón

Agradezco a mi familia, la presente, que me guía y apoya y, la que vendrá, que me motiva y saca lo mejor de mí. Además a mis compañeros por su amistad, compañerismo y enseñanzas que hicieron más llevadero este camino que decidimos recorrer juntos.

Wan Ly Elías Reátegui

Agradezco en primer lugar a Dios, por permitir todo esto, a mi esposa por su invaluable y constante apoyo, sin ella esto no hubiese sido posible, y a mi equipo de maestría, por la calidad del trabajo y el esfuerzo realizado.

Luis Angel Gutiérrez Villavicencio

En primer lugar, agradezco a Dios por haber permitido cumplir uno de mis objetivos profesionales; en segundo lugar, a mi esposo por su constante apoyo y, finalmente, agradezco a mi equipo por el esfuerzo y profesionalismo con el que hemos hecho este trabajo.

Rocío Amelia Juárez Cortez

Agradezco en primer lugar a mi esposa, pues sin su invaluable apoyo y su constante ánimo no me habría sido posible estudiar la maestría y realizar este estudio. En segundo lugar, agradezco a Mario Becerra, quien apostó por mí e hizo posible cumplir esta meta. Finalmente, agradezco a mi equipo por el trabajo que hemos realizado como tal.

Jorge Alberto Merino Salas

## Resumen Ejecutivo

GI Industria Perú S.A.C. (GI) es parte del grupo Grand Invest, su rubro es el suministro de productos químicos para el tratamiento de aguas residuales generadas por la actividad industrial. Desde su creación en el 2010, la principal industria donde se ha desarrollado es la pesquera destinada al consumo humano indirecto (CHI), ha sabido fortalecer el vínculo comercial con las principales empresas de este sector. Su principal interés es la satisfacción de sus clientes y ser un aliado estratégico para ellos, por lo que cuenta con la certificación ISO 9001, y a solicitud de un cliente iniciaron la emisión de un primer reporte bajo los estándares del *Global Reporting Initiative* (GRI).

Como resultado de este estudio, se ha identificado que la empresa cuenta con habilidades para generar mayor ventaja competitiva y oportunidades de mejora, sin embargo, no cuenta con una estrategia formal, es decir no tiene un plan estratégico que marque un horizonte a largo plazo y que además les permita ser sostenibles. Si bien es cierto se ha mantenido buenos resultados con una gestión de enfoque en el día a día, no están considerando los beneficios que podrían obtener con una planificación adecuada, más aún cuando uno de los intereses de la gerencia es crecer en otros sectores.

Como propuesta de solución se plantea la implementación de una gestión estratégica, dentro de la cual las estrategias planteadas deben asegurar un desarrollo sostenible y crecimiento constante que genere un valor compartido con sus diferentes grupos de interés. Para ello, es importante utilizar el reporte GRI como una herramienta de gestión que mediante sus indicadores les permita evaluar su desempeño, contribuir a la sostenibilidad y a la vez compartir la información con la sociedad en general.

## Abstract

GI Industria Perú S.A.C. (GI) is part of Grand Invest group, it's main business is chemical products supply for sewage treatment generated by the industrial activity. Since its creation in 2010, the main industry where it has developed is fishing destined to indirect human consumption, strengthening the commercial bond with the main companies in this sector, where it has always been their main interest the customer satisfaction and being an strategic ally for them, that's why they count with the ISO 9001 certification, besides that had started with the emission of a first report under the Global Reporting Initiative (GRI) standards.

As result of this study, it has been identified that the company counts with skills to create more competitive advantage and improvement opportunities, however, it doesn't count with a formal strategy, which means it doesn't have a strategic plan that marks a long term horizon to be guided to and that lets them be sustainable. On the other hand, it is true that the company has had good results due to a short term management, the long term benefits that could be obtained with a proper planning are not being considered, even so when one of the management interests is to grow in other sectors.

As a proposal of solution, the implementation of the strategic management is recommended, which will allow that all the workers could align their efforts towards the fulfillment of the established goals. Also, the planned strategies must ensure a sustainable development and constant growth that generates a shared value with their stakeholders. That's why it is important to use the GRI report as a management tool that could allow through its KPIs, the evaluation of the performance and at the same time, share the information along the whole society.

## Tabla de Contenido

Lista de Tablas .....	xiii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I: Situación General de la Organización .....	1
1.1 Presentación de la organización .....	1
1.1.1. Visión.....	2
1.1.2. Misión.....	3
1.1.3. Filosofía.....	4
1.2 Análisis de la Industria (El Análisis Estructural de Porter).....	4
1.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	4
1.2.2. Poder de negociación de los compradores.....	5
1.2.3. Amenaza de los sustitutos.....	6
1.2.4. Amenaza de los entrantes.....	8
1.2.5. Rivalidad de los competidores.....	8
1.2.6. Conclusión.....	9
1.3 Análisis externo (PESTE).....	10
1.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	11
1.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	13
1.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	15
1.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	17
1.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	18

1.3.6.	Matriz de Oportunidades y Amenazas.....	20
1.4	Análisis Interno (AMOFHIT).....	20
1.4.1.	Administración y gerencia (A).....	21
1.4.2.	Marketing y ventas (M).....	22
1.4.3.	Operaciones y logística – Infraestructura (O).....	24
1.4.4.	Finanzas y contabilidad (F).....	26
1.4.5.	Recursos humanos (H).....	28
1.4.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	31
1.4.7.	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	33
1.4.8.	Matriz de Fortalezas y Debilidades.....	34
1.5	Conclusiones.....	34
Capítulo II: Problema Clave.....		36
2.1	Problemas identificados en la empresa.....	36
2.2	Problema clave a resolver.....	37
2.2.1	Definición del problema.....	39
2.2.2	Sustancia.....	40
2.2.3	Ubicación.....	40
2.2.4	Propiedad.....	40
2.2.5	Magnitud.....	41
2.2.6	Perspectiva de tiempo.....	41
2.2.7	Conclusiones.....	41

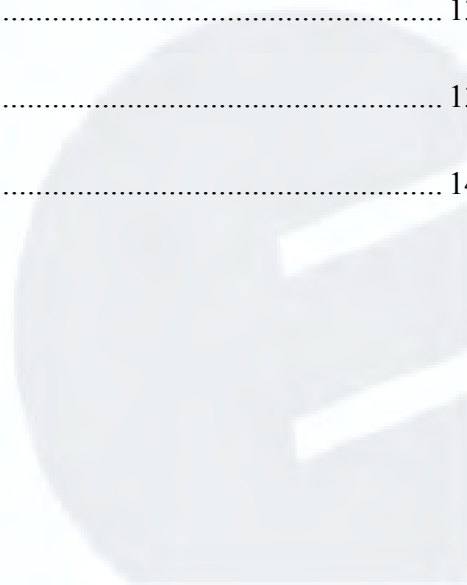
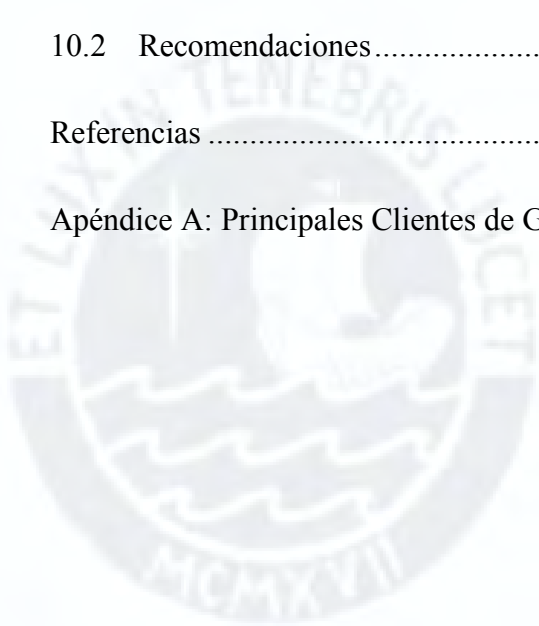


Capítulo III: Revisión de la literatura.....	43
3.1 Mapa de la Literatura.....	43
3.2 Tratamiento de Aguas Residuales .....	45
3.2.1. Definición de tratamiento de aguas residuales. ....	45
3.2.2. Tratamiento de aguas residuales en pesca CHI. ....	46
3.3 La Sostenibilidad.....	48
3.3.1. Definición de sostenibilidad.....	49
3.3.2. Definición de desarrollo sostenible.....	50
3.3.3. Objetivos de desarrollo sostenible.....	51
3.3.4. Definición de responsabilidad social corporativa y valor compartido.....	52
3.4 Reportes de Sostenibilidad.....	53
3.4.1. Global Reporting Initiative (GRI).....	54
3.5 El Plan Estratégico .....	55
3.5.1. Definición de estrategia.....	56
3.5.2. Definición de plan estratégico, fases y herramientas.....	56
3.6 Herramientas Utilizadas para el Análisis.....	59
3.7 Conclusiones .....	63
Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la Empresa.....	65
4.1 Análisis Cualitativo: el modelo de las siete S's de McKinsey.....	65
4.1.1. Valores compartidos. ....	65
4.1.2. Estrategia.....	66

4.1.3.	Habilidades y fortalezas. ....	67
4.1.4.	Estructura.....	68
4.1.5.	Sistemas y procedimientos. ....	70
4.1.6.	Personal. ....	70
4.1.7.	Estilos de gestión. ....	71
4.1.8.	Conclusión.....	72
4.2	Análisis Cuantitativos.....	73
4.2.1.	Análisis financiero. ....	73
4.2.2.	Análisis del Reporte de Sostenibilidad 2018.....	80
4.3	Conclusiones.....	84
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema.....		86
5.1	Causas Identificadas.....	86
5.2	Principales Causas del Problema.....	86
5.2.1.	Finanzas.....	87
5.2.2.	Gestión. ....	88
5.2.3.	Cultura.....	90
5.2.4.	Estructura.....	91
5.3	Conclusiones.....	92
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas.....		94
6.1	Alternativas para Resolver el Problema.....	94
6.1.1.	Articular una visión clara.....	94

6.1.2.	Utilizar el análisis PESTE como herramienta para definir las oportunidades y amenazas.....	95
6.1.3.	Implementar la gestión estratégica. ....	96
6.1.4.	Identificar los beneficios potenciales de contar con un plan estratégico.	97
6.1.5.	Identificar los objetivos de largo plazo. ....	99
6.1.6.	Cambiar hacia una cultura de actitud proactiva.....	99
6.1.7.	Implementar un plan de comunicación interna.....	100
6.1.8.	Generar agentes de cambio.....	101
6.1.9.	Establecer organigrama general, manual de funciones y manual de procesos.....	103
6.2	Evaluación de Alternativas .....	105
6.3	Conclusiones .....	110
Capítulo VII: Solución Propuesta .....		112
7.1	Solución Propuesta: Implementar la Gestión Estratégica.....	112
7.2	Conclusiones .....	115
Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave.....		116
8.1	Actividades .....	116
8.1.1.	Etapa 1: Situación general de la organización.....	116
8.1.2.	Etapa 2: Evaluación del entorno externo e interno. ....	117
8.1.3.	Etapa 3: Proceso estratégico.....	119
8.1.4.	Etapa 4: Implementación estratégica y control.....	120

8.2	Diagrama de Gantt para la Solución Propuesta.....	121
8.3	Factores de Éxito Clave.....	122
8.4	Conclusiones.....	123
	Capítulo IX: Resultados Esperados.....	125
	Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	129
10.1	Conclusiones.....	129
10.2	Recomendaciones.....	131
	Referencias.....	133
	Apéndice A: Principales Clientes de GI.....	144



**Lista de Tablas**

Tabla 1 Matriz de Oportunidades y Amenazas -----	20
Tabla 2 Índices Financieros GI 2019, 2018 y 2017 -----	27
Tabla 3 Matriz de Fortalezas y Debilidades -----	34
Tabla 4 Matriz de Priorización de los Problemas -----	38
Tabla 5 Definición de elementos del Modelo de las 7 S's de McKinsey -----	60
Tabla 6 Plazas actuales de GI, personal presente en planilla y en organigrama -----	71
Tabla 7 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera GI -----	75
Tabla 8 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera GI -----	77
Tabla 9 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados GI -----	79
Tabla 10 Ratios Financieros GI-----	80
Tabla 11 Nivel de cumplimiento de los estándares GRI por parte de GI Perú en 2018	84
Tabla 12 Criterios de Evaluación de las Alternativas de Solución -----	106
Tabla 13 Evaluación de las Alternativas de Solución -----	111

## Lista de Figuras

Figura 1. Interacción de las fuerzas de Porter en el sector de GI. ....	10
Figura 2. Desembarque vs. Exportaciones. ....	14
Figura 3. Organigrama GI 2020.....	30
Figura 4. Matriz de Vester para la priorización de problema. ....	39
<i>Figura 5.</i> Mapa de la literatura. ....	44
<i>Figura 6.</i> Modelo de las 7 S's de McKinsey.....	61
<i>Figura 7.</i> Organigrama GI 2020.....	69
<i>Figura 8.</i> Matriz de alineación de elementos del modelo de McKinsey.....	73
<i>Figura 9.</i> Diagrama de Ishikawa aplicado al problema clave de GI.....	86
<i>Figura 10:</i> Diagrama de Gantt para la implementación de la solución propuesta .....	121

## **Capítulo I: Situación General de la Organización**

En el presente capítulo se hace una descripción general de la empresa para lo cual se han utilizado como fuentes principales, la página web de la organización, las entrevistas realizadas a los funcionarios de las principales áreas y a los dos dueños de la empresa, quienes ocupan cargos gerenciales. Se inicia el capítulo mencionando la actividad que desarrolla la empresa y el entorno en el que se maneja. Se hace un recorrido por su visión, misión y filosofía actual y se realiza una propuesta para la modificación considerando los conceptos y lineamientos que marca la teoría correspondiente. Así mismo, mediante el análisis estructural de Porter se analiza el sector aplicando cada una de estas fuerzas a la empresa para observar su desempeño. Posteriormente se determinan las oportunidades y amenazas utilizando dos herramientas. La primera de ellas es la matriz PESTE que permite identificar los factores externos que afectan al sector en el que la empresa opera. La segunda y última, es la matriz AMOFHIT que permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, identificando las variables internas que pueden impactar positiva y negativamente a la organización.

### **1.1 Presentación de la organización**

GI Industria Perú S.A.C. (GI) es una empresa creada en el 2010 que, junto a otras dos empresas, Grupo Andino de Inversiones S.A.C. (GA) y Andino Servicios y Montajes Industriales S.A.C. (ASMI), pertenecen al grupo Grand Invest, que se dedica a dar soluciones integrales a diferentes industrias en el tratamiento de aguas residuales, soluciones que incluyen la venta de productos a otras empresas y servicios de producción, transporte y gestión a empresas de su mismo grupo. GI es proveedora de productos químicos para el tratamiento de agua residuales sobre todo para empresas pesqueras, aunque también tiene algunos clientes en otras industrias como las azucareras y mineras. GA es proveedora de productos químicos para el tratamiento de agua residuales de la industria papelera y además

brinda servicios de transporte para su propio grupo. Finalmente, ASMI es proveedora de insumos de mantenimiento y servicio de producción y gestión logística para las otras empresas de su grupo.

GI tiene como principal actividad la venta de productos químicos especializados necesarios para el tratamiento de aguas contaminadas como producto de la actividad industrial. Comenzó sus operaciones dirigiendo su actividad comercial a la industria pesquera del país destinada al consumo humano indirecto (CHI), industria con clara necesidad de tratamiento de sus aguas. Actualmente, en su cartera de clientes figuran las empresas más grandes de este sector en el Perú (ver Apéndice A para ver lista de clientes), las mismas con las que ha sabido fortalecer el vínculo comercial a través de años de trabajo. Además, GI cuenta con certificación ISO 9001:2015 para sus procesos de comercialización (Grand Invest [GI], s.f.); esta certificación es un estándar internacional que certifica el compromiso de la organización para alinear sus actividades y procesos con las necesidades de sus clientes. Además, tiene entre sus proveedores a dos importantes empresas químicas europeas, a los cuales representa comercialmente en el país. De esta manera, GI cuenta con el respaldo para ofrecer productos químicos garantizados y así ser un aliado para cada uno de sus clientes en el cumplimiento de la reglamentación del país en el tratamiento de aguas residuales (D. Martínez, comunicación personal, 17 de enero, 2020).

### **1.1.1. Visión.**

La visión de GI es la siguiente:

G.I. INDUSTRIA PERÚ S.A.C. es una empresa líder a nivel nacional que busca posicionarse a nivel internacional, liderando soluciones integrales de tratamiento de aguas residuales industriales, equipos automatizados, etc. a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, integrando sus objetivos a los nuestros,



comprometiéndonos y asesorándolos en mejores prácticas, con menor consumo e impacto en tiempo y dinero, preservando el medio ambiente. (GI, s.f.)

Respecto a la visión es importante que la misma responda a la pregunta ¿qué podemos llegar a ser? dado que esta pregunta direcciona a la organización. Sin embargo, la visión de GI responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, respuesta que se alinea a la misión de una organización y no a su visión. Teniendo en cuenta esto, la visión propuesta es la siguiente: “Ser líderes a nivel latinoamericano en el tratamiento de aguas residuales industriales proporcionando soluciones integrales eficientes, ecológicas e innovadoras alineadas con los objetivos estratégicos de nuestros clientes”. Esta visión es ambiciosa, tiene una clara proyección y de más fácil recordación por todos los grupos de interés.

#### **1.1.2. Misión.**

La misión de GI es:

Ser una empresa líder en preservar el medio ambiente de las ciudades, brindando a los clientes asesorías y consultorías con personas altamente competentes y especializadas relacionadas con plantas industriales, pesqueras, mineras, petroleras, textiles, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia y generando valor agregado a nuestros clientes. (GI, s.f.)

Respecto a la misión, la misma debe responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Sin embargo, la misión de GI, responde a la pregunta, ¿qué podemos llegar a ser? respuesta que se alinea a la visión de una organización y no a su misión, además, esta misión está enfocada al rubro de consultorías y asesorías, cuando como empresa de tratamiento de agua aún falta por crecer y desarrollar el liderazgo en sectores como azúcar y minería, por esto la misión propuesta es: Somos una empresa que fabrica y comercializa productos químicos para el tratamiento de aguas residuales, principalmente a los sectores de pesca,

azúcar y minería a nivel nacional, contamos con una cadena de suministro garantizada, y con dos almacenes ubicados estratégicamente para la mejor distribución de nuestros productos.

Esta propuesta define claramente a la empresa, los clientes a los que está enfocado y las ventajas que ofrece actualmente.

### **1.1.3. Filosofía.**

La filosofía de GI es “Inspiramos confianza a nuestros clientes entregando un servicio focalizado en sus objetivos a mediano y corto plazo” (GI, s.f.). Sin embargo, se propone que la filosofía puede enfocarse a los productos que ofrecen con el acompañamiento del servicio por lo que se propone que sea: Inspiramos confianza a nuestros clientes entregando productos de calidad con un servicio de acompañamiento garantizado.

## **1.2 Análisis de la Industria (El Análisis Estructural de Porter)**

Según Porter (2009), a pesar de que algunos directivos definen a la competencia en términos muy estrechos, la competencia para la obtención de mayores beneficios y menores riesgos va más allá de los rivales consolidados, es decir, también alcanza a otros interesados como los clientes, proveedores, sustitutos y posibles entrantes. La comprensión de estas fuerzas y sus causas permitirán a la empresa tener un marco que le permita anticiparse a la competencia e influir en la misma, por lo que, conocerlas y analizarlas es indispensable para la estrategia de una empresa. En las siguientes líneas se analizará las fuerzas definidas por Porter, con las cuales se entenderá el sector en el que participa GI y se definirá si el nivel de cada fuerza es alto o bajo.

### **1.2.1. Poder de negociación de los proveedores.**

Según Porter (2008), las empresas dependen de diferentes grupos de proveedores para adquirir sus insumos y cada uno de estos puede tener un nivel de poder distinto frente a la empresa si (a) está más concentrado al sector al cual le vende, (b) abastecen a muchos sectores (c) los clientes deben asumir costos por cambiarlos, (d) ofrecen productos

diferenciados, (e) no hay sustituto, y (f) puede integrarse como parte del sector. En este caso, los proveedores de GI abastecen a varios sectores pues los fabricantes de productos químicos utilizados en diferentes procesos por las industrias son grandes empresas multinacionales. Dos de estas, Solenis y Kemira son proveedoras de coagulantes y floculantes para GI y, además, son representadas por GI en el país. Estas multinacionales de origen estadounidense y finlandés, respectivamente, son fabricantes de productos químicos para diferentes industrias: papel, minería, petróleo, gas, entre otros. El tamaño de estas multinacionales les da todo el poder de negociación frente a GI, quien a pesar de tener un contrato de representación que se renueva anualmente con ellos siempre tiene el riesgo que puedan darle esta representación a otras empresas. Solenis y Kemira son proveedoras del 81.5% del valor de las importaciones de GI, por lo que se considera que el poder de GI frente a ellos es bajo dado que prácticamente depende de ambas para abastecer sus productos principales. Estas empresas le otorgan un crédito de 60 días y realizan sus pedidos dos veces al año (S. Ñañez, comunicación personal, 12 de marzo, 2020).

En conclusión, podemos decir que GI tiene un poder de negociación débil frente a sus actuales proveedores, escenario que no cambiaría mucho si establece relaciones comerciales con otros proveedores, puesto que se trata de grandes multinacionales, quienes también impondrán sus condiciones, sin embargo, la empresa ha sabido fortalecer y formalizar las buenas relaciones y vínculos comerciales, por ejemplo, con el contrato de representación que renuevan anualmente con ellos. Esto significa que el poder de los proveedores es alto.

### **1.2.2. Poder de negociación de los compradores.**

GI atiende a las principales empresas del sector pesca destinada al CHI, harinas de pescado principalmente; entre las que se encuentran TASA, Austral, Copeinca, Diamante, Exalmar y CFG, entre las más representativas. Las empresas restantes son compañías considerablemente más pequeñas que representan menos del 35% de sus ventas (Ver

apéndice A). Es por esto que para estas últimas se requieren de consideraciones distintas a las empleadas con los grandes clientes. Es debido a esta dicotomía que el poder de negociación de los clientes es relativa al tamaño de estos y su capacidad de compra (J. Pisco, comunicación personal, 23 de enero, 2020).

En el caso de las principales pesqueras, el poder de negociación de estas es grande, por lo cual GI se convierte en una receptora de condiciones. Estas empresas determinan las condiciones de venta, la forma de pago y el plazo del crédito que, en promedio, es 60 días, pero puede llegar hasta los 120 días. En algunos casos incluso, las empresas pueden solicitar condiciones especiales a GI, de carácter financiero como extensiones en el periodo de pago o que GI asuma el costo de los intereses en caso de usar la línea de *factoring*, cuando se presentan dificultades en la temporada de pesca; e incluso de carácter de gestión, al requerir la creación de reportes de sostenibilidad, como es el caso de Copeinca, que exige a GI que reporte al GRI de forma anual como requisito para ser un proveedor. Este tratamiento se da únicamente con las empresas más grandes del sector, las cuales han demostrado un serio compromiso en sus obligaciones financieras y con las que se tiene un buen historial de pagos (J. Pisco, comunicación personal, 23 de enero, 2020).

En resumen, debido al alto poder de negociación de sus principales clientes y a la baja capacidad financiera de los más pequeños, GI tiene una debilidad sustancial en este apartado. Las alternativas que se le presentan a GI son incorporar ventajas competitivas que le otorguen un factor diferenciador y a la vez una mayor palanca al momento de negociar términos con sus clientes, o incrementar la base de clientes, ya sea en pesca u otras industrias. Esto significa que el poder de los compradores es alto.

### **1.2.3. Amenaza de los sustitutos.**

Según Porter (2008) los sustitutos realizan una función idéntica o similar que el producto, pero por medios diferentes; es decir, son todas aquellas alternativas para el

consumidor con características distintas al producto que se ofrece, pero que a pesar de sus diferencias, sirven para satisfacer la misma necesidad final. Los eventuales sustitutos de los productos ofrecidos por GI son los provenientes de otros proveedores o los llamados coagulantes de origen natural, aunque estos últimos son de bajo rendimiento. Además, existen numerosas tecnologías y métodos para tratar aguas residuales como: precipitación, neutralización, oxidación biológica, reducción, filtración, ósmosis, constantemente se viene investigando sobre formas más ecológicas, pero para el Perú mucha de esta tecnología todavía es cara y de procesos largos, en general se busca tecnología simple y de bajo costo, pero todos estos métodos alternativos, tanto químicos como de procesos, son eventuales sustitutos (D. Martínez, comunicación personal, 28 de noviembre, 2019).

El elemento diferenciador de GI es que cuando ofrecen sus productos químicos también pueden acompañar al cliente en la dosificación, aplicación, acompañamiento y equipamiento, si es necesario. Otros proveedores o productos sustitutos pueden ofrecer productos o químicos similares, pero no ofrecen todavía una solución similar, existen intentos de los competidores de aliarse para tratar de ofrecer una solución más completa, pero, a la fecha, no prosperan por que se asume mucho riesgo ya que es necesario un fuerte financiamiento para cubrir stocks de inventarios de seguridad debido a la volatilidad de la producción en pesca. (D. Martínez, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

La fortaleza que se puede destacar de GI es su propuesta de valor, ellos no solo se enfocan en el producto químico o eventual tecnología sustituta, sino que su elemento diferenciador es el acompañamiento y la calidad del producto. La amenaza siempre es latente pero débil en el sentido del desarrollo de productos que puedan sustituir de forma más eco-amigable, eficiente y de bajos costos en la industria del tratamiento de aguas en el Perú, nuevas técnicas y productos que GI deberá seguir con atención al impacto que pueda tener en su mercado. Esto significa que actualmente la amenaza de los sustitutos es baja.

#### **1.2.4. Amenaza de los entrantes.**

Existen barreras de entradas como el conocimiento técnico del negocio, calidad en el servicio prestado, buena relación con los clientes, y capital de trabajo. Sin embargo, como indica Porter (2008) en esta fuerza se debe evaluar la capacidad que tienen los potenciales entrantes, que pueden ser empresas del exterior, y en ese sentido existen grandes empresas multinacionales, como por ejemplo, el mismo proveedor Solenis, con sede en Estados Unidos, que cumple con todos los requisitos para iniciar sus negocios en el mercado peruano y, por lo tanto, se convierte en una amenaza para GI, aunque es una amenaza leve, debido al modelo de negocios de esta empresa, que se enfoca en ventas a mayor volumen a distribuidores locales, en lugar de llegar directamente a los clientes finales de cada industria (D. Martínez, comunicación personal, 17 de enero, 2020). Esto significa que la amenaza de los nuevos entrantes es baja

#### **1.2.5. Rivalidad de los competidores.**

De acuerdo con lo planteado por Porter (2008), la rivalidad entre competidores se manifiesta en diferentes formas y pueden darse en descuentos en precios, nuevos productos, publicidad, entre otros; sin embargo, el precio llega a ser la base de la competencia pudiendo afectar la rentabilidad de un sector. En este sentido, lo cierto es que todos los participantes están comprometidos con sus negocios, pero tienen enfoques diferentes y nuevas ideas de competir.

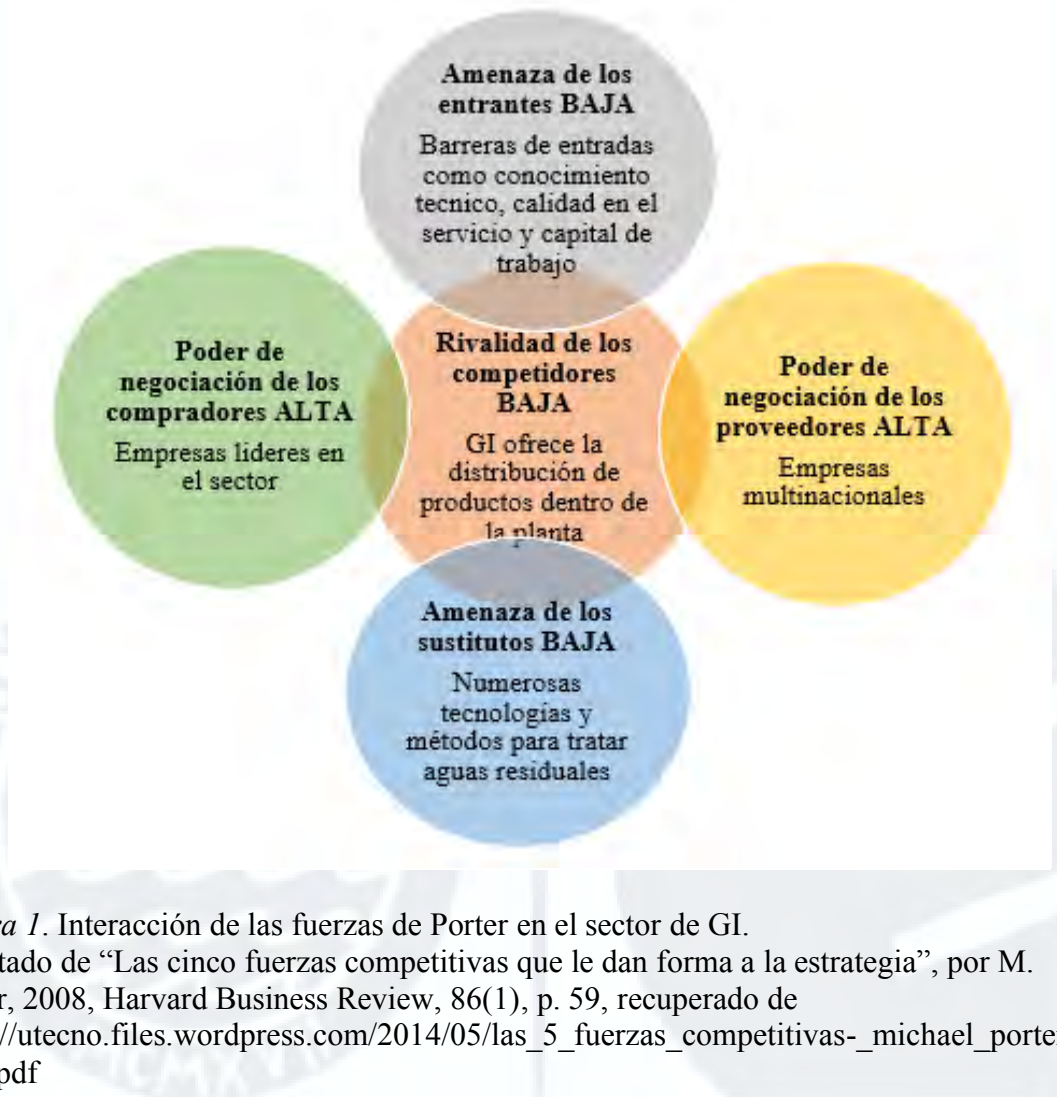
Es así que, desde el 2010, GI ha ofrecido el suministro de productos químicos para el tratamiento de aguas residuales o efluentes producto del proceso de harina y aceite de pescado. Dicha entrega la hacen desde un almacén instalado dentro de la planta de sus clientes lo que les permite estar presente durante el tratamiento y beneficia a sus clientes ya que cuentan con el producto las 24 horas del día. Esta forma de entrega de producto es una propuesta que los ha diferenciado en el sector. Sin embargo, existen otras compañías que, si

bien no ofrecen el acompañamiento, pueden suministrar algunos de los químicos necesarios, incluso a menor precio, pero sin poder mantener un stock permanente que pueda asegurar a sus clientes el suministro que exigen cada temporada, manteniendo el precio en cada lote; otras empresas producen estos químicos pero su estrategia de negocio es la venta diversificada y no la de especialización en un sector. Dentro de las principales compañías consideradas como competencia de GI se encuentran: Mercantil S.A., Quimtia S.A., Hidroquímica Industrial S.A. y Spena Group. (J. Pisco, comunicación personal, 28 de enero, 2020).

Por lo tanto, se puede identificar que dentro del sector pesca CHI GI tiene ventaja sobre sus competidores por el elemento diferenciador que es la presencia en planta durante la aplicación de los químicos vendidos al tener la disponibilidad un stock permanente de productos en las plantas de procesamiento. Sin embargo, la competencia al no especializarse en un solo sector ha podido atender y tener presencia en otras industrias lo cual dificultará a GI ingresar a nuevos sectores. Esto significa que la rivalidad de los competidores es baja.

#### **1.2.6. Conclusión.**

En resumen, este análisis ha permitido ubicar a GI dentro de la industria donde se desarrolla, se muestra el alto poder de negociación que tienen los proveedores y clientes ya que se tratan de empresas multinacionales y empresas líderes del sector, respectivamente. La amenaza de entrantes es baja, ya que se tiene barreras de entradas altas como el conocimiento técnico, contactos con proveedores y calidad de servicio, ya que GI ha logrado ofrecer junto al producto un apoyo en forma de servicio diferenciado, el cual define su ventaja competitiva. La amenaza de sustitutos también es baja, porque el mercado busca formas más eficientes y económicas para tratar las aguas residuales. Finalmente, la rivalidad entre competidores es baja, pues la especialización de GI en las aguas residuales de la pesca CHI lo diferencia y aleja de sus competidores.



*Figura 1.* Interacción de las fuerzas de Porter en el sector de GI.

Adaptado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, por M. Porter, 2008, Harvard Business Review, 86(1), p. 59, recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

### 1.3 Análisis externo (PESTE)

Una vez analizado el entorno más cercano de la organización, es necesario entender también su macroentorno, debido a que de este surgirán oportunidades o amenazas que afectarán a la organización en el mediano y largo plazo. El análisis PESTE consiste en entender el entorno en el que opera una organización o proyecto desde diferentes puntos de vista para identificar variables que puedan tener impacto, tanto positivo como negativo, esto con el fin de ser capaces de hacer predicciones sobre las nuevas situaciones o circunstancias que puedan presentarse (Leyva, Hechavarría, Batista, Alarcón, y Gómez, 2018). Este análisis consiste en evaluar distintas aristas del macroentorno de la organización, siendo estas:



Políticas (P), Económicas (E), Sociales (S), Tecnológicas (T) y Ecológicas (E), y a ello debe su nombre, pues son las iniciales de cada una de estas aristas.

### **1.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).**

Debido a que la actividad comercial principal de GI es la prestación de soluciones en el tratamiento de aguas residuales para las principales empresas pesqueras del país, a nivel de fuerzas políticas, gubernamentales y legales, está estrechamente relacionado a los mismos factores que puedan afectar al sector de la pesca, siendo este un sector altamente regulado, principalmente en un país como Perú en el que la actividad pesquera es relevante por su aporte al PBI nacional, su generación de puestos de trabajo directos e indirecto, y la riqueza del mar peruano y la búsqueda de su conservación. En concreto, existen dos leyes que afectan directamente al negocio de GI, la primera a nivel general de sector que es la Ley General de Pesca publicada el 21 de diciembre de 1992 con decreto supremo 25977 (Gobierno del Perú [PERÚ], 1992) con su reglamento publicado el 15 de enero de 1994 y actualizado por decreto supremo el 13 de marzo de 2001 (PERÚ, 2001) en el cual se especifica la normativa que regula las operaciones de los clientes de GI; y la segunda, en relación a su actividad específica, es el Decreto Supremo 010-2018-MINAM que aprueba los límites máximos permisibles para efluentes de los establecimientos industriales pesqueros de consumo humano directo e indirecto (Ministerio del Ambiente, 2018), siendo esta la ley que origina la necesidad en el mercado de los productos que GI comercializa. Estas son las dos bases legales fundamentales en las cuales opera la empresa.

Sin embargo, existen otras variables políticas y legales que se están desarrollando actualmente y podrían afectar el panorama venidero. La primera de ellas es el “Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe”, también conocido como el “Acuerdo de Escazú”, firmado por el Perú el 27 de septiembre del 2018, sin embargo, debido

a la disolución del congreso el 30 de septiembre del 2019, quedó pendiente la ratificación de este acuerdo, cuya finalidad principal es involucrar a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones sobre el medio ambiente y la conservación de los recursos naturales, además de promover la transparencia en los sectores involucrados, siendo el sector pesquero uno de los principales afectados, ya que su nivel de transparencia es bastante incipiente. La ratificación de este tratado permitiría poner al alcance de la ciudadanía información tan relevante como el desempeño de este sector, las variables consideradas para estimar la biomasa marina en el país y las cuotas de pesca, indicadores de desempeño del ecosistema, entre otros (Benavente, 2019).

Por otro lado, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) está trabajando en el Reglamento de Ordenamiento Pesquero para recursos invertebrados tales como langostinos y conchas de abanico y se espera que próximamente se incorpore también la anchoveta tanto para consumo humano como industrial. Este reglamento tiene como finalidad la preservación y explotación sostenible de los recursos, fomentar el equilibrio entre el crecimiento económico y la conservación de los recursos, al mismo tiempo que busca promover la formalización de las empresas en el sector. Se espera que con este reglamento se cambien las reglas de juego del sector al incorporar nuevas guías a seguir para la determinación de las cuotas de pesca, variable fundamental para el desempeño anual de las empresas pesqueras del país (Benavente, 2019).

En conclusión, se pueden identificar grandes oportunidades en temas legales y políticos. En primer lugar, la ratificación del acuerdo de Escazú supondría permitir el acceso a información muy útil para poder estimar las cuotas de pesca de las temporadas, esto permitiría a GI una mayor certeza en la estimación de las cantidades requeridas para importar los químicos requeridos en el tratamiento de aguas residuales. En segundo lugar, la creación del Reglamento de Ordenamiento Pesquero supondría el incremento de la formalización del

sector, ajustándose a prácticas sostenibles, esto podría incrementar la base de empresas formales en el sector pesca para CHI, lo que a su vez se traduciría en un mayor mercado que pueda ser atractivo como cliente para GI. Finalmente, la misma creación del reglamento podría traer consecuencias en la determinación de las cuotas de pesca, esto podría ser un riesgo en caso de que las cuotas se reduzcan, lo que afectaría indirectamente las ventas de GI.

### **1.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).**

En el Perú, la pesca es un sector con una gran relevancia para la economía, ya que viene aportando de forma directa un promedio del 1.3% del PBI en los últimos 10 años (Aljovín, 2019), especialmente en el año 2018 en el que la variación porcentual del PBI fue de 4%, pues la de la pesca fue de 39,9% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019a). Asimismo, porque aportó con 2,843 millones de dólares en promedio en los últimos 6 años del total de las exportaciones (Sociedad Nacional de Pesquería [SNP], 2020), y además por ser una fuente importante de generación de empleos formales (Apoyo Consultoría, 2018), según PRODUCE (2019a) 93 000 empleos directos en el desembarque, procesamiento, transporte y otros servicios. Sin embargo, su importancia no sólo se sustenta en su contribución a las cifras macroeconómicas, sino por tratarse de un sector estratégico, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (s.f.), pues la pesca puede asegurar la alimentación y nutrición, así como ayudar a eliminar la pobreza. Por estas razones, es que los bancos están dispuestos a otorgar crédito a empresas con cierto nivel de experiencia en el sector, con tasas de interés en dólares de entre siete y ocho por ciento (J. Pérez, comunicación personal, 23 de enero, 2020).

Por otro lado, el 30% en promedio del desembarque anual de la pesca (Ver Figura 2) se exporta (INEI, 2019b) por lo que se tienen ingresos en moneda extranjera; junto con ello, este sector requiere productos químicos y equipos importados, teniendo también egresos en moneda extranjera. Este manejo de moneda extranjera hace que el sector sea sensible a

variables macroeconómicas que puedan alterar el tipo de cambio o la demanda de ciertos países. Por ejemplo, se observa que enfermedades como la desarrollada en China (Wuhan) a finales del 2019, que ha sido denominada como Covid-19 y ha sido declarada una pandemia (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020) ha afectado considerablemente la economía mundial, y como consecuencia, las exportaciones.

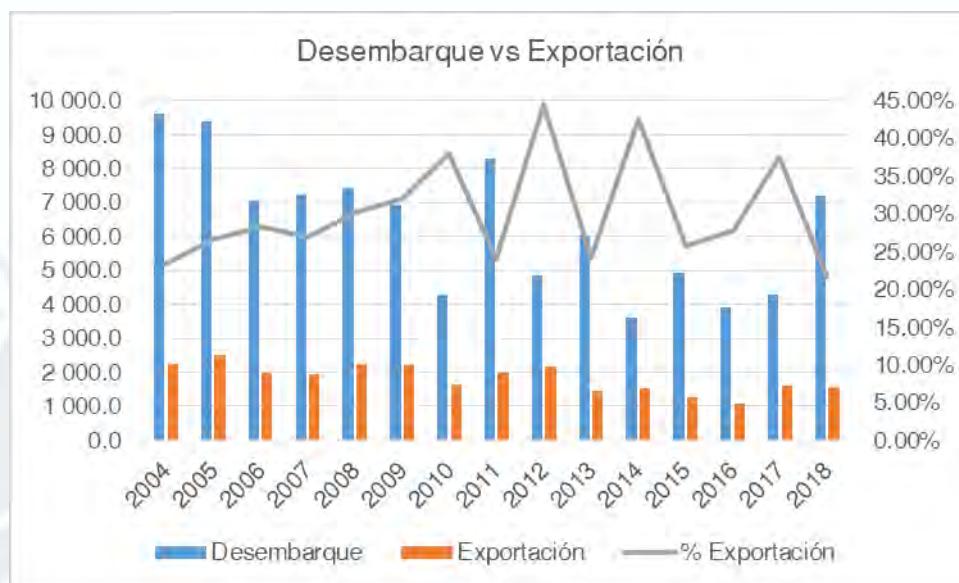


Figura 2. Desembarque vs. Exportaciones.

Muestra el desembarque y exportaciones en miles de toneladas métricas y el porcentaje que se exporta cada año. Adaptado de “Desembarque de productos pesqueros, por utilización; y Exportación de productos de la pesca marítima, según giro industrial”, por INEI, 2019, recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En términos económicos, este sector se caracteriza porque su rentabilidad se ve afectada por “factores naturales exógenos, así como alteraciones regulatorias” (Apoyo Consultorías, 2018, p. 3), como el Fenómeno del Niño durante el 2014 y 2015 o el Niño Costero durante el 2016 y 2017, así como el incremento constante de los aportes regulatorios que han ido subiendo a un ritmo de 3% anual, mientras que el desembarco (ver Figura 2), que es la cantidad de peces capturados de la cuota establecida, se fue reduciendo en 9% al año (Apoyo Consultorías, 2018). A pesar de ello, es un sector con muchas expectativas de crecimiento y desarrollo, dado que en los últimos años el porcentaje de cumplimiento de la cuota ha sido alto, con ciertas excepciones, siendo la más reciente de estas la ocurrida en la

segunda temporada del 2019, la cual concluyó anticipadamente debido a la presencia numerosa de ejemplares jóvenes que no cumplían con el tamaño mínimo requerido para su extracción, dado que ponen en peligro la preservación de las especies (“PRODUCE pone fin,” 2020).

Por lo tanto, las oportunidades que vemos en este sector son: (a) la posibilidad de alcanzar una buena rentabilidad al ser un sector con una buena proyección de crecimiento, y (b) la posibilidad de poder negociar tasas más bajas con los bancos. Por otro lado, las amenazas que vemos en el sector son: (a) el aumento de regulaciones desfavorables, (b) las posibles fluctuaciones del tipo de cambio generadas por cambios en variables macroeconómicas y sociales, como la propagación de enfermedades como el coronavirus, y (c) el incumplimiento de la cuota originado por razones de fuerza mayor.

### **1.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).**

El sector pesca es una de las principales actividades que ejerce impacto en el desarrollo social, cultural y demográfico dentro del país por la generación de empleos, contribución a la disminución del índice de pobreza y soporte alimenticio. Con respecto a la generación de empleo; de acuerdo al último censo realizado en el 2017 por INEI, la población en el Perú es de 31 237 385 habitantes de los cuales la población económicamente activa (PEA) representa más del 50% del total con 16 776 500 personas. De la PEA, aproximadamente el 0.54% se desarrolla dentro del sector de pesca con 91 900 personas, siendo en la zona centro y norte del país en donde se concentra el mayor desarrollo de la actividad (INEI, 2019c).

Según la publicación realizada en el 2019 por la SNP; el índice de pobreza en puertos del país es de 1.25%, sin embargo, a nivel nacional el indicador está en un 21% lo que hace suponer que la pesca contribuye en la disminución de la pobreza. Otro factor a considerar para este sector es la disminución de la tasa correspondiente al régimen previsional que es de

13% mientras que para el sector pesca es 8% y el 5% faltante es asumido por la industria por lo que trabajadores de este sector tienen un mayor ingreso mensual de libre disposición (Aljovín, s.f.). En lo que se refiere al aporte alimentario, del último reporte publicado por el INEI en el 2018, de los recursos extraídos, el 16% son destinados para Consumo Humano Directo (CHD), de ello más del 60% está destinado a la venta interna distribuida a nivel nacional; y el 84% restante está destinado para CHI, es decir, para la producción de harina y aceite de pescado. De la producción obtenida para CHI más del 90% se exporta, siendo China el principal país de destino con un 50% del total, seguido de Europa con un 19%. Con respecto a la harina de pescado, esta procede en su mayoría de la zona centro y norte del país, siendo Chicama y Chimbote los principales puertos de desembarque y procesamiento (PRODUCE, 2019b).

Entre los periodos 2013-2015 el consumo de pescado promedio per cápita estuvo en 21.8 kilos (Dveditores, 2018), mientras que a finales del 2018 fue de 16.8 kilos (PRODUCE, 2019b). El gobierno espera incrementar estas cifras y a través de PRODUCE ha lanzado una campaña llamada “MarPez” con la cual pretende promover el consumo de pescado y con ello se estima el incremento de consumo per cápita anual (PRODUCE, 2019b).

En lo que respecta a la sobreexplotación del recurso, un análisis en retrospectiva desde el inicio de la industria pesquera en Perú entre los años 1950 y 1960, evidencia que en la década de los 60 la extracción de la anchoveta paso de los 3.5 millones a 12 millones de toneladas; sin embargo, en la década de los 70, por el exceso de extracción y el fenómeno de El Niño, el sector colapsó. En la década de los 90 la industria pesquera se recuperó, aunque no llegó al mismo nivel de explotación que en la década de los 60, pues se obtuvo una extracción de 6.6 millones de toneladas. A partir del año 2000 se presentó un ligero incremento y la extracción superó los 8 millones de toneladas, esto llevó a que las empresas pesqueras tengan un excesivo crecimiento de flota y se dé una extracción desmedida. Ante

esta situación en el 2008, mediante Decreto Legislativo 1084 “Ley sobre límites máximos de captura por embarcación”; también conocida como ley de cuotas; se determinó la cantidad máxima de extracción por embarcación para controlar la pesca excesiva y la sobreexplotación de la anchoveta. La cantidad extraída entre el 2007 y el 2016 ha ido reduciéndose, llegando hasta 2,855 millones de toneladas, se espera que esta cifra sea constante en los siguientes años. (FAO, 2019). En conclusión, desde el inicio de la extracción de anchoveta se ha dado sobreexplotación generando con el paso de los años que la disponibilidad del recurso en época de temporada vaya reduciendo, con la ley de cuotas se intenta controlar la extracción del recurso y asegurar su sostenibilidad, sin embargo, aún se ve reducida la biomasa disponible.

Otro punto para considerar, que se dio desde el inicio del desarrollo de la actividad pesquera y que afectó su producción, son las huelgas del sector laboral pesquero, las que se registran desde 1970 (Alvarado, 2008), siendo una amenaza latente dentro del sector.

Finalmente, la oportunidad que presenta este sector es el esperado incremento en la demanda de consumo de pescado y las amenazas que se presentan son (a) las huelgas laborales del sector y (b) la sobreexplotación generando decrecimiento del recurso.

#### **1.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).**

El Perú cuenta con el Instituto del Mar del Perú (IMARPE), dentro del cual la Dirección General de Investigaciones en Hidroacústica, Sensoramiento Remoto y Artes de Pesca (DGIHSA) es el órgano encargado de realizar investigación científica y tecnológica para la evaluación de recursos hidrobiológicos por métodos acústicos, diversificar los métodos de extracción, aumentar la eficiencia de las artes de pesca y el estudio del ambiente tanto marino como costero a través de imágenes de satélite. La misión fundamental de los científicos del IMARPE es la determinación de la cuota de pesca a nivel nacional (IMARPE, s.f.). Idóneamente, a mayor cuota de pesca, mayor procesamiento y mayor utilización de

aguas y por ende es necesario un mayor tratamiento de aguas residuales; el tratamiento de aguas residuales del sector pesca es un proceso que pasa por muchas fases (preliminar, primario, secundario, terciario) necesitando el uso de tecnología y técnicas en todas estas etapas, en donde se pueden utilizar métodos físicos y químicos, como también procesos biológicos (J. Contreras, comunicación personal, 10 de febrero de 2020).

La oportunidad que se ve en este sector es el avance tecnológico por el que cada vez es más fácil detectar los grandes cardúmenes de especies, teniendo la posibilidad de una mayor y más rápida captura, pero a su vez, estos avances tecnológicos en la ubicación y captura podrían generar una merma en la biomasa por una sobreexplotación y afectar a toda la industria.

#### **1.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).**

Existen una variedad de factores ecológicos y ambientales que pueden alterar significativamente la industria pesquera en general, siendo tres los más relevantes según la FAO (Daw, Adger, Brown y Badjeck, 2009). El primero es el calentamiento de las aguas marinas, como consecuencia del calentamiento global producto del efecto invernadero. Esto afecta directamente a la pesca debido a que las especies tienen una temperatura ideal en la cual subsistir, los efectos a corto plazo de una temperatura más baja que la ideal es la reducción de su actividad, lo que conlleva a que no se alimenten, por lo cual es más difícil pescar. Por otro lado, una temperatura mayor a la ideal les produce estrés y genera que tampoco se alimenten, además que los peces buscarán moverse hacia zonas con una temperatura más idónea alejándose de las zonas más accesibles para la pesca. Además, a mediano plazo, las temperaturas más altas a la ideal producen un cambio en la proporción de sexos entre los peces, y una alteración en la fecha de desove y de sus ciclos migratorios trayendo como consecuencia una reducción de la productividad de los sistemas marinos.



El segundo factor relevante es el nivel de acidificación de los océanos, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), esto se entiende como el nivel de ph promedio que existen en los mares. Por su naturaleza, los océanos absorben el CO<sub>2</sub> de la atmósfera y desde el inicio de la era industrial, los niveles de CO<sub>2</sub> se han elevado desde 250 a 400 partes por millón, un crecimiento sin precedentes, ocasionando que el nivel de ph de los océanos se haya incrementado en un 30% en este lapso. El CO<sub>2</sub> al ser absorbido por el agua de mar, por una reacción química forma ácido carbónico, lo que incrementa la acidez del agua y a la vez reduce la disponibilidad de carbonato cálcico, base para la formación de estructuras óseas de conchas, moluscos, corales y fitoplancton, siendo este último la base de la cadena alimenticia de todo sistema marino. Por lo tanto, el ritmo de quema de combustibles fósiles, que generan el CO<sub>2</sub>, traerá como consecuencia, no sólo el incremento en la temperatura de la atmósfera sino también la acidificación de los océanos con el consecuente efecto negativo sobre la vida marina en general (Hudson, 2017).

Finalmente, uno de los mayores efectos, por su recurrencia, nivel de impacto e inmediatez, es el factor del fenómeno de El Niño. Este fenómeno es un patrón cíclico que se produce en intervalos de entre tres y siete años y que implica incrementos en la temperatura del agua de entre uno y tres grados Celsius y que ocurren en la parte central y oriental del pacífico tropical (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, s.f.). Estos incrementos en la temperatura reproducen los efectos anteriormente mencionados sobre el calentamiento de las aguas, por lo que la actividad pesquera se ve seriamente afectada.

En conclusión, debido a las tendencias mundiales actuales en cuanto a emisiones de CO<sub>2</sub>, que no parece que vayan a disminuir en un futuro próximo, no se augura un escenario en el que existan oportunidades visibles o relevantes, por el contrario, se espera que los cambios climáticos traigan amenazas al sector pesca en el país, ya sea por el calentamiento de las aguas, la acidificación de los océanos o el incremento en la intensidad e intervalo de

ocurrencia del fenómeno de El Niño. Todos estos efectos traerán complicaciones en el sector, ya sea por una disminución de la biomasa o por problemas con la predictibilidad del tamaño y disponibilidad de este recurso.

### 1.3.6. Matriz de Oportunidades y Amenazas.

En la Tabla 1 se presenta la matriz de oportunidades y amenazas elaborada luego de la evaluación de las fuerzas externas a la empresa.

Tabla 1

*Matriz de Oportunidades y Amenazas*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ratificación del acuerdo de Escazú podría permitir contar con mejor información para poder estimar la cuota de pesca.</li> <li>• De aprobarse el Reglamento de Ordenamiento Pesquero se espera que las pequeñas empresas se formalicen.</li> <li>• Mayor demanda por parte de la población por consumo de pescado.</li> <li>• Los avances tecnológicos ayudan a mayores y mas rapidas capturas a nivel mundial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible reducción de cuotas de pesca.</li> <li>• La propagación de enfermedades como el coronavirus.</li> <li>• El cambio climático amenaza la biomasa afectando el ecosistema.</li> <li>• Las nuevas tecnologías pueden causar una posible sobre-explotación.</li> </ul>

## 1.4 Análisis Interno (AMOFHIT)

Esta herramienta, a través de un análisis interno, permite encontrar dentro de la organización capacidades que no pueden ser igualados o imitados por la competencia y con ello elaborar estrategias para mejorar sus debilidades y transformarlas en fortalezas (D'Alessio, 2015). Este análisis se realiza a las siguientes áreas funcionales (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística, infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistema de información y comunicaciones. La información plasmada en este capítulo ha sido obtenida a través de las entrevistas hechas a la gerencia y a los ejecutivos encargados de cada una de ellas.

#### **1.4.1. Administración y gerencia (A).**

GI fue constituida por dos socios quienes en conjunto han asumido la dirección y gerencia de la empresa, sin embargo, solo uno de ellos tiene el cargo de director gerente; el primero de ellos está a cargo de la parte operativa, toma todas las decisiones del día a día y ejerce un liderazgo de tipo transaccional, el otro socio está más enfocado en mantener las relaciones con los clientes y en el desarrollo de otros rubros, su liderazgo es más transformacional ya que tiene mayor interés en el desarrollo de sus trabajadores (D. Martínez, comunicación personal, 14 de enero, 2020). A pesar de que ambos socios tienen responsabilidades distintas dentro de la organización, estas pueden llegar a superponerse debido a que ambos, en su condición de dueños, asumen funciones ejecutivas generando confusión y alterando las líneas de comunicación.

La empresa mantiene una estructura jerárquica, las áreas de soporte como legal, contabilidad y recursos humanos han sido tercerizadas con el estudio de abogados Paredes Cano el cual tiene personal destacado en las oficinas principales de GI. Las áreas de producción, almacén y finanzas son áreas que pertenecen a una de las empresas vinculadas creadas paralelamente a GI, sin embargo, las coordinaciones se dan como si fueran la misma empresa (D. Martínez, comunicación personal, 14 de enero, 2020).

El crecimiento que ha tenido GI durante estos años se ha debido básicamente al conocimiento y la experiencia que ambos socios han desarrollado en el sector y no a la ejecución de un plan estratégico, ya que este no existe. Actualmente, la gerencia tiene la intención de crecer en mercados internacionales teniendo como respaldo la experiencia obtenida en Perú, han tomado contacto con posibles socios en países como Chile, Colombia y Ecuador, sin embargo, tampoco han desarrollado un plan estratégico para este crecimiento y se basan en evaluaciones técnicas más que en estratégicas. (D. Martínez, comunicación personal, 14 de enero, 2020).

Por todo lo mencionado, las debilidades identificadas son: (a) no tiene un plan estratégico creado, (b) los dueños asumen funciones ejecutivas y no tienen responsabilidades claras. Al mismo tiempo al carecer de un plan estratégico tampoco se tienen definidos los enfoques de gestión mencionados en el GRI 2016, específicamente el estándar 103-2, que hace referencia a la información completa de la organización como enfoque, compromisos, objetivos, responsabilidades, recursos, mecanismos de reclamos y acciones específicas de programas e iniciativas, y el estándar 103-3, que se refiere a la evaluación que debe hacer la organización acerca del enfoque de gestión (GRI, 2016).

#### **1.4.2. Marketing y ventas (M).**

El área comercial está liderada por el gerente comercial que cuenta con el apoyo de una persona encargada de soporte comercial y un equipo de representantes comerciales, los mismos que se distribuyen por zonas geográficas. Esta área no realiza una inversión intensiva en campañas de marketing debido a que en la industria pesquera los clientes son muy reacios a dejar ingresar a nuevos proveedores, ya que, por la naturaleza del negocio, corren un riesgo muy grande al poner su operación en manos de empresas que no tienen experiencia demostrada, siendo que en la mayoría de casos, las empresas únicamente trabajan con un nuevo proveedor si este ya es conocido en el sector y, preferiblemente, recomendado por alguien. No obstante, la empresa si piensa invertir en marketing por redes sociales para incrementar el conocimiento sobre la empresa en la industria generando que piensen en esta empresa como un aliado sólido para proveer soluciones químicas (J. Pisco, comunicación personal, 23 de enero, 2020).

En el proceso de negociación que sigue GI, el primer contacto con un cliente lo hacen usualmente el representante comercial junto con el gerente de nuevos negocios o en algunas oportunidades alguno de los dueños, y tiene como finalidad recabar la información relevante de la empresa, información sobre su necesidad, los productos y procesos que utiliza

actualmente, la empresa proveedora con la que actualmente ha contratado y demás información de carácter general (J. Pisco, comunicación personal, 23 de enero, 2020).

Sobre los puntos más operativos del área, la empresa no otorga descuentos por pronto pago, son tomadores de condiciones de crédito de los clientes más grandes como TASA, Austral, Copeinca, Diamante, Exalmar y CFG, aunque tienen mayor poder de negociación y determinación de condiciones con el resto de los clientes más pequeños. La empresa tiene como política no perder ninguna venta, con el fin siempre de licuar los costos fijos, es por esto que se permite un amplio rango de negociación, aunque siempre procurando un margen bruto mínimo del 15%. Con relación a los términos de pago, sus plazos pueden llegar hasta los 150 días de crédito para empresas como TASA y no suelen solicitar adelantos ni garantía a sus clientes. Además, son flexibles en relación con su política de créditos, especialmente con empresas con gran trayectoria en el mercado y con un historial amplio de compras a la empresa, tal es el caso de Copeinca, cuya situación en las centrales de riesgo es observable, por lo cual los bancos no aceptan descontar sus letras, sin embargo, se les otorga crédito en función al historial que tiene con la empresa (J. Pisco, comunicación personal, 23 de enero, 2020).

En conclusión, el área de marketing tiene como principal fortaleza el tener una gran relación con los clientes actuales, ya que son considerados en la industria pesquera como un proveedor de soluciones de calidad, además, disponen de una gran flexibilidad para ajustarse a la realidad particular de cada cliente y poder darles facilidades en temas comerciales; por otro lado, su debilidad, aunque relativa, es la que tiene en la negociación con los clientes, debido al poder de estos.

### 1.4.3. Operaciones y logística – Infraestructura (O).

GI comercializa productos químicos, principalmente coagulantes, como el sulfato férrico, y floculantes, como el magnafloc, que se usan para el tratamiento de aguas residuales; estos productos se obtienen en 3 etapas: (a) importación de insumos químicos; (b) reetiquetado de productos y/o mezclas, y (c) entrega de productos terminados al cliente con acompañamiento post venta. Para la primera etapa, la empresa ha determinado que sea el área de logística de otra de las empresas del grupo, GA, quien lidere este proceso, sin embargo, no está claramente establecida la tercerización puesto que no hay una facturación específica por este servicio, la segunda etapa también es tercerizada con ASMI, otra empresa del grupo, mientras que la tercera etapa es responsabilidad del área comercial de GI. Si bien cada etapa es responsabilidad de áreas y/o empresas diferentes, la coordinación es imprescindible para la obtención y entrega del producto final. (D. Martínez, comunicación personal, 4 de marzo, 2020).

La importación de insumos químicos que sirven de insumo para la obtención del producto final, responde a la planificación realizada durante el año por el área comercial, que alinea sus pedidos a los tiempos de las temporadas de pesca, pues sus principales clientes, que son las pesqueras destinadas a CHI, necesitan los productos justamente para estas temporadas, es por ello que GI estima dos compras importantes al año, las cuales se dan en febrero y en setiembre, para que los productos lleguen a más tardar la primera semana de mayo y la primera semana de diciembre, coincidiendo su llegada con las mencionadas temporadas, respectivamente, puesto que vienen de diferentes países como España, Finlandia, Alemania, Italia. Para esto, el área comercial entrega al área de compras la relación de productos finales que prevé venderá durante el año, el área de compras solicita a los responsables de preparación de producto final (reetiquetado y mezclas) el detalle de los insumos que se necesitan para la obtención de este producto final, de manera que ya teniendo

los nombres de los insumos procede a realizar la compra de los mismos con sus proveedores y su respectivo almacenaje (S. Ñañez, comunicación personal, 10 de marzo, 2020).

Para la obtención del producto final GI puede realizar una o dos operaciones según sea el caso. La primera operación consiste únicamente en cambiar de etiqueta los insumos importados con el nombre y marca asignados comercialmente para los productos de GI y la segunda operación consiste en mezclar ciertos insumos de acuerdo con una fórmula con la finalidad de obtener el producto comercial ofrecido al cliente y, posteriormente, etiquetarlo con la marca y nombre asignados comercialmente por GI. Ambas operaciones no son realizadas directamente por GI, son tercerizadas a ASMI que tiene firmados acuerdos internos de confidencialidad para salvaguardar las mezclas realizadas y los insumos que componen todos los productos finales vendidos por GI (S. Ñañez, comunicación personal, 10 de marzo, 2020). Teniendo ya el producto final en los almacenes, estos son destinados a las empresas de los clientes de acuerdo con los plazos programados por el área comercial. En el caso de los clientes más grandes como TASA, Austral, Copeinca, Diamante, Exalmar y CFG, GI, como parte del acuerdo, instala un almacén con personal a cargo dentro de las instalaciones de cada empresa y envía toneladas de productos a consignación, de manera que provee del producto necesario a estas empresas las 24 horas del día realizando la facturación de acuerdo al producto utilizado.

Respecto a la infraestructura, GI cuenta con oficinas administrativas en el distrito de Surco, en Lima, desde donde funcionan el área comercial, financiera, I+D y compras, y es desde donde se toman y monitorean las principales decisiones empresariales. Además, para los insumos importados cuenta con dos almacenes, uno principal ubicado en la Provincia Constitucional del Callao y el otro ubicado en el distrito de Lurín, al sur de Lima. En ambos almacenes opera *in situ* ASMI (J. Contreras, comunicación personal, 14 de enero, 2020).

Las fortalezas que tiene GI en su área operativa son que: (a) cuentan con las instalaciones adecuadas tanto en oficinas como en almacenes, y (b) tienen canales de comunicación claros y rápidos con sus proveedores. La debilidad que tiene es que falta afinar la forma de comunicación interna respecto a la programación de compras, puesto que actualmente el área comercial le entrega al área de compras la lista de productos finales vendidos, pero no le detallan los insumos que componen estos productos finales, que son los que finalmente se deben importar.

#### **1.4.4. Finanzas y contabilidad (F).**

En GI, por política, se financian a través de préstamos bancarios y no con capital propio teniendo en cuenta que el monto requerido sea mayor a 200 mil dólares y el tiempo máximo de retorno de dicha inversión sea de 90 días. Por ello, el proceso para hacer una inversión para compras de los productos químicos se inicia en el área comercial, la cual indica su requerimiento de adquisición. Una vez que se ha calculado el valor de dicha inversión, es presentado a la gerencia general quien, de aprobarse, lo envía a la gerencia de administración y finanzas para conseguir financiamiento. El proceso completo de inversión dura aproximadamente un mes. GI trabaja desde el 2010 con el Banco de Crédito del Perú y el BBVA, que son sus bancos principales. Cuando las líneas de estos bancos están copadas, trabajan con otros bancos, como el Banco Pichincha y el Scotiabank, donde también tienen líneas de crédito. Como las temporadas de pesca duran aproximadamente 4 meses, las compras de insumos en el exterior son financiadas por entidades bancarias. Las inversiones del 2019 en insumos fueron de más de 4 millones de dólares. Para el 2020 se han establecido como meta el que las inversiones nazcan de un plan estratégico y no se tomen sobre la marcha (J. Pérez, comunicación personal, 23 de enero, 2020).

Al analizar los ratios financieros (ver Tabla 2) y el estado situacional financiero de GI, el 96% del financiamiento que utiliza GI es a corto plazo para los insumos de sus servicios



por temporada. Al final de cada una, el inventario debe cuadrar con el saldo que queda por pagar del financiamiento, el cual es refinanciado hasta la siguiente temporada en que se consumirá dicho inventario. Esto debido a que en la medida que van prestando los servicios y consumiendo los insumos y cobrando por la venta, se va amortizando el préstamo solicitado. Esta práctica se puede corroborar al analizar los índices financieros de liquidez y la prueba ácida que disminuye considerablemente en todos los años analizados. Además, podemos ver que el nivel de apalancamiento ha ido disminuyendo, observando cómo disminuye el índice de endeudamiento y aumenta el índice de capitalización. Esto debido a que sus deudas han crecido en menor proporción que su patrimonio, que debe su crecimiento a las utilidades obtenidas entre el año 2017 y el año 2019. La utilidad obtenida en el 2018, que se debe a tener una venta de casi el doble que en el 2017, con un aumento del costo no tan significativo, fue superior al resto de los años analizados, podemos ver que el ROE estuvo alrededor de 170% y el ROA mayor al 11%, casi 10 veces mayor que en el 2017. Sin embargo, podemos observar que, en el año 2019 frente al 2017, creció en rentabilidad, tanto para los accionistas y sobre los activos, siendo esta más del doble en ambos casos. En cuanto a la rentabilidad bruta, operativa y neta, comparando los años 2017 y 2019, se evidencia una mejor eficiencia de costos, operativa y financiera.

Las fortalezas que tiene GI en su gestión financiera son: (a) cuenta con líneas de crédito bancarias, y (b) su deuda corriente está directamente relacionada a su nivel de inventario, llevando un buen control sobre dicha deuda. La debilidad que encontramos es que no tienen un plan de inversión a largo plazo.

Tabla 2

*Índices Financieros GI 2019, 2018 y 2017*

	2019	2018	2017
Liquidez: Activo corriente / Pasivo corriente	1.228	1.481	1.081
Prueba ácida: (Activo corriente - Inventarios - Cargas diferidas) / Pasivo corriente	0.457	0.919	0.218
Índice de Endeudamiento: Pasivo total / Activo total	0.686	0.744	0.852
Capitalización: Patrimonio Neto / Total PN y Pasivo	0.314	0.256	0.148
ROE: Utilidad neta / Capital en acciones comunes	40.0%	172.6%	15.6%
ROA: Utilidad neta / Activos	2.6%	11.3%	1.2%
Margen de utilidad bruta: Utilidad bruta / Ventas	33.9%	37.5%	37.1%
Margen de utilidad operativa: Utilidad operativa / Ventas	10.2%	17.0%	7.3%
Margen de utilidad neta: Utilidad neta / Ventas	3.4%	10.7%	1.9%

*Nota:* Adaptado de los Estados Financieros de GI 2017, 2018 y 2019.

#### **1.4.5. Recursos humanos (H).**

En la figura 3 se presenta el organigrama actualizado en enero 2020, donde se muestran 21 puestos de los cuales solo están cubiertos 15; sin embargo según planilla solo se evidencian 11 puestos; esto se debe a que para efecto de desarrollar sus actividades consideran dentro de su organigrama a personal que legalmente pertenece a una de sus empresas vinculadas, por lo tanto, en otra planilla; estos empleados tienen contrato permanente y en su mayoría tienen más de 5 años laborando en la empresa. En época de pesca se contrata en forma temporal 20 operarios los que son destacados a las plantas de los clientes y se encargan de suministrar el producto y supervisar su aplicación en el proceso de tratamiento de aguas residuales; cabe indicar que estos técnicos suelen ser los mismo en cada temporada por lo que conocen tanto

el proceso como los productos. En el nuevo organigrama se han planteado cuatro sectores, el primero es pesca que está a cargo del Gerente Comercial y tiene como posiciones al líder industria pesca, ingeniero de ventas, supervisor técnico de planta, asesor en pesca y como soporte de operaciones a 20 operarios que son contratados en cada temporada. El segundo y tercer sector corresponde a azúcar y petróleo, que están a cargo del gerente comercial de industrias y las posiciones para estos sectores son líder de azúcar, líder industria sector petrolero, asesor comercial y asesores técnicos. El cuarto sector se refiere a la mediana industria, este sector está a cargo del director gerente y contempla al líder mediana industria, consultor comercial de agua y asesor comercial. Así mismo se contempla nuevas posiciones como son líder de estrategias de aguas y coordinador de licitaciones, las cuales están a cargo directo del director gerente. (N. Jiménez, comunicación personal, 27 de enero, 2020).

Existen áreas de la empresa que están tercerizadas con el estudio de abogados Paredes Cano, el área legal, la que se maneja directamente desde el estudio de abogados, contabilidad, que tiene asignada seis personas en las oficinas de GI que llevan también la contabilidad de las otras empresas vinculadas, y el área de recursos humanos que tiene asignada una persona en forma permanente en las oficinas y también maneja los temas laborales de las otras empresas vinculadas. Dentro de las funciones que realiza el área de recursos humanos para GI está la elaboración de contratos, realizar entrevistas y dar soporte en la gestión laboral en general, además, es responsable de liderar las políticas establecidas dentro de la organización. Estas políticas son la (a) política de felicidad, que contempla propuestas de celebración de cumpleaños de los trabajadores, desayunos nutritivos, programa de líderes y (b) la política recién nacidos en la que se otorga un regalo en efectivo de S/. 1,000.00 a los trabajadores que tengan un recién nacido. Otras áreas que son tercerizadas con ASMI son las áreas de logística, almacén y producción, cabe indicar que estos servicios si son facturados. (N. Jiménez, comunicación personal, 27 de enero, 2020).

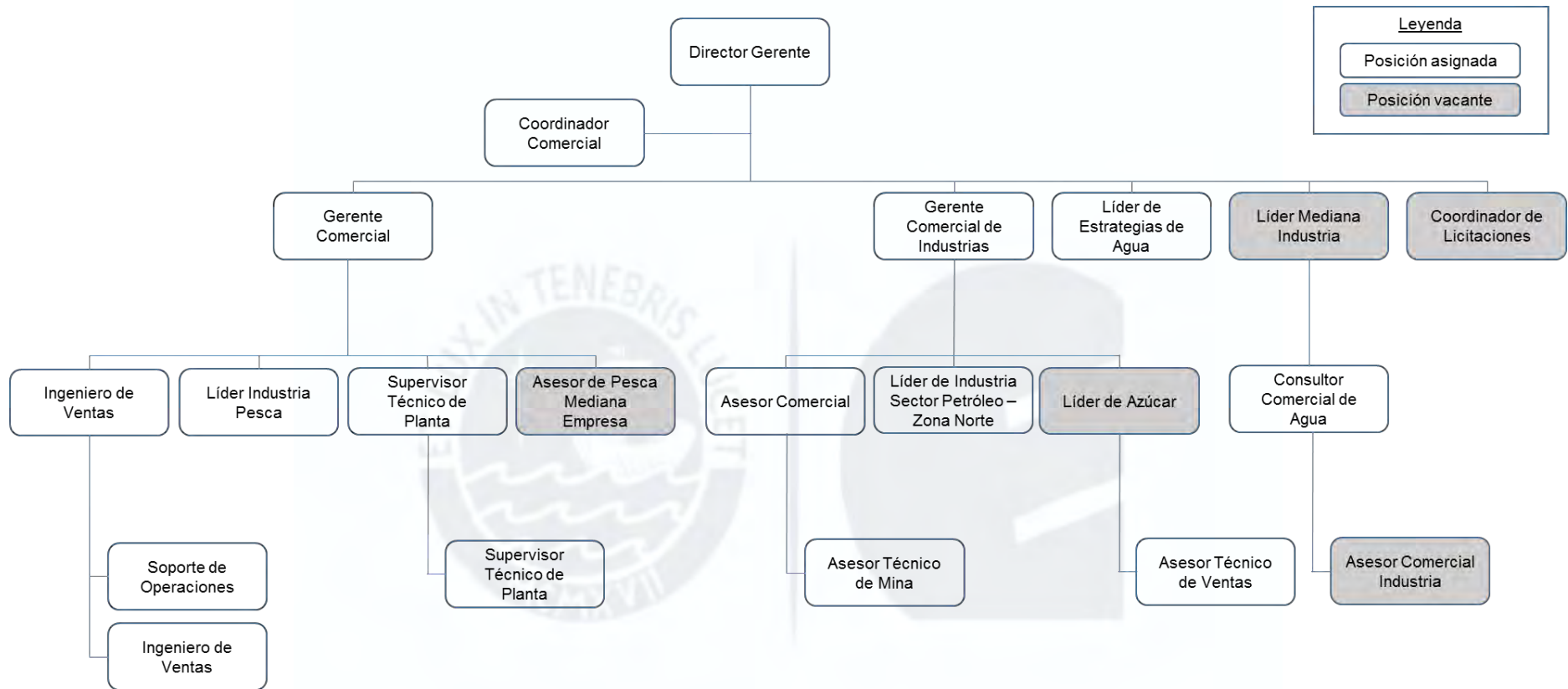


Figura 3. Organigrama GI 2020

Muestra el organigrama implementado en el año 2020 por GI. Adaptado de la documentación interna suministrada por la empresa. Enero 2020.

La organización cuenta con un reglamento interno, política de sueldos y descripción de puestos (N. Jiménez, comunicación personal, 27 de enero, 2020), sin embargo, este último no está adaptado a la realidad de la empresa y genera confusión con respecto a las responsabilidades y funciones que tiene que ejecutar cada puesto. Así mismo la comunicación e interacción con respecto a la jerarquía y procesos que se da entre las diferentes áreas en la organización no sigue la línea establecida en el organigrama.

En esta área se puede identificar como fortaleza al personal con el que cuenta GI debido a la experiencia y conocimiento adquirido durante los años que van laborando en la organización, mientras que sus debilidades se deben a la falta de claridad de las responsabilidades que cada área tiene y funciones que cada puesto debe realizar, los procesos y comunicaciones tampoco están definidos y esto genera duplicidad en el trabajo y sobre carga laboral en algunas áreas y personas al asumir responsabilidades que no les corresponde.

#### **1.4.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).**

En las organizaciones el apoyo de los sistemas de información es relevante, pues es necesario tener la información centralizada para ser procesada, actualizada, compartida entre las distintas áreas de la organización e, inclusive, pueda ser compartida con los proveedores y clientes para integrarlos en la cadena de valor. Dentro de toda la gama de sistemas de información a disposición de las organizaciones, el *Enterprise Resource Planning* (ERP) es el sistema que gestiona los recursos e información de los procesos operativos y distributivos de bienes y servicios en una organización. GI cuenta con el SIG, que es un ERP de desarrollo local, pero no está integrado a todos los procesos, es por ello por lo que se ha evaluado la posibilidad de cambiar de ERP a partir del 2021, implementando el *Business One* de SAP, sistema de clase mundial que integraría todos los procesos. Además de este proyecto, actualmente está en proceso de implementación del *Customer Relationship Management*

(CRM) *MindQube*, que es una herramienta digital que ayuda a gestionar la relación con los clientes (J. Parra, comunicación personal, 04 de marzo, 2020).

Por otro lado, GI cuenta con otros sistemas que ayudan a la operatividad diaria, como la *G-Suite* de *Google*, el cual proporciona correo electrónico con dominio *@grand-invest.com* (*Gmail*), calendario virtual (*Calendar*) y sistema de archivos en la nube (*Drive*), todo esto gestionado a través de internet. Además, GI cuenta con una página web institucional que cumple una función básicamente informativa, en donde describen sus principales productos y servicios. Lamentablemente, tiene algunas carencias informáticas como no contar con una intranet, no hacer uso del *e-commerce* y falta de presencia en redes sociales (E. Baella, comunicación personal, 16 de enero, 2020).

Con respecto al hardware y redes, GI cuenta con el equipamiento básico de computadoras y laptops, y sus sedes (Surco, Lurín y Callao) se encuentran interconectadas por una red de datos con un esquema de seguridad de usuario y contraseña. Además, se protege de la posible incursión de un virus a través de un antivirus corporativo y de *softwares* maliciosos con un *firewall*. Su información es protegida mediante la realización de respaldos diarios de la información (E. Baella, comunicación personal, 16 de enero, 2020).

Por lo tanto, las fortalezas que existen en GI en su área de sistemas de información son que: (a) cuentan con la *G-Suite* de *Google* y (b) todos los sistemas de ofimática e información está en la nube asegurando su disponibilidad y confiabilidad; por otro lado, las debilidades que se encuentran son: (a) la escasa integración de su actual sistema ERP con los procesos críticos del negocio y (b) que consideran a los sistemas de información solamente como de apoyo y no un elemento que puede aportar valor.

#### **1.4.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).**

En el año 2018, GI creó el área de investigación y desarrollo, la cual tiene como principal objetivo estar siempre en la búsqueda de nuevos y mejores procesos y productos para satisfacer a los clientes con soluciones integrales e innovadoras, ofreciéndoles productos y apoyo adicional o complementario (ingeniería, equipamiento, obras civiles, insumos y operaciones), si es que se requiere en menor escala para el proyecto y así satisfacer las necesidades integrales de tratamiento de aguas residuales, para esto se pueden involucrar en la solución las áreas de ventas, logística, y producción. El desarrollo e investigación de tecnología por parte de los productores ayuda en un mejor y más eficiente tratamiento de aguas residuales, mejorando la calidad de los productos químicos, reduciendo mermas o buscando ser más amigable con el ecosistema. Las tecnologías y desarrollo de productos químicos son herramientas en el modelo de negocio de GI, su propuesta de valor es la calidad y el tratamiento personalizado, además que, como pasó con uno de sus clientes, si adquieren nueva tecnología y equipamiento, necesitan de insumos, equipos, capacitación y otros servicios que GI provee, pero, por otro lado, se observa que la tecnología, investigación y desarrollo no cuenta con un planeamiento de largo plazo, ni un presupuesto asignado (D. Martínez, comunicación personal, 16 de enero de 2020).

La fortaleza que existe en GI en cuanto a su tecnología e investigación y desarrollo está en que se trabajan en conjunto con las distintas áreas de la empresa (ventas, logística, producción). Las debilidades son que: (a) no cuentan con presupuesto definido y (b) no se toman decisiones sobre los próximos pasos de las estrategias a seguir.

### 1.4.8. Matriz de Fortalezas y Debilidades.

En la Tabla 3 se muestran las fortalezas y debilidades de GI que se han identificado luego de realizar el análisis interno AMOFHIT.

Tabla 3

#### *Matriz de Fortalezas y Debilidades*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación con sus proveedores.</li> <li>• Cuenta con líneas de crédito que le permite financiar a sus clientes.</li> <li>• Conocimiento de los productos que vende</li> <li>• Inventarios que permite dar confiabilidad a los clientes.</li> <li>• Buena relación con sus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un plan estratégico.</li> <li>• No tiene una estructura organizacional clara.</li> <li>• Falta de métodos para la estimación de inventarios.</li> <li>• Falta de integración del ERP con todos los procesos críticos.</li> <li>• Alto poder de negociación de los compradores.</li> </ul>

## 1.5 Conclusiones

GI es una empresa que se proyecta como un aliado estratégico para todas aquellas empresas industriales que produzcan efluentes como resultados de sus procesos industriales, no solo para las reguladas según las leyes del estado, sino para cualquier empresa preocupada por el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad. Además, apunta a ser líder a nivel latinoamericano en este sector, basándose en su experiencia con las principales empresas pesqueras del país, considerando que Perú es una potencia mundial en esta industria, les otorga de una experiencia respaldada de primer nivel.

En este capítulo se ha realizado un análisis interno, externo y de la industria donde se desarrolla la empresa y de este último se desprende que el poder de negociación de GI frente a sus principales proveedores y clientes es débil sin embargo ha logrado establecer buenas relaciones con ellos, aunque es necesario amplíe su número de clientes sea en pesca u otras industrias. Con respecto a la competencia, sustitutos y nuevos entrantes, GI tiene ventaja sobre estos ya que el servicio adicional de acompañamiento durante el proceso del tratamiento de aguas que ofrece le ha permitido diferenciarse y marcar una ventaja



competitiva frente a la competencia. La especialización que la empresa ha desarrollado al atender al sector pesca podría significarle dificultad para ingresar a otros sectores ya que su competencia si está presente, aunque no con el mismo formato de atención que involucra venta de productos y servicio adicional.

Con respecto al análisis externo PESTE, podemos concluir que se tiene oportunidades en temas legales, políticos y sociales al ratificarse el acuerdo de Escazú que podría permitir contar con mayor información para estimar la cuota de pesca, con la aprobación del Reglamento de ordenamiento Pesquero, incrementarán las empresas que se formalicen por lo tanto posibles clientes; además con las acciones que el gobierno está implementado se espera que exista mayor demanda de consumo de pescado por parte de la población. Las amenazas que se han identificado se deben a la posibilidad de la reducción de la biomasa debido a los cambios climáticos y al desarrollo que nuevas tecnologías que al identificar grandes cardúmenes de especies puede causar una posible sobreexplotación

Finalmente, de la evaluación interna se han identificado fortalezas en su área operativa y logística ya que cuenta con instalaciones adecuadas y canales claros de comunicación con sus proveedores, así también en su gestión financiera al tener una economía ordenada y líneas de crédito bancarias que respaldan las inversiones que requieren hacer en cada temporada. Por otro lado, GI no cuenta con un plan estratégico con lo cual se evidencia una de sus debilidades, adicional a ello en su organigrama no se muestra una estructura clara y sus canales de comunicación internas generan confusión entre los trabajadores.

## Capítulo II: Problema Clave

El objetivo del presente capítulo es identificar en base a los análisis realizados, tanto internos como externos, los problemas que son necesarios resolver, los cuales obstaculizan el crecimiento sostenible de GI en el tiempo.

### 2.1 Problemas identificados en la empresa

Los problemas identificados son: (a) no cuenta con un plan estratégico, (b) no tiene una estructura organizacional clara, (c) falta de métodos para la estimación de mercados, (d) falta de integración del ERP con todos los procesos críticos y (e) alto poder de negociación de los clientes.

El primer problema de GI es que no cuenta con un plan estratégico formal, diseñado y revisado por los gerentes ni por los socios accionistas, la alta gerencia de GI argumenta que solo cuentan con objetivos definidos, pero no han podido plasmarlos en un documento formal. En el año 2019 a solicitud reactiva de un cliente (Copeinca) se diseñó su primer reporte de sostenibilidad según el estándar GRI, sin embargo, han transcurrido diez años desde la creación de GI (2010) y todavía no se cuenta con un plan estratégico formal. Otro problema identificado es que la estructura organizacional de GI no es clara para los trabajadores debido a que los organigramas y manuales de funciones no reflejan la realidad actual de la empresa, esto se suma a que no existe claridad entre los roles ejecutivos que tienen los dueños en GI y esto genera confusión entre los trabajadores y falta de alineamiento hacia los objetivos de la organización. El tercer problema encontrado es que existe una falta de métodos para la estimación de la demanda, al respecto se sabe que GI necesita entre 60 y 90 días para importar los químicos que requieren sus clientes para el tratamiento de aguas residuales producto del proceso de la anchoveta para la producción de harina y aceite de pescado. La cantidad requerida de estos químicos depende de la cantidad de producto que sus clientes procesan, la misma que está supeditada a la asignación de cuota que establezca

PRODUCE para cada temporada según Decreto Legislativo N° 1084 - Ley de Cuotas de Pesca. Esta cuota es publicada una o dos semanas antes del inicio de la temporada de pesca a través de una Resolución Ministerial, por ello GI no tiene la certeza de la cantidad de químicos que debe importar por lo que tiene que hacer una estimación, el problema está en que si esta estimación es errónea no llegue a contar con el stock necesario para atender la demanda de sus clientes o tenga sobre stock implicando mayores gastos financieros. El cuarto problema identificado es la falta de integración de sus sistemas de información gerenciales (ERP, por sus siglas en inglés, *enterprise resource planning*) con todos los procesos críticos. Si no existe esta integración entonces no puede haber un intercambio de información eficiente entre departamentos, vale decir internamente no pueden retroalimentarse con información fidedigna, por lo tanto, un ERP que no integra la información, en vez de estar destinado a ser un soporte y un aliado en los procesos internos se convierte en un problema en la toma de decisiones gerenciales. Por último, el quinto problema identificado es el alto poder de negociación de sus principales clientes, quienes determinan las condiciones de compra. Además, estos clientes representan el 80% de las ventas convirtiéndose en un riesgo potencial, pues si se rompen relaciones con algunos de esos clientes, sea por un problema del cliente que deja de operar o porque comienza a comprarle a la competencia, los efectos en las ventas serían notables. En este sentido, se debe incorporar algunas ventajas competitivas que generen el grado diferenciación necesario para poder tener fuerza en la negociación, así como aumentar la cartera de clientes para evitar una caída en las ventas y en la rentabilidad de la empresa.

## **2.2 Problema clave a resolver**

Para identificar el problema clave a resolver de la lista de cinco problemas identificados, se utilizó la matriz de Vester para la priorización de problemas (Betancur, 2019). En esta matriz se revisa la influencia de cada problema con respecto a los demás (dos

ejes), utilizando una escala de priorización (valor 1, No es causal. valor 2, Causal débil. valor 3, Causa media. valor 4, Causa fuerte. valor 5, Causa muy fuerte).

Tabla 4

*Matriz de Priorización de los Problemas*

Problemas	P1	P2	P3	P4	P5	Total
P1 No cuenta con un plan estratégico	0	5	1	3	4	13
P2 No tiene una estructura organizacional clara	1	0	3	1	1	6
P3 Falta de métodos para la estimación de inventarios	1	1	0	0	1	3
P4 Falta de integración del ERP con todos los procesos crítico:	1	1	1	0	0	3
P5 Alta concentración de clientes	1	1	1	1	0	4
	4	8	6	5	6	

Nota: Valor 1, No es causal. Valor 2, Causal débil. Valor 3, Causa media. Valor 4, Causa fuerte. Valor 5, Causa muy fuerte

Se tabularon los resultados, con los valores máximos (en el eje X 13, y en el eje Y 8) y mínimos (3 y 4 respectivamente) de los dos ejes se obtienen sus promedios respectivos (8 y 6), estos configuran un par de coordenadas que serán el nuevo centro de los cuadrantes definiendo cuatro sectores: problemas críticos, activos, pasivos e indiferentes. El resultado mostrado en el diagrama de identificación de tipo de problema (figura 4) es que el no contar con un plan estratégico es un problema activo, mientras que tres problemas son pasivos y uno indiferente.

Por otro lado, GI ha emitido en el 2019 su primer Reporte de Sostenibilidad 2018 que resume y presenta las acciones vinculadas a una gestión responsable (GI, 2019), sin embargo, se observa que en GI no se cuenta con políticas, procedimientos ni una estructura clara que soporte la elaboración, actualización y seguimientos de los controles e indicadores definidos en su GRI, además el Reporte de Sostenibilidad 2018 no se encuentra en su página web.



Figura 4. Matriz de Vester para la priorización de problema.

Muestra que tipo de problemas son los que tiene la empresa para poder priorizarlos.

Adaptado de “Matriz de Vester para la priorización de problemas”, por D. Betancur, 19 de junio de 2019, recuperado el 19 de noviembre de 2019 de [www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester](http://www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester).

Puesto que GI no cuenta con un plan estratégico formal, las iniciativas y/o el reporte GRI no se encuentra articulado a estrategias corporativas, las iniciativas del GRI deberían ser objetivos del plan estratégico de GI, el cual no existe. Se ha hecho explícito que la elaboración del GRI es una iniciativa aislada de compromiso con un actor relevante en su industria. En su misión y visión, GI se considera una empresa líder que ayuda a preservar el medio ambiente brindando a los clientes asesorías y consultorías en soluciones integrales de tratamiento de aguas residuales industriales, pero este enfoque no se cuenta plasmado en ningún plan.

### 2.2.1 Definición del problema.

El problema clave surgió del análisis interno y externo, de las entrevistas con la alta dirección y el personal ejecutivo, en donde se pudo confirmar la ausencia de un plan estratégico el cual debería de articular las iniciativas de sostenimiento definidos en su Reporte de Sostenibilidad 2018, las cuales permitirá avanzar en el desarrollo sostenible de

GI. La descripción del problema clave se llevará a cabo analizando cinco factores: (a) sustancia, (b) ubicación, (c) propiedad, (d) magnitud, y (e) perspectiva de tiempo.

### **2.2.2 Sustancia.**

La sustancia del problema clave es la falta de un plan estratégico en GI y como esta carencia podría comprometer la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Al no contar con un plan estratégico no está claro cómo las estrategias ayudan a alcanzar los objetivos en cumplimiento de su visión. No se define como los indicadores de su Reporte de

Sostenibilidad 2018 son parte relevante de la planificación y la oportuna toma de decisiones

También esto influye o es consecuencia de los otros problemas como: (a) no se tiene una estructura organizacional clara, (b) falta de integración del ERP con todos los procesos críticos, (c) alto poder de negociación de los clientes.

### **2.2.3 Ubicación.**

El problema clave identificado, es la falta de un plan estratégico que pone en riesgo la sostenibilidad de GI en el largo plazo. La responsabilidad de este hecho le corresponde a la alta dirección al no realizar el esfuerzo de formular, implementar y evaluar las estrategias que contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa. La alta dirección argumenta que tienen sus objetivos definidos, pero aceptan que estos no son de conocimiento del resto de los colaboradores de GI.

### **2.2.4 Propiedad.**

Si bien un plan estratégico es de propiedad de todos los colaboradores de GI, es la alta dirección el propietario de su formulación y definición, los socios y el gerente general, deberán formular sus objetivos, diseñar las estrategias que ayuden a alcanzar dichos objetivos con el fin de cumplir su visión corporativa y así contribuir a la sostenibilidad de GI en el largo plazo. Pero para un correcto compromiso de toda la organización, es mejor revisar el plan estratégico con el apoyo de todos los colaboradores.

### **2.2.5 Magnitud.**

La ausencia de un plan estratégico puede afectar la continuidad de GI, al no tener claro cómo las estrategias apoyan el cumplimiento de los objetivos, como no existe un análisis externo ni interno de las capacidades, riesgos e intereses de la organización, no es claro cómo los distintos actores que interactúan con GI influyen positivamente o negativamente en GI, no hay un análisis formal de cuáles son los próximos mercados o clientes, que objetivos a largo plazo se deben de conseguir, como está proyectada la evolución de la rentabilidad, como los objetivos están alineados a buenas prácticas de sostenibilidad, como las medidas correctivas implementadas están corrigiendo los problemas o desviaciones, si no tenemos un plan, ¿cómo lo comunicamos?, ¿cómo hacemos que todos nuestros colaboradores sepan hacia donde tengan que remar?, ¿cuál es nuestro norte?. La falta de definición del plan estratégico podría comprometer la sostenibilidad de toda la organización, las iniciativas que existen pueden ser esfuerzos aislados, diluyendo recursos, tiempo y esfuerzos en objetivos dispersos.

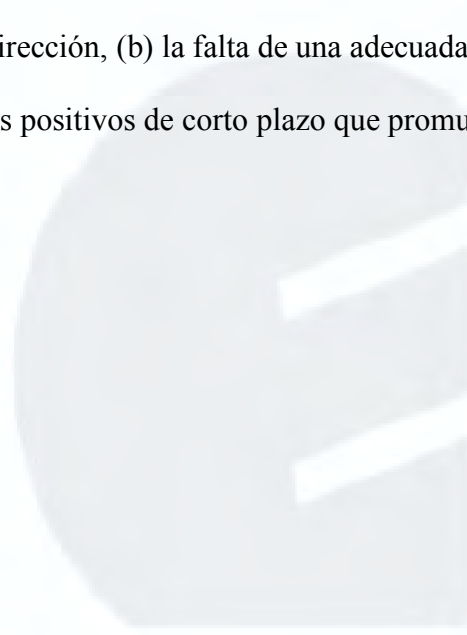
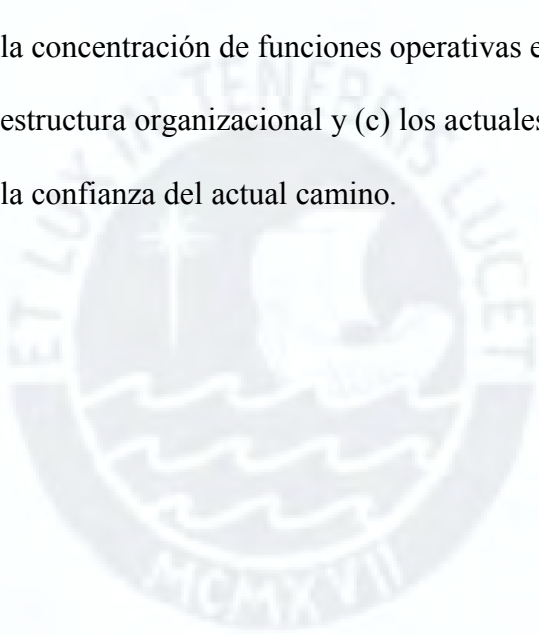
### **2.2.6 Perspectiva de tiempo.**

GI fue creada en el año 2010 y comenzó sus operaciones dirigiendo su actividad comercial al tratamiento de aguas residuales del sector industrial pesquero del país destinado a CHI; actualmente, en su cartera de clientes figuran las más grandes empresas de este sector. Si bien este crecimiento se ha dado gracias a la experiencia, criterio y relaciones de los socios con el mercado, a la fecha GI no cuenta con un plan estratégico que ayude a la sostenibilidad de esta a largo plazo, esto se traduce en la ausencia de planes operativos a corto plazo.

### **2.2.7 Conclusiones.**

A la fecha, GI no cuenta con un plan estratégico, y se desprende que sus iniciativas de negocio pueden estar desarticuladas o ser esfuerzos aislados, que no necesariamente contribuyen a sus objetivos estratégicos (si es que existen), las estrategias no están definidas

formalmente ni menos comunicadas, no existe una metodología clara de medición y corrección de indicadores estratégicos. En el 2019 GI emitió el primer reporte de sostenibilidad que destaca “el cumplimiento del direccionamiento estratégico y la obtención de resultados económicos, sociales y ambientales, en desarrollo del objeto social de la empresa” (GI, 2019, p.2), pero sin un plan estratégico se complica cumplir con el direccionamiento estratégico de la organización, la alta gerencia ha aceptado que no ha realizado su planeamiento estratégico formal por diversas razones, entre las que destacan: (a) la concentración de funciones operativas en la alta dirección, (b) la falta de una adecuada estructura organizacional y (c) los actuales resultados positivos de corto plazo que promueven la confianza del actual camino.





### **Capítulo III: Revisión de la literatura**

La finalidad de este capítulo es analizar la literatura de los conceptos y teorías más importantes identificadas en los capítulos anteriores, así como proporcionar información necesaria para establecer una propuesta clara ante el problema principal identificado. Los temas a analizar son: (a) tratamiento de aguas residuales, (b) sostenibilidad, (c) reportes de sostenibilidad, (d) planeamiento estratégico y (e) otras herramientas a utilizar en la presente consultoría.

#### **3.1 Mapa de la Literatura**

El mapeo de literatura como herramienta ayuda a mostrar los conceptos más importantes y sobre los que se está basando esta tesis-consultoría, presentado en temas principales y secundarios los autores de libros, investigaciones e informes entre otros, utilizados para el presente documento. En este sentido, los temas principales abordados se presentan en la figura 5 y son (a) antecedentes, (b) tratamiento de aguas residuales, definición y tratamiento de aguas residuales en pesca para CHI (c) sostenibilidad, definición, desarrollo y objetivos (d) reportes de sostenibilidad, GRI (e) plan estratégico, definición de estrategia, fases y herramientas para el análisis y, (f) herramientas utilizadas para el análisis.

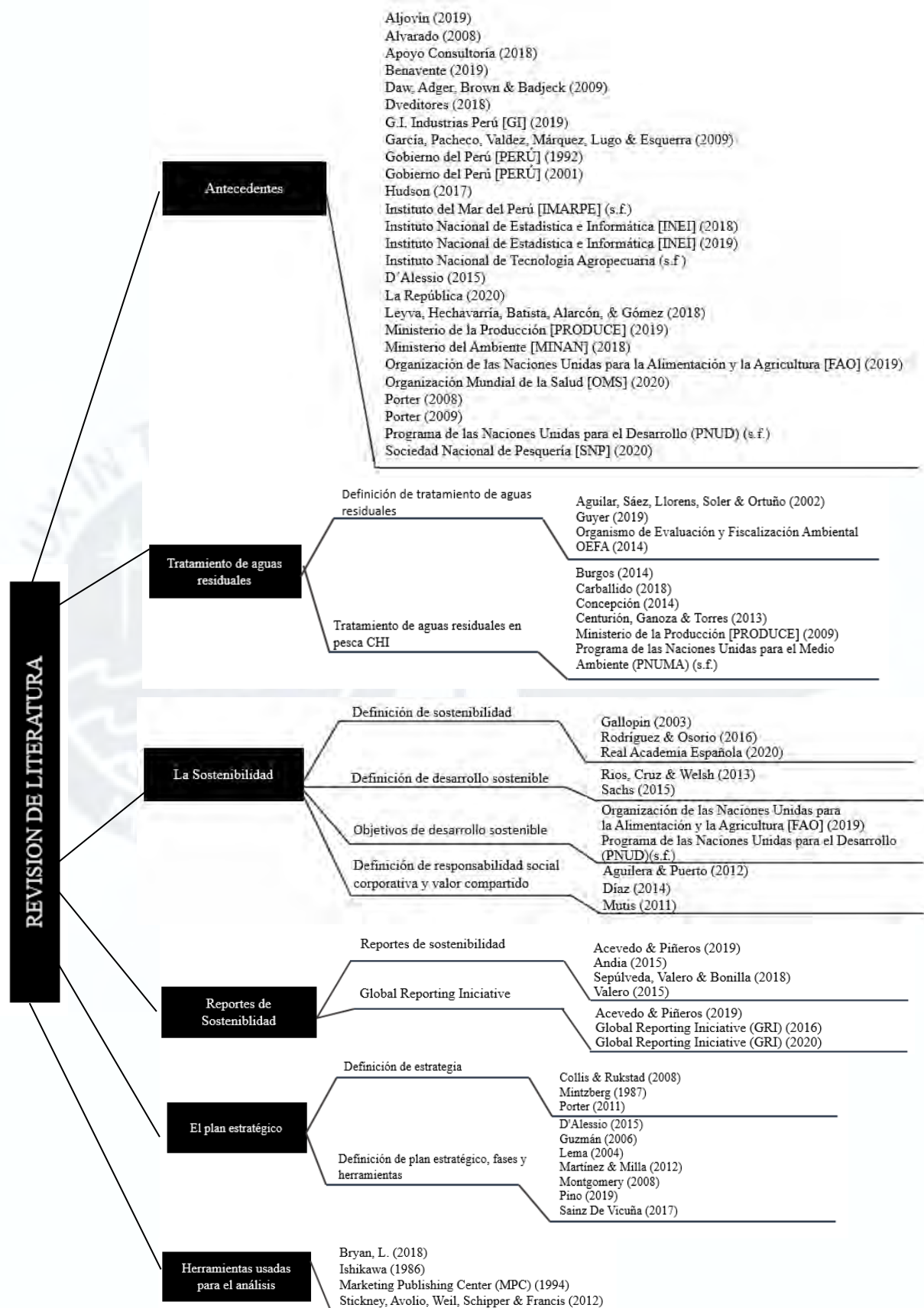


Figura 5. Mapa de la literatura.

Muestra la literatura consultada para la elaboración del estudio.

## 3.2 Tratamiento de Aguas Residuales

En este apartado se tratará de definir el concepto de aguas residuales, dónde se generan, así como los tipos de procesos que se aplican en su tratamiento. Así mismo se describe el proceso de tratamiento de efluentes de la industria pesquera para consumo humano indirecto.

### 3.2.1. Definición de tratamiento de aguas residuales.

De acuerdo con el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA, 2014), las aguas que hayan modificado sus características originales por actividades humanas y que requieren de un tratamiento previo antes de ser nuevamente usadas o vertidas a un sistema natural de agua se denominan aguas residuales y se clasifican en aguas residuales domésticas, municipales y aguas residuales industriales. El tratamiento que se aplica a estas aguas residuales presenta procesos básicos como son: (a) físico, que con el uso de la gravedad se separan los sólidos más pesado, (b) biológico; con adición de oxígeno al agua residual se permite el crecimiento de microorganismos que consumen la materia orgánica; y (c) químico; el uso de determinados productos químicos causan que los contaminantes se agrupen y con la aplicación de polímeros se puede realizar la separación de estos contaminantes mediante procesos físicos. Así mismo, las etapas de los procesos de aguas residuales son: (a) tratamiento primario donde los sólidos presentes en las aguas residuales se eliminan con un tratamiento adicional como sedimentación, flotación, coagulación química o filtración, (b) tratamiento secundario, la eliminación de materia orgánica se hace por medio de procesos biológicos y (c) tratamiento terciario, en esta etapa a fin de reutilizar el agua se aplica ósmosis inversa, cloración, radiación ultravioleta entre otros (Guyer, 2019).

Las aguas residuales domésticas son las generadas en las viviendas y contienen residuos fisiológicos humanos, las aguas residuales municipales son producto de una mezcla entre las aguas residuales domésticas con drenaje pluvial y/o aguas residuales del proceso

industrial previamente tratadas (OEFA, 2014). Con respecto al tratamiento de aguas residuales industriales, Aguilar, Sáez, Lloréns, Soler y Ortuño (2002) indica que estas aguas se someten a un proceso básico físico químico de coagulación y floculación debido a que muchas de las impurezas son demasiado pequeñas como para ser eliminadas mediante sedimentación por lo que se requiere que mediante el uso de productos químicos estas partículas se unan y formen flóculos de mayor tamaño y puedan ser eliminados mediante un proceso físico. Este tipo de tratamiento puede ser efectuado a diversos tipos de efluentes evaluando para cada caso el producto químico que proporcione mejores resultados, así mismo es adaptable al diseño de cualquier planta.

### **3.2.2. Tratamiento de aguas residuales en pesca CHI.**

La industria pesquera de consumo humano indirecto utiliza a la anchoveta como materia prima para la producción de harina y aceite de pescado y desde la recolección hasta el final de su proceso genera aguas residuales o efluentes que de acuerdo con Centurión, Ganoza y Torres (2013), son tres los efluentes líquidos principalmente: (a) agua de bombeo, (b) sanguaza, y (c) agua de cola. Estos deben ser tratados antes de ser devueltos al mar para evitar la contaminación del ecosistema, de no hacerlo se pondría en riesgo la sostenibilidad de la industria. Como estrategia ambiental, el sector pesquero de CHI aplica el concepto de Producción más Limpia (PML); emitido por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA); el cual busca crear procesos productivos que busquen reducir la generación excesiva de residuos para evitar los impactos negativos en el medio ambiente, a la vez que se incrementa la eficiencia de los procesos, los rendimientos y se reducen las pérdidas económicas como producto del desaprovechamiento de los recursos (Concepción, 2014).

De los efluentes ya mencionados, el primero generado en el proceso de producción de harina y aceite de pescado es el agua de bombeo, y es de mayor volumen, se produce durante

la descarga del pescado desde las bodegas de las embarcaciones hacia la “chata” de la planta harinera mediante mangueras absorbentes y traslado a los desagües que son equipos que se encargan de la separación de la materia prima y el agua de bombeo. Durante este traslado se producen grandes residuos sólidos de pescado, sangre, aceites y grasas los cuales están contenidos en el agua de bombeo por lo que esta debe ser tratada antes de verterse al mar (Burgos, 2014). El tratamiento de este efluente consta de tres fases, la primera corresponde a la recuperación de sólidos suspendidos mayores a 1 mm a través de filtros o zarandas vibratorios, los sólidos recuperados son enviados a las pozas de almacenamiento de materia prima o hacia los cocinadores para su proceso directo. En la segunda fase se produce la recuperación de aceites y grasas a través de trampas de grasas y tanques de flotación donde se forma una nata grasosa denominada espuma, la cual después pasar por un proceso es recuperado como aceite de pescado. Finalmente; antes de verter el efluente al mar a través de emisarios submarinos; la tercera fase consiste en un proceso físico químico mediante el cual se espera reducir la grasa y carga orgánica que no han podido ser separados en los tratamientos anteriores, posterior a ello el efluente es vertido al mar a través de emisarios submarinos (PRODUCE, 2009).

Como segundo efluente se tiene la sanguaza que se genera en la poza de almacenamiento de materia prima la cual presenta sangre del pescado por la descomposición proteica natural. Para su tratamiento esta es recolectada en una poza y bombeada a la línea de tratamiento donde se separan los sólidos que pueden ser incorporados a la harina de pescado en proceso, o a las espumas recuperadas para la producción de aceite de pescado y los residuos son tratados mediante procesos físicos químicos (PRODUCE, 2009).

Con respecto al tercer efluente que es el agua de cola, este es un subproducto de la prensa y son sólidos solubles que se separan del aceite al centrifugar el licor de prensa. El recuperar estos compuestos a través de plantas evaporadoras permite mejorar la calidad del

producto ya que al evaporar los líquidos se concentra el soluble de pescado el cual es adicionado a la producción de harina de pescado en el proceso de secado (PRODUCE, 2009).

El tratamiento que se aplica son procesos fisicoquímicos que consiste en la adición de productos químicos para aplicar las técnicas de coagulación y floculación. El propósito de la coagulación es aumentar la aglomeración de pequeñas partículas rápidamente, esto se consigue añadiendo productos llamados coagulantes. La floculación permitirá aumentar el tamaño de las partículas suspendidas a las que se les denomina “flóculos” y estos son retirados a través de sedimentación o flotación adicionando polímeros que actúan como pegamento (Carballido, 2018).

En conclusión, los efluentes tratados a través de procesos físicos químicos como coagulación y floculación son el agua de bombeo que se genera desde la recepción de la materia prima, la sanguaza que se produce durante el almacenamiento y finalmente el agua de cola que concentra los residuos orgánicos generados durante la producción. Con el tratamiento de estas aguas residuales se intenta recuperar la mayor cantidad de componentes orgánicos e incluirlos en el proceso productivo para mejorar el rendimiento del producto y tener el menor impacto posible en el ambiente marino al retorno de las aguas al mar.

### **3.3 La Sostenibilidad**

En esta sección se abordará desde un punto de vista teórico la definición de sostenibilidad. Para esto se hará una aproximación al concepto de sostenibilidad basada en distintas definiciones recopiladas, luego se ahondará en el concepto de desarrollo sostenible para continuar con una introducción a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y finalizar con el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) y valor compartido (VC) cuyas definiciones están ligadas a procurar la sostenibilidad y el crecimiento integral.

### 3.3.1. Definición de sostenibilidad.

La definición de sostenibilidad depende en gran medida del contexto en el que se describa, por ello existen grandes diferencias entre las definiciones hechas por los autores, dependiendo del punto de vista. En el sentido más básico, la Real Academia Española (RAE, 2020) define la palabra “sostenible” en su segunda acepción, como algo que puede mantenerse a largo plazo sin agotar los recursos o dañar gravemente el entorno, refiriéndose al sentido económico y ecológico. En un intento de lograr una definición absoluta, Gallopín (2003) hace un análisis desde un punto de vista sistémico en el cual define la sostenibilidad como la relación entre un sistema abierto con su entorno, de modo que el valor neto entre las variables de entrada y salida de este no disminuyen en el tiempo, no necesariamente tratándose de variables económicas, justamente la discusión se centra en cuál es el sistema considerado, y cuáles son las variables de entrada y salida, que pueden ser de carácter económico, social, cultural, ecológico, tecnológico, etc. Rodríguez y Ríos-Osorio (2016) identifican dos conceptos generales de sostenibilidad, la sostenibilidad normativa y la positiva. La sostenibilidad normativa es la denominada sostenibilidad oficial y está referida a los acuerdos y propuestas elaborados en las reuniones internacionales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde el año 1972. Por otro lado, la sostenibilidad positiva se deriva del análisis científico y se encuentra sesgado hacia la sostenibilidad en términos económicos, relacionados al desarrollo de los mercados, al incremento de la riqueza y los ingresos; o ecológicos, el cual antepone como objetivo primordial el mantenimiento de las condiciones que permitan la vida humana en la tierra antes que el crecimiento económico. Sin embargo, esta simplificación deja fuera otros aspectos relevantes, es por ello por lo que se hace necesaria una nueva definición de sostenibilidad integral, en el que se incorporen además de los criterios económicos y ecológicos, otros como los sociales y culturales.

### 3.3.2. Definición de desarrollo sostenible.

Luego de entender el concepto de sostenibilidad, es necesario también comprender la definición de desarrollo sostenible, pero para esto es necesario tener en cuenta los cambios que han ocurrido en el planeta en las últimas décadas. El gran crecimiento de la población del planeta y la economía global, sumado a las grandes corrientes como la globalización y la conectividad, han producido un incremento enorme en la cantidad de recursos naturales utilizados y además han ocasionado alteraciones irreversibles en el planeta, tales como el calentamiento global, cambios en la química de los océanos y la disponibilidad de agua dulce y recursos naturales, como se vio anteriormente en el análisis PESTE, específicamente en el apartado de ecología. Tales cambios son producto del ritmo de crecimiento tanto de la economía global como del tamaño de la población que crecen ininterrumpidamente durante décadas agotando recursos que no crecen al mismo ritmo.

Una vez entendido este contexto, podemos definir el desarrollo sostenible. Sobre esto, Sachs (2015) lo define como un concepto que busca comprender las interacciones entre tres sistemas: la economía mundial, la sociedad global y el medio ambiente físico de la tierra. Por otro lado, Sánchez Fernández (citada en Rodríguez y Ríos-Osorio, 2016) lo define como las políticas y acciones requeridas para lograr el desarrollo económico mientras se mantiene la armonía con el ambiente y se busca la equidad social. En conclusión, se puede definir el desarrollo sostenible como una guía cuya finalidad es enfocar la atención en desarrollar la economía mundial y estimular su crecimiento de forma que se pueda sustentar a la sociedad global de una forma equitativa e incrementar su bienestar, a la vez que se tiene en cuenta la disponibilidad de recursos naturales de forma que se asegure la misma disponibilidad de recursos y oportunidades para las generaciones futuras. Este concepto se diferencia de la sostenibilidad en que la sostenibilidad se enfoca en la capacidad de mantener el mismo



estado, el desarrollo sostenible busca el crecimiento, a modo de proceso, mientras mantiene el equilibrio a largo plazo (Ríos-Osorio, Cruz-Barreiro y Welsh-Rodríguez, 2013).

### **3.3.3. Objetivos de desarrollo sostenible.**

Una vez explicado el concepto de desarrollo sostenible, se puede aterrizar el gran objetivo y traducirse en objetivos más específicos y metas que permitan entender hacia dónde dirigirse en cada aspecto a trabajar, tanto en temas sociales, ecológicos y económicos. Es por esto que los países del mundo se reunieron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012 para crear una lista de objetivos relacionados con la superación de los principales desafíos ambientales, económicos y sociales en el mundo para el 2030 (PNUD, s.f.), creando así la Agenda 2030, que entre sus aspectos más relevantes, está el hecho de que cada país tiene la posibilidad de ajustar los objetivos y trabajarlos desde sus distintas realidades, además cada uno de estos dispone de la libertad para incorporar los 17 objetivos de desarrollo sostenible y sus 169 metas dentro de sus políticas nacionales, planes y estrategias (FAO, 2019). Los 17 objetivos de desarrollo sostenible están integrados, por lo cual el éxito de uno depende del cumplimiento del otro y estos son los siguientes: Fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía sostenible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos (PNUD, s.f.).

### **3.3.4. Definición de responsabilidad social corporativa y valor compartido.**

Teniendo ya claras las definiciones de sostenibilidad, desarrollo sostenible y objetivos de desarrollo sostenible es importante conocer que las mismas se aplican y/o afectan a las empresas ya que estas debieran enfocar sus estrategias hacia la generación de sostenibilidad y crecimiento en conjunto tanto de la empresa como de todos los grupos que mantengan una relación interna o externa con la misma. De acuerdo a Díaz (2014) si las organizaciones o empresas dirigen sus acciones respecto a estos dos conceptos y además crean valor económico, social y ambiental obtendrán un modelo de gerencia estratégica de alta competencia capaz de desarrollar y proporcionar mejor calidad de vida en su entorno, esto es responsabilidad social corporativa, la cual se enfoca en que las prácticas empresariales tengan no solo un impacto positivo en todo su entorno, sino que esto contribuya también positivamente a la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Para Aguilera y Puerto (2012) la responsabilidad social empresarial es el compromiso asumido voluntariamente por las empresas hacia la sociedad contribuyendo al desarrollo sostenible, es decir, equilibrando el crecimiento económico y el bienestar social, además mencionan que en las empresas cuyos planes estratégicos incluyan la responsabilidad social, tendrán como efecto un incremento de rentabilidad.

En el caso del valor compartido; según Mutis (2011) este equilibra la manera de tener un buen desempeño económico y así tener un impacto positivo en la sociedad. De esa manera el valor compartido parte considerando que las utilidades empresariales deben ir al mismo ritmo del progreso social y desarrollo sostenible. Según Porter, citado en Mutis (2011), las estrategias de valor compartido tienen más sostenibilidad como ventajas competitivas que las mejoras al producto o la racionalización de costos. Las empresas que opten por realizar las prácticas de valor compartido deberán hacer un esfuerzo estratégico extendido a todos sus individuos

Según Díaz (2014) es muy importante incorporar la responsabilidad social empresarial no solo considerando las necesidades de todos los grupos de interés y creando valor compartido entre cada uno de ellos y la organización sino también alineando la estrategia y la creación del valor como prevención.

### **3.4 Reportes de Sostenibilidad**

Para Valero (2015) los reportes de sostenibilidad surgen como una herramienta para concretar en las empresas el término *Triple Bottom Line* (triple resultado: económico, ambiental y social) y promover prácticas de responsabilidad corporativa, esta herramienta se concretiza en los años noventa con las primeras publicaciones de empresas en los que los informes netamente medioambientales se fueron modificando hacia los informes de sostenibilidad. En los últimos años la presentación de estos se ha incrementado sobre todo entre los sectores que históricamente son de mayor sensibilidad e impacto medioambiental como las empresas químicas, eléctricas, petroleras y mineras (Moneva, citado en Valero, 2015).

Según Thijssens, Bollen y Hassink (citados en Acevedo y Piñeros, 2019) “la presentación de informes de sostenibilidad es una actividad voluntaria que ha ganado una gran adhesión en el mundo corporativo” (p. 65). De esta manera, que las empresas informen a todos los grupos de interés sobre el impacto de sus operaciones hace que tenga una mejor reputación e, indirectamente, se vea beneficiada con mejores resultados financieros, así es que los reportes de las actividades de responsabilidad social tienen cada vez un papel más importante en las empresas y su importancia está en que si es posible que la comunidad se informe de todas las acciones de las empresas para que sus acciones sean amables, responsables y sostenibles con el medio ambiente, por lo tanto, los reportes deben tener una fuente de información verificable, medible y accesible para todos los grupos de interés (Acevedo y Piñeros, 2019).

De acuerdo a Andía (2015), las principales normas que se han relacionado en el tiempo con los reportes de sostenibilidad y responsabilidad social son: SA8000, creada para promover mejores condiciones laborales; AA1000, creada para lograr el compromiso activo de todos los copartícipes e interlocutores de una organización; EFQM de RC, que recoge recomendaciones sobre cómo identificar, mejorar e integrar los impactos económicos, sociales y ambientales; EFR 1000, modelo de gestión de la empresa familiarmente responsable; ISO 26000 que pretende que las organizaciones asuman la responsabilidad por el impacto de sus actividades sociales y en el medio ambiente y las iniciativas como el Pacto Global y GRI que han surgido para ayudar a empresa y gobierno a entender y comunicar sus contribuciones para el reto de la sostenibilidad que son el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y las iniciativas sociales, entre otros (Acevedo y Piñeros, 2019). Entre estas opciones la guía GRI es una de las iniciativas que ha tenido más acogida por parte de los diferentes países y sus estándares han sido los más utilizados a nivel mundial para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Sepúlveda, Valero y Bonilla, 2018), puesto que esta guía “estandariza la forma en que las empresas informan sobre indicadores económicos y de cumplimiento ambiental relacionados con prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad del producto” según Landrum y Ohsowski (citados en Acevedo y Piñeros, 2019, p. 68).

#### **3.4.1. Global Reporting Initiative (GRI).**

De acuerdo a su página web *Global Reporting Initiative* (GRI, 2020) es una organización internacional sin fines de lucro con sede en Ámsterdam, Países Bajos, cuyo objetivo es hacer de los reportes de sostenibilidad una práctica habitual que proporcionen orientación y respaldo a las organizaciones de todo el mundo a comprender y comunicar su impacto en el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social, por esto tiene como misión potenciar las decisiones que crean beneficios sociales,

ambientales y económicos para todos. Según Brown, De Jong y Levy (citados en Acevedo y Piñeros, 2019) GRI a través de sus principios los cuales se dividen entre los que determinan el contenido de la memoria como participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad y exhaustividad y entre los que determinan la calidad de la memoria como equilibrio, comparabilidad, precisión, puntualidad, claridad y fiabilidad; funciona como una herramienta que permite establecer el desarrollo de las memorias.

Además, los estándares bajo los cuales trabaja se han desarrollado continuamente por 20 años y representan las mejores prácticas mundiales para informar sobre temas sociales, económicos y ambientales. Estos estándares se dividen en 6 módulos, denominados por números; el primero es el 101 llamado “fundamentos” que además de detallar los principios es un manual que describe cómo se puede usar los estándares GRI, el segundo es el 102 llamado “contenidos generales” y se utiliza para indicar la información contextual de la organización y construir su perfil, el tercero es el 103 llamado “enfoque de gestión” se utiliza para aportar información sobre cómo una organización gestiona un tema. Los siguientes tres módulos son denominados temáticos y se presentan para dar información sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización y son el 200, 300 y 400 respectivamente (GRI, 2016).

### **3.5 El Plan Estratégico**

En esta sección se abordará desde un punto de vista teórico las definiciones de estrategia, el planeamiento estratégico, sus fases y herramientas. Para esto se hará una aproximación al concepto de estrategia basada en distintas definiciones recopiladas, luego se ahondará en el concepto de planeamiento estratégico, explicando cada una de las fases planteadas por los autores revisados.

### **3.5.1. Definición de estrategia.**

La palabra estrategia, generalmente abarca muchos conceptos, puede ser un plan, un patrón, una posición, una perspectiva, una pauta de acción, cada definición es complementaria y existen múltiples relaciones entre ellas, estas enriquecen nuestra comprensión de la definición de estrategia (Mintzberg, 1987). Para Porter (2011) la estrategia consiste en crear una posición única y valiosa a través de una configuración especial de actividades únicas e integradas que generen valor sostenible para una empresa, y por otro lado es también elegir que actividades no se van a realizar. Para Collis y Rukstad (2008), el lugar ideal de la estrategia de una organización es el punto en el cual se satisface las necesidades de los clientes de una manera que los competidores no puedan igualar dado el contexto en el que compiten. Entonces, la estrategia es trazar una ruta de acciones únicas que nos acerquen cada vez más a los objetivos trazados.

### **3.5.2. Definición de plan estratégico, fases y herramientas.**

Las organizaciones se dan cuenta que con la estrategia definida, no es suficiente, las organizaciones tienen que dar un paso más, tienen que diseñar su plan estratégico, según Sainz De Vicuña (2017), el plan estratégico es un plan maestro que reúne las decisiones de hoy para definir lo que se hará en el futuro y así lograr que una organización sea competitiva, este plan define los objetivos de largo plazo (OLP), ajusta los recursos disponibles a las oportunidades y establece los medios necesarios para la consecución de los objetivos. Martínez y Milla (2012) profundizan un poco más en la definición considerando que un plan estratégico es un documento en el que se sintetiza el posicionamiento actual y futuro de una organización a un nivel económico-financiero, estratégico y organizativo y determina la estrategia para controlar estas variables internas, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan a la organización. Entonces, el plan estratégico es la hoja de

ruta que las organizaciones diseñan para maximizar las posibilidades de lograr sus objetivos estratégicos.

En cuanto al desarrollo del planeamiento estratégico, D'Alessio (2015) comenta que su desarrollo es un proceso formal, secuencial, interactivo e iterativo que consta de las siguientes fases: (a) formulación, que es la etapa de planificación en donde se analiza y define las estrategias de la organización que la llevaran de su situación actual a la situación futura o deseada; (b) implementación, que es la puesta en marcha de las estrategias definidas, en donde muchos autores concuerdan que es tal vez la parte más difícil del planeamiento estratégico y (c) control o evaluación de las estrategias definidas e implementadas en donde se monitorea como la organización avanza hacia los objetivos propuesto y se corrige cualquier desviación gracias a un sistema de retroalimentación. Entonces, desarrollamos el proceso secuencial del planeamiento estratégico.

Como primera fase, en la formulación de las estrategias, partimos de un análisis situacional, de la definición de una visión y misión, del establecimiento de una sistema de valores y de un código de ética, si la empresa no cuenta con ellos, debe formularse pues Lema (2004) indica que son los pilares del plan estratégico y este se realiza después una análisis del entorno de la organización en donde el entorno no se puede controlar, las fuerzas externas que interactúan con la organización configuran escenarios de oportunidades que la organización debería aprovechar y escenarios de amenazas, las cuales deberían evitar. Estas fuerzas externas y su respectivo análisis se le conoce con el acrónimo de PESTE (políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas), que moldean el entorno de la organización, afectando positiva o negativamente a la organización (Pino, 2019). En este punto también es válido realizar el análisis del sector que propone Porter (2008) y que incluye la amenaza de nuevos participantes, el poder de los proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de los sucedáneos y la rivalidad entre los competidores existentes, de esta forma tendremos un

análisis externo o del entorno más completo. A continuación, se realiza el análisis interno AMOFHIT que representan las funciones o áreas de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistema de información y tecnología, desde donde se parte de la revisión de los procesos o áreas claves de la organización, se revisan las fortalezas, las cuales deben de ser aprovechadas y debilidades, las cuales deben de ser minimizadas. Luego de haber analizado el entorno, la situación de la organización, las fuerzas externas, el sector y las fuerzas internas se elabora la matriz FODA que nos permite establecer las estrategias que maximicen las oportunidades y fortalezas o minimicen las amenazas y debilidades encontradas. También se deben de definir los OLP, los cuales son los resultados esperados luego de desarrollar ciertas estrategias definidas y que en su conjunto ayudan a alcanzar la visión. Esta etapa de formulación de estrategias es una etapa de profundo análisis, debate y discusión del equipo de planeamiento.

La siguiente fase en el planeamiento estratégico es la implementación que, según Guzmán (2006), si ninguna estrategia es fácil de formular, su implementación es aún más complicada, también Montgomery (2008) nos dice que las organizaciones ponen mucho esfuerzo en la formulación de las estrategias y descuidan su implementación. La implementación comienza con definir los objetivos a corto plazo (OCP), los mismos que deben estar claramente definidos, estos son hitos claves en el desarrollo de las estrategias sostenibles; el establecimiento de políticas claras y consistentes con las estrategias, los recursos, los cuales deberán ser asignados en base a las políticas definidas, la estructura organizacional que soporte a las estrategias y objetivos definidos, el compromiso y responsabilidades de los recursos humanos, piedra angular en el planeamiento estratégico, todo esto debe de ser articulado en planes de acción los cuales deben de ser consensuados y comunicados a toda la organización, gestionando los cambios y motivando al personal (Pino, 2019).



La última fase es en el planeamiento estratégico es la de control y evaluación, esta última etapa, es una fase reiterativa y comienza desde la formulación de las estrategias, en donde se evalúa, mide y corrige las tareas e iniciativas que conllevan a la consecución de los objetivos propuestos, para esto se utiliza diversas técnicas como un tablero de control, el cual plasma la visión de la organización desde una perspectiva financiera, de cliente, del proceso y de aprendizaje o crecimiento, se puede realizar auditorías al plan estratégico, muchas de estas tareas pueden ser realizadas por el equipo de auditoría interna las cuales pueden ser apoyadas por equipos de auditoría externa, debe de haber claros indicadores de evaluación de desempeño, y mecanismos de acciones correctivas, que ayuden a llegar a la situación futura deseada. Con todas estas revisiones, se mide el desempeño actual, se plantea acciones correctivas que encaminan las estrategias definidas cerrando las brechas posibles que nos separen del logro de los objetivos empresariales.

### **3.6 Herramientas Utilizadas para el Análisis**

Para el análisis cualitativo de GI se utilizó el modelo de las 7 S's de McKinsey, desarrollado en 1980 por Julien Philips, Thomas Peters y Robert Waterman en el artículo *Structure is not Organization*. Bryan (2008) resalta la forma en que se presenta el modelo, que hace que sea de fácil recordación al tener las siete palabras que inician con S (en inglés) en la forma de un átomo (ver figura 6), en el que cada elemento está relacionado con los otros seis. Los elementos, explicados en la Tabla 5, son: (a) *shared values* (valores compartidos), (b) *strategy* (estrategia), (c) *skills* (habilidades), (d) *structure* (estructura), (e) *systems* (sistemas), (f) *staff* (personal) y, (g) *style* (estilo). Este modelo es una herramienta de diagnóstico de la relación entre cada uno de estos elementos, pues si no conversan entre ellos es difícil que la organización consiga los objetivos que se propongan. Marketing Publishing Center (MPC, 1994) indica, como se muestra también en la figura 6, que la base e inicio del modelo y de una organización son los valores compartidos que, a partir de ellos, surge la

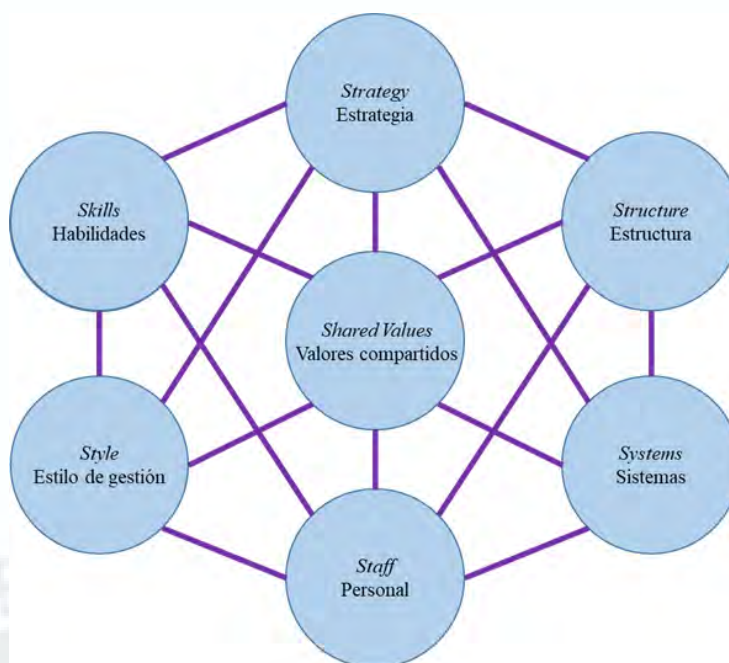
estrategia a seguir y las habilidades y fortalezas, para que, luego de definirlos se pueda establecer la estructura necesaria, así como los sistemas y procedimientos, el personal y el estilo de gestión.

Tabla 5

*Definición de elementos del Modelo de las 7 S's de McKinsey*

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Valores compartidos	Son los valores, principios, filosofía que identifican a la empresa y que determinan las decisiones que se toman. Es clave que gran parte de los valores de los integrantes de toda la organización se vean reflejados en ellos.
Estrategia	Es la forma en la que se plantea alcanzar los objetivos de la organización. Ella se determina en base a la evaluación interna,
Habilidades y fortalezas	Hace referencia a las habilidades diferenciadoras que posee la empresa frente a la competencia.
Estructura	Es la forma como esta organizada la empresa y cual es su jerarquía (si es que la tiene) y las relaciones entre ellas. Si la estrategia cambia, se debe revisar la estructura para ver si es a fin a ella.
Sistemas y procedimientos	Hace referencia a los procesos que tiene la empresa para operar y a los sistemas de la información por los que se transmite esta información a través de todos los actores.
Personal	Hace referencia tanto a las habilidades duras (conocimientos) como a las blandas (interpersonales, sociales) que deben poseer los miembros de la organización y que son necesarias para ejecutar la estrategia. También hace referencia a la gestión de recursos humanos que debe orientarse a la consecución de la estrategia.
Estilo de gestión	Es la forma en la que lideran los altos ejecutivos y que marcan la forma en que se desarrolla el trabajo dentro de la empresa. Define la cultura de la empresa.

*Nota* . Las descripciones han sido tomadas de Bryan (2008) y Marketing Publishing Center (1994)



*Figura 6.* Modelo de las 7 S's de McKinsey.

Muestra la relación entre cada uno de los elementos del modelo. Adaptado de “The 7-S Framework” por L. Bryan, 2008. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>

Para el análisis cuantitativo, junto a la revisión del Reporte de Sostenibilidad 2018 de GI (2019) en base a los estándares GRI, se realizó el análisis porcentual vertical y horizontal de los estados financieros de GI, así como de algunos ratios financieros para poder entender la evolución de ciertos parámetros de interés. El análisis de los estados financieros de una empresa permite entender la evolución de los resultados de la gestión de la empresa en su sentido más general, ya que al unir la información disponible en los principales estados financieros como el estado de resultados (ER) y el estado de situación financiera (ESF), se puede entender tanto el resultado acumulado de todo un periodo como la situación en un momento específico del tiempo, que normalmente es el cierre del año. El análisis vertical se utiliza para entender la magnitud relativa de las cuentas del ER o del ESF en relación al total de ventas o al total de activos, respectivamente. El principal aporte de este tipo de análisis depende del estado financiero a ser analizado; por ejemplo, en el ER, se utiliza el total de ventas como referencia para comparar el resto de cuentas, esto permite conocer rápidamente

cuáles son las cuentas en las que se tienen los mayores costos o gastos para poder ajustarlas a los objetivos de la organización o conocer el desempeño de las estrategias empleadas a nivel relativo, siempre en relación con un gran objetivo, como pueden ser las ventas totales o el total de activos. El análisis porcentual horizontal también se realiza en ambos estados financieros comparando cada partida de ellos en distintos años, tomando el valor porcentual en función del año base, es decir, si se comparan los años 2017, 2018 y 2019, el año 2017 es el año base y todas sus partidas son el 100%. En este caso hay que tener especial cuidado de no tomar como base un año que haya sido fuera de lo normal, tanto positiva como negativamente, pues distorsionan el resultado de la comparación de desempeño en los años analizados. Por último, también existe el análisis de los ratios financieros, los cuales se dividen en cuatro categorías distintas de acuerdo con la naturaleza de los datos que aportan, así tenemos los ratios financieros de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad. Los ratios de liquidez proveen una imagen clara sobre el estado de liquidez de la empresa y su capacidad para afrontar los pagos de su deuda corriente a distintos niveles, incrementando su acidez en relación con la liquidez de los activos de corto plazo disponibles para esto. En segundo lugar, los ratios de endeudamiento muestran la información referente al nivel de endeudamiento de la empresa para conocer su estructura de financiamiento, la calidad de la deuda como relación entre la deuda de corto y largo plazo y otros ratios importantes como el índice de cobertura de intereses. En tercer lugar, están los ratios de actividad que muestra información sobre las operaciones de la empresa y su gestión, como cada cuánto paga a sus proveedores, o cada cuánto tiempo cobra sus deudas, cuánto tiempo le toma vender su inventario o cómo gestiona sus activos para generar ventas. Finalmente, en cuarto lugar, los ratios de rentabilidad muestran la utilidad de la empresa a distintos niveles, tanto a nivel bruto, operativo o neto si se toma información del estado de resultados directamente o la rentabilidad obtenida en función a la inversión realizada o a los activos de los que se dispone

si se toma además información del estado de situación financiera (Stickney, Avolio, Weil, Schipper, y Francis, 2012).

Otra herramienta que se utilizará es el diagrama de Ishikawa, conocido también como diagrama causa - efecto y también por su forma como diagrama espina de pescado. Este diagrama fue creado por Kaoru Ishikawa y fue utilizado por primera vez en el año 1952 por la *Kawasaki Iron Fukiai Works*, y en el año 1962, Juran la bautizó en su libro Manual de Control de Calidad como el “Diagrama Ishikawa”. El diagrama busca encontrar las causas de un problema determinado que, si bien puede tener infinitas causas, Ishikawa sostiene que son algunas pocas las que tienen el mayor impacto y que al afrontarlas y controlarlas se puede resolver el problema. Estas causales se grafican en las ramas o espinas principales del diagrama, las mismas que tienen otros factores que son sus causas y se ponen en las espinas secundarias (Ishikawa, 1986). Con esta herramienta se busca encontrar las principales causas del problema clave a resolver, pues la solución de este, parte con la solución de sus causales.

### **3.7 Conclusiones**

La bibliografía revisada permitió dar un marco conceptual al desarrollo de la consultoría, marco que engloba cinco importantes temas como son: tratamiento de agua, sostenibilidad, reportes de sostenibilidad, plan estratégico y las herramientas necesarias para el planteamiento del problema encontrado. Con la revisión del tratamiento de aguas comprendemos la importancia que tienen las empresas que como GI trabajan con las industrias, siendo un aliado importante procurar el cumplimiento de las normas establecidas para el cuidado del medio ambiente; es decir, son el eslabón entre la industria y el cuidado del ambiente. Así mismo, respecto a la sostenibilidad se comprende que es preciso tener una definición integral en la que el sesgo, ya sea en temas económicos o ecológicos den paso a los temas sociales y culturales. Respecto a los reportes de sostenibilidad, actualmente integran la información sobre responsabilidad social y la responsabilidad financiera, siendo el GRI el

más usado a nivel mundial dado que los 6 módulos que los compone contienen 145 estándares que son suficientemente detallados en el plano económico, ambiental y social. Finalmente, para el análisis cualitativo de GI se considera el modelo de las Siete S's de McKinsey como el más adecuado porque diagnostica la relación entre valores compartidos, estrategia, habilidades, estructura, sistemas, personal y estilo de gestión; también se considera el diagrama de Ishikawa para encontrar las causas del problema determinado, que en el caso de GI es la falta de un plan estratégico.



## Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la Empresa

En el presente capítulo, adicionalmente a los análisis del sector, de las fuerzas externas y de las áreas propias de GI realizados con distintas herramientas en el capítulo I, se realizará un análisis cualitativo utilizando el modelo de McKinsey, explicado en el capítulo anterior, con el fin de determinar las oportunidades de mejora que tiene GI en los diferentes elementos que analiza esta herramienta. En la segunda parte de este capítulo se realizará el análisis cuantitativo en dos partes, comenzando con la evaluación financiera a través de los análisis porcentuales vertical y horizontal de los estados financieros y de los ratios financieros, que también han sido explicados en el capítulo precedente y continuando con la evaluación al reporte de sostenibilidad del 2018 emitido por GI en el año 2019 contrastado con los estándares de GRI.

### 4.1 Análisis Cualitativo: el modelo de las siete S's de McKinsey

A continuación, se analizará cada uno de los elementos o S's del modelo planteado por McKinsey en el orden planteado por MPC (1994).

#### 4.1.1. Valores compartidos.

La filosofía de GI se encuentra publicada en su página web: “Inspiramos confianza a nuestros clientes entregando un servicio focalizado en sus objetivos a mediano y corto plazo” (GI, s.f.), la cual es vivida por el área comercial y está en sintonía con varios de sus valores como calidad de servicio, compromiso, integridad y responsabilidad. Sin embargo, se ha descubierto que en la página web no los tienen publicados, pero sí en su Reporte de Sostenibilidad 2018 (GI, 2019). Los valores que publican en este reporte son: trabajo en equipo, integridad, responsabilidad social y calidad de servicio, pero el área de Recursos Humanos, que como se mencionó es tercerizada, cuenta con un listado de valores que difiere en algunos con los planteados en el reporte de sostenibilidad, estos son: trabajo en equipo, respeto, responsabilidad, compromiso e integridad; dicha área trabaja un valor mensualmente

con el personal. Es necesario que todas las áreas tengan claro cuáles son los valores de GI y el planteamiento de su filosofía los englobe.

#### **4.1.2. Estrategia.**

La forma como se plantea alcanzar los objetivos de la empresa viviendo los valores compartidos y su filosofía es la estrategia a largo plazo (Pino, 2019), sin embargo, en base a las comunicaciones sostenidas con el personal de GI, no cuenta ni con objetivos a largo plazo definidos ni con una estrategia a largo plazo definida formalmente, aunque el planteamiento del año 2020 tiene como objetivo a corto plazo el crecer en otros sectores distintos a la pesca. Además, han formulado y publicado, tanto en la página web como en su reporte de sostenibilidad del 2018 su visión y misión que, como se mencionó en el Capítulo I, se ha considerado la misión como visión y la visión como misión. La visión de GI es:

“Ser una empresa líder en preservar el medio ambiente de las ciudades, brindando a los clientes asesorías y consultorías con personas altamente competentes y especializadas relacionadas con plantas industriales, pesqueras, mineras, petroleras, textiles, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia y generando valor agregado a nuestros clientes.” (GI, 2019)

Lo primero que vemos en la visión es el planteamiento de un reto, el ser líderes en algo que va asociado a su valor de responsabilidad social al cuidar del medio ambiente yendo más allá de la venta de productos, sino asesorando a sus clientes, manifestando el valor del compromiso y responsabilidad, así como el trabajo en equipo y calidad de servicio. La empresa está buscando penetrar el mercado en el sector donde tiene mayor presencia y donde está el mayor porcentaje de su facturación, así como cambiar la venta de bienes por el ofrecimiento del servicio del tratamiento de aguas residuales, con lo que estaría tomando acciones para llegar a su visión.



La misión de GI es:

“G.I. INDUSTRIA PERÚ S.A.C. es una empresa líder a nivel nacional que busca posicionarse a nivel internacional, liderando soluciones integrales de tratamiento de aguas residuales industriales, equipos automatizados, etc. a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, integrando sus objetivos a los nuestros, comprometiéndonos y asesorándolos en mejores prácticas, con menor consumo e impacto en tiempo y dinero, preservando el medio ambiente.” (GI, 2019)

En la misión, la empresa pone de manifiesto que su negocio es liderar soluciones integrales de tratamiento de aguas residuales industriales; sin embargo, la actual actividad de GI es la venta de productos químicos para dichos tratamientos, con lo que pone en el horizonte que uno de los objetivos de la empresa es pasar de la venta de productos químicos a brindar el servicio de soluciones integrales. Además, se compromete con los clientes y también con la comunidad al preservar el medio ambiente. Tanto la visión como la misión están alineados a sus valores. El siguiente paso para la empresa es definir la estrategia a seguir en la que vivirá su misión para alcanzar su visión.

#### **4.1.3. Habilidades y fortalezas.**

Las fortalezas identificadas con las que cuenta GI y que se convierten en su ventaja competitiva son: el *know how*, los productos y el personal, las que están relacionadas entre sí, pues con el *know how* se hace referencia a la experiencia y conocimiento que tiene el personal de GI de cómo funciona cada uno de los productos que vende, lo que se traduce en poder determinar la dosis necesaria de cada químico para que el tratamiento sea efectivo. Además, como se ha mencionado antes, los productos que ofrecen son reconocidos por sus clientes como productos de calidad y tienen representación exclusiva de estos en el mercado peruano.

#### 4.1.4. Estructura

La estructura de GI, tomando en cuenta que su organigrama acaba de variar en el año 2020, tiene la característica de una estructura jerárquica, en la que se organiza según dependencias que están a cargo de una cabeza cada una, distribuyendo las responsabilidades de la toma de decisiones. Sin embargo, lo que se aprecia en GI es que dicha responsabilidad es asumida por la cabeza máxima, quien toma todas las decisiones y las gerencias como los subordinados simplemente ejecutan. El cambio de organigrama, en enero del 2020, responde al planteamiento de la estrategia del Director Gerente de crecer en otros sectores distintos a la pesca, sin afectar el desempeño en este sector, teniendo un Gerente Comercial para el sector pesca exclusivamente y otro Gerente Comercial para los demás sectores, teniendo así a una persona dedicada íntegramente a la diversificación de mercado. En el anterior organigrama existía el área de Desarrollo de Negocios, que estaba a la cabeza de todos los sectores en los que vendían sus productos y un área al mismo nivel de Desarrollo de Productos que era entendido como I+D. Como el sector pesca es el que tiene más del 90% de su facturación no se prestaba mucha atención a los otros sectores, impidiéndoles crecer. En el nuevo organigrama, estructurado por divisiones definidas por los sectores a los que atiende como se observa en la figura 7, los sectores en los que se quiere crecer están a cargo de una persona distinta a la que es responsable del sector pesca, buscando garantizar que dicha persona se pueda centrar en la diversificación de sectores a los que atiende, creciendo el aporte de estos sectores en las ventas. Como se puede observar en el organigrama, no se muestran otras áreas, lo que puede generar falta de involucración y compromiso de las áreas que no aparecen en el organigrama como administración y finanzas. Hay otras áreas que son tercerizadas, el área logística la maneja la empresa vinculada ASMI, mientras que el área contable y legal, así como el área de recursos humanos se tercerizan con empresas externas.

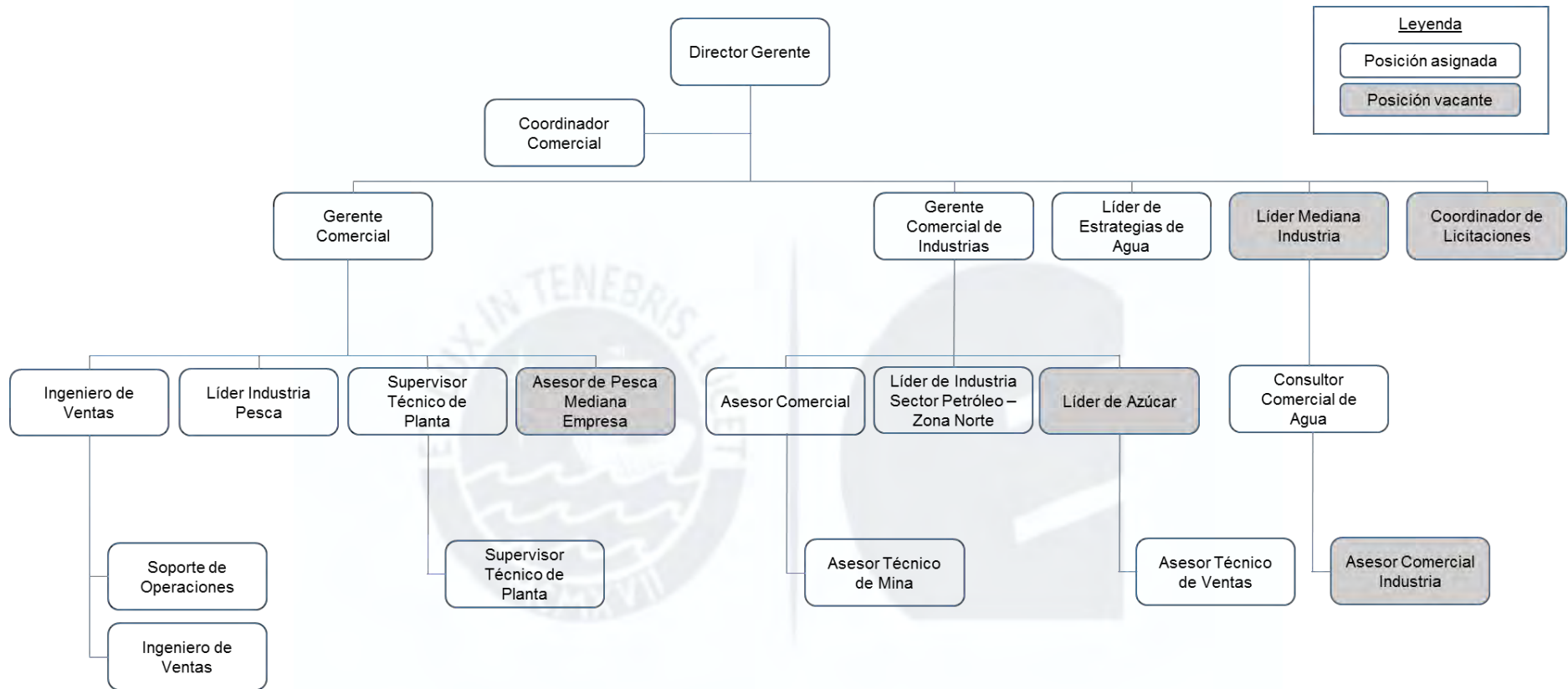


Figura 7. Organigrama GI 2020

Muestra el organigrama implementado en el año 2020 por GI. Adaptado de la documentación interna suministrada por la empresa. Enero 2020.

#### **4.1.5. Sistemas y procedimientos.**

Cómo se mencionó anteriormente, la empresa cuenta actualmente con el ERP SIG que no integra todos los procesos y por ello tiene proyectado migrar al *Business One* de SAP en el año 2021 con el fin de poder centralizar la información de todos los procesos para poder atender de forma rápida los requerimientos de los clientes externos e internos. Por esta misma razón, está en proceso de implementación del CRM *MindQube* para poder tener una mejor gestión de la relación con sus clientes. Sin embargo, tiene como carencia el tener aún los procesos críticos aislados, dificultando así el seguimiento y evaluación de los sistemas, así como los proyectos y desempeño de cada uno de sus colaboradores.

#### **4.1.6. Personal.**

En las distintas comunicaciones que se sostuvieron con el personal de GI se evidenció que existe una alta rotación de personal, es decir, que los colaboradores en la empresa cambian constantemente en algunos puestos; además, el mismo personal que se mantiene también rota de un puesto a otro. Junto con ello, se dan casos de personas que realizan funciones ajenas a su cargo, por ejemplo, el colaborador que tenía el cargo de Líder de Desarrollo de Producto, entendía su cargo como Investigación y Desarrollo, sin embargo, atendía requerimientos de clientes y también estaba a cargo del control de calidad; ahora forma parte del área de sector pesca, viendo con ello las consecuencias de no tener definidas las funciones. Por otro lado, el área de recursos humanos se encuentra tercerizada y cuentan con un proceso de selección que sigue un procedimiento que está basado en el perfil del puesto requerido, sin embargo, dichos perfiles y sus manuales de organización y funciones (MOF) se encuentran desactualizados. Por último, es importante mencionar que en su planilla cuentan con 11 colaboradores, sin embargo, en su organigrama cuentan con 21 cargos, que como se mencionó antes, son trabajadores de las otras empresas relacionadas y, además, mantiene seis plazas abiertas. En la Tabla 6 se puede observar las diferencias entre su planilla

y organigrama, así como las plazas libres, siendo que el número actual de colaboradores de GI es de 16 personas; en ese sentido, es importante para el cumplimiento de las metas de la empresa que los miembros de ella se sientan parte de ella, sepan cuáles son sus funciones, responsabilidades y qué se espera de ellas.

Tabla 6

*Plazas actuales de GI, personal presente en planilla y en organigrama*

Área	Cargo	Presente en organigrama	Presente en planilla
Comercial	Ingeniero de Ventas	Si	Si
Comercial	Supervisor Técnico de Planta	Si	Si
Comercial	Líder Industria Sector Pesca	Si	Si
Comercial	Supervisor Técnico de Planta	Si	Si
Gerencia General	Director Gerente	Si	Si
Comercial	Gerente Comercial	Si	Si
Comercial	Gerente Comercial de Industrias	Si	Si
Comercial	Asesor Técnico de Ventas	Si	Si
Comercial	Ingeniero de Ventas	Si	Si
Comercial	Líder Estratégico de Aguas	Si	Si
Administración y Finanzas	Gerente Financiero	No	Si
Comercial	Líder de Azúcar Trujillo	Si	Plaza abierta
Comercial	Asesor Comercial Industria	Si	Plaza abierta
Comercial	Soporte de Operaciones Pesca	Si	Plaza abierta
Comercial	Asesor de Pesca Mediana Empresa	Si	Plaza abierta
Comercial	Líder Mediana Industria	Si	Plaza abierta
Comercial	Coordinador de licitaciones	Si	Plaza abierta
Comercial	Asesor Comercial Mina	Si	No
Comercial	Líder Industria Sector Petróleo Zona Norte	Si	No
Comercial	Consultor Comercial de Aguas	Si	No
Comercial	Coordinador Comercial	Si	No
Comercial	Asesor Técnico de Minas	Si	No

*Nota . Información entregada por GI*

#### **4.1.7. Estilos de gestión.**

En base a las conversaciones con los dueños y colaboradores de GI, se identifican dos tipos de liderazgo de los dueños. Uno de ellos ocupa el cargo de Director Gerente de GI,

quien muestra un tipo de liderazgo transaccional, con poca empatía y comunicación con sus colaboradores, marcando claramente que su relación es solo profesional y no se debe mezclar con lo personal. Él mismo se identifica como un líder relacional, es decir, se enfoca en los objetivos comerciales de la empresa y se involucra directamente en su cumplimiento, atribuyendo este liderazgo a haber sido formado en los Estados Unidos de Norteamérica. El otro dueño, tiene un carácter empático, con un estilo transformacional, interesado en el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa, tanto en lo personal como en el profesional que, a pesar de no tener un cargo en la empresa, tiene participación en el día a día de la empresa. Esta dualidad de liderazgos, sin parámetros muy definidos genera cierto grado de confusión en los colaboradores, pues todas las decisiones finales pasan por el Director Gerente.

#### **4.1.8. Conclusión**

Para finalizar el análisis se revisó la relación que existe entre cada uno de los elementos del modelo a través de una matriz de relación (figura 8), en las el cruce que contenga una O simboliza que los elementos si están alineados y los que contengan una X simboliza que existen problemas de alineación entre los elementos y que deben trabajarse en base a la prioridad señalada por MPC (1994) hasta alinear cada uno de los elementos a los valores compartidos y estrategias, colaborando así a alcanzar de una forma más efectiva al cumplimiento de los objetivos planteados. Por lo tanto, podemos concluir que la aplicación del modelo de McKinsey evidencia la falta de una estrategia formal plasmada no solo en la visión y misión, sino también en un plan estratégico que recoja los valores establecidos y conocidos para toda la empresa. La empresa cuenta con habilidades que generan ventaja competitiva, y una nueva estructura que ayuda a conseguir la estrategia, sin embargo, es necesario que los sistemas, con varias carencias como falta de actualizar los procesos y un ERP que vincule las actividades críticas, el personal, con rotación de puestos y personas y

con algunas plazas abiertas, y el estilo de gestión, con dos estilos de liderazgo que pueden generar confusión, también estén alineados.

Elementos	Valores compartidos	Estrategia	Habilidades y fortalezas	Estructura	Sistemas y procedimiento	Personal	Estilo de gestión
Valores compartidos		O	O	X	X	X	X
Estrategia	O		O	O	X	X	X
Habilidades y fortalezas	O	O		O	X	X	X
Estructura	X	X	X		X	X	O
Sistemas y procedimiento	X	X	X	X		X	X
Personal	X	X	X	X	X		X
Estilo de gestión	X	X	X	O	X	X	

*Figura 8.* Matriz de alineación de elementos del modelo de McKinsey.

Muestra la alineación entre los distintos elementos del modelo de McKinsey. Los cruces con una “o” indican que los elementos están alineados, y los marcados con una “x” indican que los elementos no están alineados.

## 4.2 Análisis Cuantitativos

El análisis cuantitativo evaluará el desempeño financiero de la empresa con el fin de determinar las prioridades que se deberán tomar para poder encontrar la mejor solución al problema clave a resolver de no tener un plan estratégico. Así mismo, se evaluará el reporte de sostenibilidad presentado por GI en el 2019 usando como criterio de evaluación los estándares GRI.

### 4.2.1. Análisis financiero.

En cuanto al análisis financiero, se ha recopilado la información del ESF y del ER de GI de los años 2016 al 2019 y realizado un análisis vertical y horizontal a estos, además de calcular los principales ratios financieros de la empresa. Para el análisis vertical se consideran los cuatro años, sin embargo, para el análisis horizontal solo dos; el 2018 que será el año base y el 2019 que es el último periodo en curso, debido a que los años 2016 y 2017 son considerados como años excepcionales para GI. Para el análisis de los ratios financieros se

presentan de tres años, desde el 2017 al 2019, dado que para el cálculo de algunos de ellos se utilizan datos del año analizado y el año anterior.

Por ello, al analizar verticalmente en la Tabla 7 el activo del ESF se encuentra que en los cuatro años la mayor proporción del activo está en el activo corriente, es decir, que posee una mayor disponibilidad de liquidez, sin embargo, en el año 2019 el activo no corriente se eleva a 20% del total de activos, debido a la compra de un inmueble. Por otro lado, las cuentas de mayor proporción del activo en el año 2016 eran las cuentas por cobrar comerciales y materia prima, mientras que en el 2017 la cuenta de mayor proporción es solo el inventario con un poco más del 50% del activo total. En el año 2018, dado el buen nivel de ventas, las cuentas por cobrar alcanzan el 50% del activo total. En el año 2019, al no tener el mismo nivel de ventas que en el 2018, el inventario es mayor a las cuentas por cobrar, siendo estas dos junto a la cuenta de Inmuebles las de mayor proporción del activo. Sin embargo, en los cuatro años su activo corriente es mayor que el pasivo corriente, mostrando que GI no tiene problemas de liquidez a corto plazo. Asimismo, al analizar el pasivo y patrimonio verticalmente, se puede observar que en los cuatro años las cuentas de mayor proporción son cuentas por pagar a comerciales terceros y las obligaciones financieras. En el 2019 se observa que la cuenta resultados acumulados comparte una proporción importante con estas dos cuentas del total del pasivo y patrimonio debido al buen resultado del 2018.

Al analizar horizontalmente en la Tabla 8 el ESF, en el año 2019 el total de activos ha decaído en relación al año anterior en cerca de dos millones de soles, teniendo su principal caída en el activo corriente, generando que la distribución entre el activo corriente y no corriente varíe en comparación con los años anteriores, como se mencionó en el análisis vertical. En el activo corriente se dio un incremento sustancial en la cuenta de efectivo, duplicándose en el 2019, aunque, analizando los ratios en la Tabla 9, el ratio de liquidez disminuyó de 1.48 a 1.23 entre el 2018 y 2019, debido a que el activo corriente total



disminuyó mientras que el pasivo corriente incrementó. Además, la principal reducción se dio en las cuentas por cobrar a terceros, que decayó en más de 60% que el 2018 que en términos

Tabla 7

*Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera GI*

ACTIVO	2019	2018	2017	2016	PASIVO	2019	2018	2017	2016
ACTIVO CORRIENTE	%				PASIVO CORRIENTE	%			
Efectivo y equivalentes de efectivo	8.76	4.04	2.92	12.06	Tributos por Pagar	2.58	8.25	0.61	2.97
Cuentas por cobrar comerciales terceros	21.21	50.27	11.66	37.17	Remuneraciones por pagar	0.53	1.79	0.68	0.87
Otras cuentas por cobrar	0.26	2.34	3.66	3.15	Cuentas por pagar comerciales terceros	24.39	13.02	25.18	18.32
Servicios y otros pagados por adelantado	1.00	0.42	0.30	0.14	Otras cuentas por pagar	12.81	2.14	18.95	8.10
Productos terminados	7.46	2.66	4.20	0.00	Obligaciones Financieras	25.55	34.15	38.13	29.09
Materia prima	29.10	20.22	42.26	31.80	Cuentas por pagar diversas terceros	0.22	0.59	0.22	2.94
Otras existencias	7.71	2.13	10.11	0.00	Anticipos de clientes	0.00	1.71	0.01	0.01
Anticipos a proveedores	0.00	6.99	8.12	4.31	TOTAL PASIVO CORRIENTE	66.08	61.65	83.78	62.30
Saldo a favor por impuestos	5.65	2.19	7.35	3.34	PASIVO NO CORRIENTE				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	81.15	91.27	90.57	91.96	Obligaciones financieras largo plazo	2.39	0.96	1.42	10.72
ACTIVO NO CORRIENTE					Cuentas por pagar socios, gerentes	0.00	11.77	0.00	0.00
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	17.49	6.78	7.32	6.03	Ingresos Diferidos	0.10	0.00	0.00	0.00
Activos intangibles	0.04	0.04	0.05	0.07	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2.49	12.73	1.42	10.72
Depreciación y Amortización Acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	TOTAL PASIVO	68.57	74.38	85.20	73.02
Pasivos diferidos	0.00	0.00	0.13	0.15	PATRIMONIO:				
Activos diferidos	1.32	1.90	1.92	1.78	Capital Social	10.09	9.43	10.85	12.67
	0.00	0.00	0.00	0.00	Reservas	2.02	1.89	2.17	0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	18.85	8.73	9.43	8.04	Utilidad del Ejercicio	4.04	14.02	1.69	2.92
					Resultados acumulados	15.28	0.28	0.09	11.40
					TOTAL PATRIMONIO	31.43	25.62	14.80	26.98
TOTAL ACTIVO	100.00	100.00	100.00	100.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00	100.00	100.00	100.00

*Nota.* Adaptado de los ESF 2016, 2017, 2018 y 2019 de GI

monetarios significó 8.4 millones de soles menos en el 2019, esto podría entenderse como una reducción en el periodo promedio de cobro, sin embargo, como se puede observar en la Tabla 9, el periodo promedio de cobro pasó de 72 días en el 2018 a 114 días en el 2019, así que la reducción se explica únicamente por la reducción en el nivel de ventas que veremos en el análisis del ER; además, hubo un incremento promedio en las cuentas de inventarios entre estos dos años de 250%, generando un incremento en el tiempo de rotación de inventarios que pasó de 148 días a 172 en el 2019, debido principalmente a un incremento en el stock de inventarios producto de la paralización de la segunda temporada de pesca en el 2019 donde se esperaba una captura de 2.8 millones de toneladas y sólo se hizo efectiva la captura de 900 mil toneladas (Comunicación personal, J. Pisco, 3 de junio, 2020). Asimismo, otra cuenta que se incrementa en el 2019 es la cuenta de saldo a favor por impuestos, debido a la nacionalización de los productos importados en exceso y que no fueron vendidos, generando un crédito fiscal del impuesto general a las ventas (IGV). Por otro lado, en el activo no corriente, el principal incremento se dio en la cuenta de inmueble, maquinaria y equipos, que incrementó 241% en el 2019, producto de la adquisición de un inmueble el cual es utilizado como sus oficinas en el año 2019, produciendo que el ratio de rotación de activos se redujo de 1.62 en el 2018 a un 1.16 en el año 2019.

Continuando el análisis, en el pasivo se ve un incremento de las cuentas por pagar comerciales terceros de 175% debido a que, al disminuir las ventas, quedaron cuentas por pagar a los proveedores. Una cuenta significativa que aumenta en más de 500% es otras cuentas por pagar, ello debido a una reclasificación de las cuentas por pagar socios, gerentes, del pasivo no corriente. La última cuenta del pasivo que disminuye en el 2019 son las obligaciones financieras. Esta disminución se debe a la planificación financiera de la empresa, dado que se tiene la política de usar deuda de corto plazo de bancos para financiar el saldo remanente de los stocks de la pesca, y se pudo cumplir debido a los resultados

acumulados del año 2018 (Comunicación personal, J. Pisco, 3 de junio, 2020) generando una reducción considerable en el ratio de cobertura de intereses que bajó de 7.69 en 2018 a un 2.87 en 2019. Finalmente, en el patrimonio podemos observar el efecto de la caída de las ventas en el 2019 frente al 2018 en una disminución del 74% en la utilidad del ejercicio 2019, y el crecimiento en las utilidades acumuladas por las utilidades del ejercicio 2018 en más de 5,000%.

Tabla 8

*Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera GI*

ACTIVO	2019	2018	PASIVO	2019	2018
ACTIVO CORRIENTE	%		PASIVO CORRIENTE	%	
Efectivo y equivalentes de efectivo	202.47	100.00	Tributos por Pagar	29.29	100.00
Cuentas por cobrar comerciales terceros	39.45	100.00	Remuneraciones por pagar	27.77	100.00
Otras cuentas por cobrar	10.44	100.00	Cuentas por pagar comerciales terceros	175.10	100.00
Servicios y otros pagados por adelantado	223.41	100.00	Otras cuentas por pagar	558.56	100.00
Productos terminados	262.32	100.00	Obligaciones Financieras	69.96	100.00
Materia prima	134.52	100.00	Cuentas por pagar diversas terceros	35.03	100.00
Otras existencias	338.07	100.00	Anticipos de clientes	0.00	100.00
Anticipos a proveedores	0.00	100.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	100.22	100.00
Saldo a favor por impuestos	240.90	100.00	PASIVO NO CORRIENTE		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	83.13	100.00	Obligaciones financieras largo plazo	232.05	100.00
			Cuentas por pagar socios, gerentes	0.00	100.00
ACTIVO NO CORRIENTE			Ingresos Diferidos	0.00	0.00
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	241.09	100.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	18.31	100.00
Activos intangibles	86.36	100.00	TOTAL PASIVO	86.20	100.00
Depreciación y Amortización Acumulada	0.00	0.00	PATRIMONIO:		
Pasivos diferidos	0.00	0.00	Capital Social	100.00	100.00
Activos diferidos	64.96	100.00	Reservas	100.00	100.00
	0.00	0.00	Utilidad del Ejercicio	26.93	100.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	201.91	100.00	Resultados acumulados	5052.77	100.00
			TOTAL PATRIMONIO	114.67	100.00
TOTAL ACTIVO	93.49	100.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	93.49	100.00

*Nota.* Adaptado de los ESF 2018 y 2019 de GI

Del mismo modo, al realizar el análisis vertical y horizontal del ER en la Tabla 10 podemos observar que hay una caída de 26.85% de las ventas con respecto al año 2018, dado que, como se mencionó más arriba, el desembarco real de la segunda temporada del 2019 sólo llegó al 32% de la cuota establecida por PRODUCE. sin embargo, el costo de venta disminuyó sólo en 22.67%, debido al incremento de cerca del 15% el costo de adquisición del producto con mayor volumen de ventas, esto causado por un retroceso en la oferta mundial de dicho producto porque el gobierno chino cerró muchas fábricas que lo producen en su país por no cumplir los requisitos medioambientales. El incremento del costo no pudo ser trasladado al cliente final debido a la competencia marginal que es la competencia que no puede cumplir con las cantidades demandadas por los clientes, pero ofrecen precios menores del pequeño stock que tienen. Se realizó un recorte significativo en el 2019 en los gastos administrativos con respecto al 2018 reduciéndose en 1.6 millones de soles aunque se tuvo un incremento del 6% en los gastos de venta, pues dicha estructura estaba diseñada para un nivel de ventas que no fue como se proyectó, lo que tuvo como resultado neto una reducción de 15.3% en el total de gastos, lo cual no fue suficiente para compensar la caída que ya se había dado en el margen de utilidad bruta de 37.53% a 34.11%, obteniendo un margen de utilidad operativo de 10.28%, frente al 16.96% del 2018. Además, los gastos financieros tuvieron un incremento del 20% debido a que se renovaron créditos generando así un incremento del costo promedio de la deuda que subió 3% hasta llegar al 13% en 2019. Finalmente, la utilidad del ejercicio en el 2019 cayó un 77% en comparación con el 2018, disminuyendo aproximadamente S/.3.4 millones de soles.

Podemos concluir que al realizar el análisis vertical del ESF de GI se evidencia que las cuentas más importantes en el activo varían entre las cuentas por cobrar comerciales terceros, inventario e inmuebles y en el pasivo y patrimonio son las cuentas por pagar comerciales terceros, las obligaciones financieras y el capital social, y se evidencia que no

tiene problemas de liquidez a corto plazo. Además, al hacer el análisis horizontal del ESF se encuentra el efecto de la disminución de las ventas en el 2019 tanto en las cuentas por cobrar, como en los inventarios, las cuentas por pagar y las utilidades, tanto las acumuladas como en las obtenidas en el periodo 2019. Por otro lado, en el análisis del ER se encuentra que una variable importante en las finanzas de GI es el nivel de predictibilidad y cumplimiento de la cuota, dado que afecta directamente las ventas obtenidas, pues en el 2018 se cumplió el 98% de la cuota mientras que en el 2019 el cumplimiento estuvo en el orden del 62%, obteniendo una baja en las ventas de 28% y una utilidad cuatro veces menor.

Tabla 9 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados GI

*Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados GI*

	Análisis Vertical				Análisis Horizontal	
	%				%	
	2019	2018	2017	2016	2019	2018
Venta de productos	100.00	100.00	100.00	100.00	73.15	100.00
Venta de servicios						
Ventas Netas	100.69	100.00	100.00	100.00	73.65	100.00
Costo de Ventas	-63.30	-59.88	-61.98	-57.95	77.33	100.00
Costo de producción	-2.46	-1.99	-0.88	-1.79	90.43	100.00
Costo de calidad	-0.83	-0.60	0.00	-2.35	100.18	100.00
Utilidad Bruta	34.11	37.53	37.15	37.91	66.47	100.00
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos:	-6.27	-8.47	-10.15	-11.09	54.11	100.00
Gastos de Ventas	-17.56	-12.10	-19.67	-18.33	106.15	100.00
Utilidad Operativa	10.28	16.96	7.32	8.49	44.33	100.00
Ingresos Financieros:	0.00	0.00	0.00	0.00		
Otros ingresos	0.00	0.00	0.37	1.77		
Diferencia de cambio (neto)	-0.95	-0.83	0.28	-1.02	84.38	100.00
Gastos Financieros	-4.43	-2.69	-3.92	-4.38	120.17	100.00
Otros gastos	0.00	0.00	-0.97	0.00		
Utilidad antes de Impuesto	4.90	13.44	3.07	4.87	26.67	100.00
Impuesto a la Renta	-1.50	-2.73	-1.18	-1.56	40.27	100.00
Utilidad del Ejercicio	3.40	10.72	1.89	3.31	23.21	100.00

*Nota.* Adaptado de los ESF 2016, 2017, 2018 y 2019 de GI

Tabla 10

*Ratios Financieros GI*

<b>Ratios financieros</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Liquidez: Activo corriente / Pasivo corriente	1.23	1.48	1.08
Prueba ácida: (Activo corriente - Inventarios - Cargas diferidas) / Pasivo corriente	0.46	0.92	0.22
Prueba super ácida: Caja y bancos / Pasivo corriente (soles)	0.13	0.07	0.03
Capital de trabajo neto: Activo corriente - Pasivo corriente	3,884,643	8,168,024	1,629,050
Capitalización: Patrimonio Neto / Total PN y Pasivo	0.31	0.26	0.15
Índice de Endeudamiento: Pasivo total / Activo total	0.69	0.74	0.85
Razón de cobertura de intereses: EBIT / Intereses	2.87	7.69	2.34
Calidad de la deuda: Pasivo corriente / Pasivo total	0.96	0.83	0.98
Coste de la deuda: Gastos financieros / Deuda con coste	0.13	0.10	0.08
Rotación de inventarios: Costo de ventas / Inventarios	2.12	2.45	1.32
Rotación de activos totales: Ventas / Total Activos	1.16	1.62	0.96
(EPI) Edad promedio de inventario: 365/Rotación de inventarios (días)	172.33	148.87	275.53
(PPC) Periodo Promedio de cobro : Ctas por cobrar comerciales/Ventas anuales/365 (días)	114.37	72.59	88.63
(PPP) Periodo Promedio de pago : Ctas por pagar comerciales/Compras anuales/365 (días)	75.41	95.38	87.92
Ciclo de Conversión de Efectivo: EPI+PPC -PPP (días)	211.29	126.08	276.24
Margen de utilidad bruta: Utilidad bruta / Ventas	0.34	0.38	0.37
Margen de utilidad operativa: Utilidad operativa / Ventas	0.10	0.17	0.07
Margen de utilidad neta: Utilidad neta / Ventas	0.03	0.11	0.02
ROA: Utilidad neta / Activos	0.03	0.11	0.01
ROE: Utilidad neta / Capital en acciones comunes	0.40	1.73	0.16
ROIC	0.21	0.29	0.10

*Nota.* Adaptado de los ESF 2016, 2017, 2018 y 2019 de GI

#### **4.2.2. Análisis del Reporte de Sostenibilidad 2018.**

En el año 2019, GI elaboró su primer reporte GRI correspondiente al año 2018, en este reporte se incorporaron 47 contenidos agrupados en 15 estándares de los 145 contenidos agrupados en 36 estándares existentes a la fecha. Como primer punto, GI inicia su reporte con el estándar 102 referido a contenidos generales de la organización, el mismo que se subdivide

en 5 partes: (a) perfil de la organización, (b) estrategia, (c) ética e integridad, (d) gobernanza, (e) participación de los grupos de interés y, (f) prácticas de la elaboración de informes (GRI, 2016). Es decir, respecto al perfil de la organización, GI detalla casi todos los contenidos, sin embargo, consideramos que puede completar con facilidad los contenidos faltantes que se refieren al tamaño de la organización, cadena de suministros y principio o enfoque de precaución, este último es importante puesto que GI manipula productos químicos y debe seguir un procedimiento por precaución. Por otro lado, en la estrategia, se evidencia que falta implementar dos contenidos importantes para la definición estratégica, los cuales son la declaración de los altos ejecutivos en la toma de decisiones y los principales impactos, riesgos y oportunidades. Así mismo, en la ética e integridad, consideramos que el contenido que reportan se refiere a valores, principios, estándares y normas de conducta, sin embargo, carece de fondo puesto que no se mencionan detalles e indicadores importantes sobre su elaboración, o sobre la periodicidad con que se socializan, siendo que es importante profundizar en los mismos. Del mismo modo, en cuanto a la gobernanza y a la participación de los grupos de interés, GI únicamente menciona únicamente la estructura y gobernanza como contenido, a pesar de tener las herramientas para poder desarrollar más de los 27 contenidos considerados como, por ejemplo, la responsabilidad ejecutiva en temas ambientales, económicos y sociales, la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, la evaluación de temas económicos, ambientales y sociales, las políticas de remuneración, los procesos para determinar una remuneración, entre otros. Finalmente, respecto a las prácticas en la elaboración del informe, GI ha reportado casi todos los contenidos, presentando una descripción general del proceso que ha seguido para la elaboración del informe, sin embargo, se recomienda brindar mayor detalle en cada reporte.

Como segundo punto, en el estándar 200, denominado módulo económico, GI desarrolló los estándares 201, 203, y 205 que se refieren al desempeño económico, impacto

económico indirecto y anticorrupción, respectivamente, se considera que los tres estándares deberían en el futuro ser profundizados y detallados según las directrices mencionadas en cada uno de los mismos y según sus contenidos (GRI, 2016). En el caso del estándar 201, el GRI elaborado por GI únicamente hace mención del contenido referido al valor económico directo generado y distribuido; sin embargo, no menciona los contenidos que se refieren a las implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático, a las obligaciones de plan de beneficio y a la asistencia financiera recibida del gobierno, contenidos que deberían detallarse en el siguiente GRI. En el caso del estándar 203, GI ha desarrollado el contenido referente al impacto económico indirecto el cual podría complementar con ejemplos como es sugerido en los requerimientos de dicho estándar. En el caso del estándar 205, GI hace mención a dos de los tres contenidos que se refieren a las operaciones evaluadas para riesgos relacionados a la corrupción, la comunicación y formación sobre políticas; aquí se debe complementar con mayor profundidad como, por ejemplo, el detalle de los procedimientos. Es importante mencionar que en este módulo se ha dejado de lado los estándares 202, 204 y 206 que se refieren a la presencia en el mercado, las prácticas de adquisición y la competencia desleal, se considera importante que por lo menos en el contenido referido a prácticas de adquisición se detalle la gestión realizada, puesto que estos lineamientos ayudarán en la negociación con los proveedores.

Como tercer punto en el estándar 300, denominado módulo ambiental (GRI, 2016), GI ha desarrollado 4 estándares el 301, 303, 307 y 308 que se refieren a materiales, agua, cumplimiento ambiental y evaluación ambiental de proveedores respectivamente; en el estándar 301 se trabajaron 3 contenidos referentes a materiales utilizados por peso y productos reutilizados; en ninguno se muestra el detalle recomendado por el estándar, en el estándar 303 se desarrolla el contenido referente a extracción agua por fuente sin embargo el desarrollo no se alinea a lo recomendado por el GRI; en el estándar 307 no se desarrolló el



contenido y detalles sugeridos por el estándar; en el estándar 308 referente a evaluación ambiental de proveedores tampoco se realizaron los detalles y especificaciones señaladas. Los estándares 302, 304, 305 y 306 referidos a energía, biodiversidad, emisiones y efluentes y desechos respectivamente no fueron desarrollados. Para cada estándar hay información que no está correctamente desarrollada, es preciso que en el siguiente reporte se pueda detallar más información y se agreguen los estándares que no han sido incluidos en el primer reporte.

Finalmente, en el estándar 400, denominado módulo social (GRI, 2016), GI se refiere a seis de los diecinueve estándares: empleo, salud y seguridad en el trabajo, formación y enseñanza, no discriminación, trabajo infantil, trabajo forzoso y obligatorio. No obstante, sería importante que GI incluya el estándar GRI 402, donde se establecen directrices para la relación trabajador - empresa, el estándar GRI 405 referido a la diversidad e igualdad de oportunidades, el estándar GRI 406 referido a prácticas en materia de seguridad y los estándares GRI 417 y GRI 418 referidos a marketing y etiquetado y privacidad del cliente, respectivamente.

En conclusión, podemos decir que GI ha elaborado un primer reporte GRI en el cual, como se aprecia en la Tabla 11, ha incluido 47 de los 145 contenidos propuestos sin embargo es preciso que en los siguientes reportes se incluyan más contenidos referentes a proveedores, clientes y situación económica y se profundice más en los contenidos ya elaborados. Además, considerando que el reporte GRI tiene 145 contenidos detallados y planteados que se extienden a todas las áreas de la empresa y considerando que su renovación y actualización debe hacerse todos los años, se presenta para GI como una interesante herramienta de gestión que puede ser usada eficientemente como soporte para el plan estratégico de GI y su sostenibilidad.

Tabla 11

*Nivel de cumplimiento de los estándares GRI por parte de GI Perú en 2018*

Estándares GRI 2016	Título del estándar	Contenidos totales	Contenidos cumplidos
GRI 101	Fundamentos	1	0
GRI 102	Contenido general	56	20
GRI 103	Enfoque de gestión	3	3
GRI 201	Desempeño económico	4	1
GRI 202	Presencia en el mercado	2	0
GRI 203	Impactos económicos indirectos	2	1
GRI 204	Prácticas de adquisición	1	0
GRI 205	Anticorrupción	3	3
GRI 206	Competencia desleal	1	0
GRI 301	Materiales	3	3
GRI 302	Energía	5	0
GRI 303	Agua y efluentes	5	1
GRI 304	Biodiversidad	4	0
GRI 305	Emisiones	7	0
GRI 306	Efluentes y residuos	5	0
GRI 307	Cumplimiento ambiental	1	1
GRI 308	Evaluación ambiental de proveedores	2	1
GRI 401	Empleo	3	3
GRI 402	Relaciones trabajador - empresa	1	0
GRI 403	Salud y seguridad en el trabajo	10	4
GRI 404	Formación y enseñanza	3	3
GRI 405	Diversidad e igualdad de oportunidades	2	0
GRI 406	No discriminación	1	1
GRI 407	Libertad de asociación y negociación colectiva	1	0
GRI 408	Trabajo infantil	1	1
GRI 409	Trabajo forzoso u obligatorio	1	1
GRI 410	Prácticas en materia de seguridad	1	0
GRI 411	Derechos de los pueblos indígenas	1	0
GRI 412	Evaluación de derechos humanos	3	0
GRI 413	Comunidades locales	2	0
GRI 414	Evaluación social de los proveedores	2	0
GRI 415	Política pública	1	0
GRI 416	Salud y seguridad de los clientes	2	0
GRI 417	Marketing y etiquetado	3	0
GRI 418	Privacidad del cliente	1	0
GRI 419	Cumplimiento socioeconómico	1	0

*Nota.* Adaptado de los Estándares GRI 2016 y del Reporte de Sostenibilidad 2018 de GI

### 4.3 Conclusiones

Los análisis realizados han permitido hacer una mejor evaluación de la situación actual de GI permitiendo concluir que hay oportunidades de mejora tanto en la gestión, en las

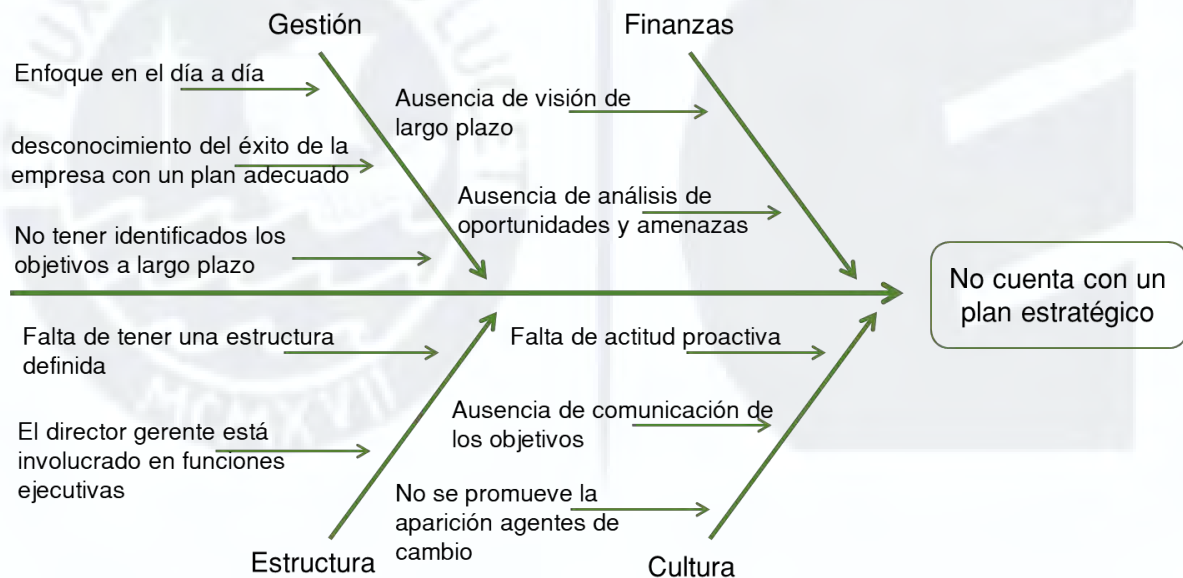
finanzas y en la calidad de los reportes de sostenibilidad. Para el análisis de su gestión se utilizó el Modelo de las Siete S's de McKinsey que permitió ver qué elementos de dicho modelo deben ser trabajados buscando una mejor alineación para poder alcanzar los objetivos que se trace la empresa a corto y largo plazo de manera eficiente. Para el análisis financiero se utilizaron las herramientas que evalúan los estados financieros del 2016 al 2019 de forma vertical y horizontal, así como los ratios financieros evidenciando las consecuencias de la disminución de las ventas en el 2019 en las cuentas por cobrar, los inventarios, las cuentas por pagar y las utilidades, tanto las acumuladas como las obtenidas en el periodo analizado, marcando la importancia de la variable nivel de predictibilidad y cumplimiento de la cuota. Finalmente, el Reporte de Sostenibilidad 2018 (GI, 2019) se contrastó con el estándar propuesto por el GRI poniendo en evidencia la ausencia de 98 estándares y contenidos que son importantes para los que tienen que ver con los proveedores, los clientes y la situación económica, así como la necesidad de profundizar en los contenidos reportados, además que al ser el reporte GRI una herramienta bastante completa cuyos estándares están dirigidos a todas las áreas de la empresa y cuya renovación es anual, se presenta como una importante herramienta base para la elaboración del plan estratégico empresarial y también, como una herramienta de desarrollo sostenible en GI.

## Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

Para el presente capítulo se emplea como base el diagrama causa efecto explicado en el capítulo III con el fin de identificar las causas determinantes del problema clave a resolver, así como explicar en qué consiste cada una de ellas.

### 5.1 Causas Identificadas

El problema clave que se ha identificado en GI es el de no contar con un plan estratégico. Utilizando el diagrama de Ishikawa se ha buscado plantear las principales causas que generan dicho problema. Las principales causas encontradas están relacionadas con las finanzas, la gestión, la cultura y la estructura de GI las que se muestran en la figura 9.



*Figura 9.* Diagrama de Ishikawa aplicado al problema clave de GI. Muestra las causas que originan el problema clave de GI. Adaptado de “¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa” por K. Ishikawa, 1986, p. 56

### 5.2 Principales Causas del Problema

Según lo mencionado líneas arriba las principales causas por las que GI no cuenta con un plan estratégico son las causas relacionadas con las finanzas, la gestión, la cultura y la estructura de GI. En las siguientes líneas se realiza un análisis de cada una de ellas.

### 5.2.1. Finanzas.

En este punto se detalla sobre los problemas identificados en cuanto a las finanzas de GI, siendo estos los relacionados a la ausencia de una visión a largo plazo y a la ausencia de un análisis de oportunidades y amenazas.

*Ausencia de una visión a largo plazo.* Considerando la evaluación realizada en los estados financieros se puede decir que GI ha tenido resultados económicos positivos a pesar de que el último año se ha visto afectado por la disminución de la cuota de pesca, sin embargo, se encuentra que una debilidad de GI es el no contar con un plan financiero a largo plazo, de hecho, ha ido avanzando en el camino según sus resultados anuales, pero no con una proyección de mediano o largo plazo con objetivos o planes concretos. Según Vallone (2017) “normalmente, el emprendedor llega a estar tan convencido del éxito del negocio que tiene en mente, lo cual es perfectamente natural y entendible, que termina asumiendo que él no necesita el plan lo cual es en cualquier caso absolutamente injustificado” (p. 35). Es posible que sea una de las razones por las cuales el equipo de GI no se ha detenido a trabajarlo. De hecho, la rentabilidad inicial sin un plan estratégico los ha hecho pensar que no es necesario tenerlo o sacrificar tiempo para elaborarlo.

*Ausencia de análisis de oportunidades y amenazas.* Ausencia de análisis de oportunidades y amenazas: El análisis PESTE, según lo mencionamos en el capítulo I consiste en entender el entorno en el que opera una organización desde diferentes puntos de vista, identificando de esta manera las oportunidades y amenazas que puedan presentarse en un proyecto (Leyva, Hechavarría, Batista, Alarcón, y Gómez, 2018). Considerando esto, y viendo que GI no ha realizado el mencionado análisis, queda claro que tampoco ha determinado las oportunidades y amenazas que se obtienen de él por lo que no podría estar bien preparado para alguna situación favorable o desfavorable en el futuro.

### 5.2.2. Gestión.

En este apartado se profundizará sobre los problemas identificados en cuanto a la gestión de la organización, siendo estos los relacionados al enfoque en el día a día, también llamada visión cortoplacista, al desconocimiento de los posibles beneficios que traería contar con un plan estratégico y no tener identificados los objetivos a largo plazo, los cuales se relacionan estrechamente con la falta de una adecuada herramienta que sea el soporte de una gestión planificada.

*Enfoque en el día a día.* El enfoque en el día a día o también conocido como enfoque en el corto plazo se entiende como la fijación de las empresas por ordenar la prioridad de sus actividades basándose en la urgencia y generalmente resolviendo problemas operativos sin dedicar tiempo a tareas que puedan traer beneficios a mediano y largo plazo, situación que se ve reflejada por la ausencia de un plan estratégico y la falta de una adecuada herramienta de gestión que permita monitorear indicadores a corto y largo plazo en sus diferentes áreas. Esto perjudica la sostenibilidad de las empresas al restar valor a otros temas importantes como la innovación, mejora de procesos, mejora del ambiente laboral, entre otros. En el caso de GI, esto se hace visible principalmente debido a la falta de un plan estratégico, lo que ocasiona que no exista un horizonte a largo plazo hacia el cual apuntar, lo que deja como única opción viable el enfoque en el día a día. Sin embargo, debido a la gran cantidad de oportunidades y amenazas que afectan directamente al sector, es imprescindible levantar la mirada y coordinar esfuerzos hacia objetivos de largo plazo; como mencionan Jaimes, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñones (2009) la habilidad de las organizaciones para evaluar y reaccionar al contexto de mediano y largo plazo es vital para su viabilidad, lo cual nos lleva al siguiente problema identificado.

***Desconocimiento de cuál podría ser el éxito de la empresa con un plan adecuado.*** El plan estratégico, como se ha visto a lo largo de este documento, aporta grandes beneficios a la compañía; por ejemplo, obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, mantiene a la vez el enfoque entre el presente y futuro, asigna prioridades en el uso de los recursos, devela las oportunidades y amenazas, promueve la unificación de esfuerzos y objetivos, entre otros (Tito, 2003). En resumen, permite trazar un camino con la mayor probabilidad de éxito en función a las fortalezas y debilidades de la organización, apuntando a explotar las oportunidades del entorno y evitando, mitigando o reduciendo los riesgos derivados de las amenazas de este. Sin embargo, se hace más notoria la necesidad de un plan estratégico cuando una organización está en problemas y se busca reformular las estrategias para poder revertir una situación indeseada, pero no es el caso cuando una organización va por buen camino, lo que podría crear la ilusión de no necesitar un plan y posponer los esfuerzos por crear uno. Sin embargo, esta situación no permite estar al tanto de los beneficios reales que podrían obtenerse y los resultados a los que se podría apuntar. En términos simples, la organización podría estar conformándose con unos buenos resultados, que con planificación adecuada, los recursos necesarios y una buena ejecución, podrían ser mucho mejores.

***No tener identificados los objetivos a largo plazo.*** Los OLP son los resultados que las empresas esperan alcanzar en un futuro a través de las estrategias plasmadas en el plan estratégico (D'Alessio, 2015), muchos consideran los objetivos como la razón de ser de las organizaciones, les da consistencia, moldea los cimientos básicos de la organización, también es considerado un punto de encuentro de sus partes interesadas. En GI la ausencia de una visión combinado con un enfoque del día a día, dificulta el interés en definir los OLP, esto se materializa en general en la ausencia de un plan estratégico, de OLP, la falta de una

herramienta de gestión completa y tal vez de la ausencia de una cultura organizacional definida, elementos que repercutan en la sostenibilidad de GI.

### **5.2.3. Cultura.**

En este punto se describirá la problemática e influencia que tiene la ausencia o el no manejo de distintos elementos culturales, como la falta de una actitud proactiva, el no comunicar los objetivos y la ausencia de agentes de cambio, y como repercuten en la problemática general en GI.

**Falta de actitud proactiva.** Los elementos culturales organizacionales, como identidad, autonomía y actitud, son vitales e influyen en la consecución de los objetivos empresariales, pero si estos no son definidos y modulados, podría ser un serio obstáculo, los elementos culturales facilitan o dificultan el desarrollo estratégico (Ogbonna citado en Febles, s.f.). En GI se observó una actitud reactiva o la falta de una actitud proactiva, varios de los colaboradores manifiestan que no tienen claro los planes, objetivos o estrategias, muchos simplemente se limitan a cumplir lo encomendado o su parte del trabajo funcional definida en el contexto de su unidad, no existe necesariamente un trabajo en equipo entre unidades, cada una persigue sus propios objetivos, en general existe una actitud reactiva al trabajo, propiciado por diversas causas como falta de liderazgo, falta de comunicación y motivación.

**Ausencia de comunicación de los objetivos.** La comunicación interna de los objetivos de una organización promueve que los esfuerzos y recursos estén alineados hacia la obtención de estos y es un elemento de soporte para las estrategias definidas. Así mismo, la comunicación forma parte de los procesos de gestión integral, reafirma la identidad y transmite los valores que identifican a la organización (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011). En GI no hay una clara comunicación, puesto que no se tienen establecidos los objetivos de corto y largo plazo por la falta de un plan estratégico definido. Las tareas que se comunican y que se



ejecutan se basan en un enfoque del día a día y las decisiones que se toman generan cambios que no siguen la secuencia de un plan a largo plazo.

***No se promueve la aparición de agentes de cambio.*** Un agente de cambio es quien ayuda en el proceso de transición desde una situación actual hacia una deseada por la organización. Puede haber un agente de cambio interno que por el conocimiento de la organización y de la cultura aportará con información sobre las posibles reacciones ante el cambio; así mismo un agente de cambio externo aportará con ideas innovadoras y nuevas perspectivas de los problemas basado en su amplia experiencia en transiciones (Quirant y Ortega, 2006). En GI, al estar enfocados en un tren del día a día, no visualizan un plan hacia el futuro o un cambio direccionado hacia una estrategia a largo plazo, por lo tanto, la aparición de agentes de cambio internos no sería posible ya que a pesar de que cuentan con personal con amplio conocimiento del negocio, no está definida la estrategia además la gerencia concentra todas las decisiones. En cuanto a un agente de cambio externo como una consultora, es necesario que la gerencia tenga la necesidad de esta para que la ayude, en primer lugar, a establecer una estrategia a largo plazo y en segundo lugar para que guíe el cambio en esa dirección.

#### **5.2.4. Estructura.**

La falta de una estructura definida de la organización, así como que el director gerente esté involucrado en funciones ejecutivas son dos problemas identificados como causas relacionadas a la estructura que generan el no contar con un plan estratégico en GI.

***Falta de tener una estructura definida.*** La estructura parte de la planificación estratégica y no es solo la figura del organigrama plasmada en un papel o en un archivo digital, sino que determina cómo debe funcionar una empresa, cuáles son sus procesos internos, sus métodos de una empresa (OBS Business School, s.f.a). En GI hace falta tener una estructura definida que ayude a determinar sus procesos y métodos dado que en su

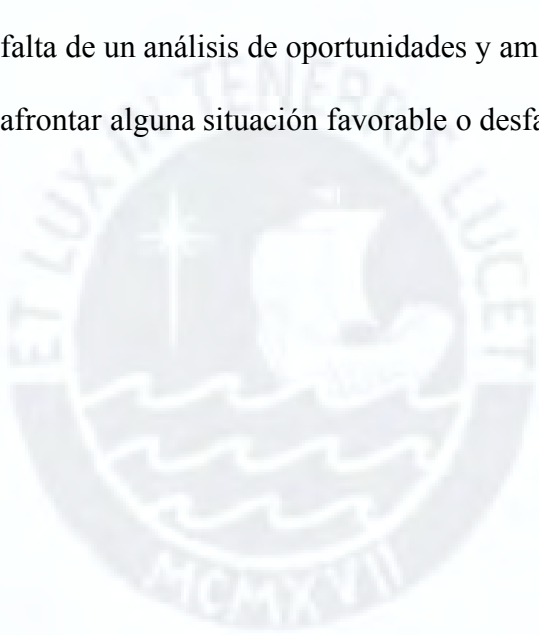
organigrama sólo se encuentra el área comercial y deja de lado las demás áreas como administración, finanzas, logística, recursos humanos, producción. Ese problema se da por tener compartidas y tercerizadas dichas áreas con empresas vinculadas y externas, lo que genera la falta de jerarquías, procesos y comunicaciones entre el área comercial y el resto de las áreas.

*El director gerente está involucrado en funciones ejecutivas.* Los directores son quienes plantean las estrategias generales y el presupuesto, y el gerente general es quien transfiere los recursos a unas estrategias específicas que lleven a obtener beneficios, a la vez de liderar a los otros gerentes (OBS Business School, s.f.b). En el caso del director gerente de GI, al ser una empresa con pocos trabajadores, reúne las posiciones de director y gerente general teniendo la responsabilidad de plantear las estrategias generales, definir el presupuesto, transferir los recursos dados en el presupuesto a unas estrategias específicas para obtener beneficios y liderar a los demás gerentes, pero a la vez funciona como gerente general y comercial y desempeña funciones ejecutivas. Por ello, el no tener un plan estratégico, objetivos a largo plazo, estrategias y una estructura definida evidencia que las tareas comerciales y ejecutivas están impidiendo que realice las funciones de director que le competen.

### **5.3 Conclusiones**

El problema clave identificado es la falta de un plan estratégico y las principales causas radican en que la gestión se realiza con un enfoque de corto plazo centrándose en la resolución de problemas operativos, dejando de lado la visión a largo plazo, lo que podría afectar la sostenibilidad de la empresa, además, no se tiene conocimiento de los beneficios de contar con un plan estratégico conformándose sólo con los resultados obtenidos a la fecha. Por otro lado, la empresa no ha propiciado un ambiente donde los colaboradores tengan una actitud proactiva hacia los objetivos de la organización, debido a que dichos objetivos no han

sido establecidos y, por lo tanto, comunicados. Tampoco se visualiza un plan hacia el futuro que se desprenda de una estrategia a largo plazo dificultando la existencia de agentes de cambio. Junto a ello, la ausencia de una estructura definida e independiente de las empresas vinculadas genera falta de jerarquía, procesos y comunicación, a ello se le suma la intervención del director gerente en tareas ejecutivas dejando de lado su responsabilidad del planteamiento de estrategias. Por el lado financiero, se descubre la ausencia de un plan financiero a largo plazo debido a que la rentabilidad durante estos años ha sido positiva, y la falta de un análisis de oportunidades y amenazas por lo que no estarían preparados para afrontar alguna situación favorable o desfavorable en el futuro.



## Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

En el presente capítulo se plantean distintas alternativas de solución para los problemas identificados y se evaluará cada una de ellas, con el fin de determinar cuáles de estas se recomendarán para su posterior implementación. Estas serán evaluadas mediante una ponderación utilizando los siguientes criterios: valor agregado, precedencia, costo, perdurable en el tiempo y viabilidad.

### 6.1 Alternativas para Resolver el Problema

Las alternativas de solución planteadas responden a cada uno de los problemas identificados en relación con las finanzas, gestión, cultura y estructura, teniendo como objetivo final resolver el gran problema encontrado en GI de no contar con un plan estratégico.

#### 6.1.1. Articular una visión clara.

El crecimiento que ha tenido GI en los últimos años pudiera ser uno de los principales causantes de la omisión en la definición de una estrategia empresarial con clara visión a largo plazo, dado que la visión con la que actualmente cuenta la empresa no es específica para GI, tomando en cuenta que en el análisis realizado se identificó que se está malinterpretando el concepto de visión y misión. Esto afecta a la organización de una forma profunda, debido a que ambos son pilares en toda organización sobre los cuales se erigen o debieran erigirse el resto de las normativas de diversa índole. Según Jones y George (2009) una visión es importante puesto que es la declaración más breve y concreta de lo que una empresa espera llegar a ser en el futuro. La misma debe ser alentadora porque depara crecimiento y mejora para toda la organización, además debe ser reconocida por todos y que para esto es imprescindible desarrollar canales de comunicación con todo el equipo.

Para poder tener una visión clara a largo plazo es preciso que la empresa realice su planeamiento estratégico y dentro del mismo revise y replantee no solo su visión sino

también su misión, sus valores empresariales y sus códigos de ética. Además, se recomienda que involucre a todo su equipo de manera que los trabajadores se sientan parte de su gestación. Con esto deberá analizar sus intereses organizacionales y objetivos a largo plazo, los mismos que deben estar sustentados con objetivos a corto plazo por áreas y acompañados con la proyección financiera esperada de acuerdo con el resultado obtenido. Además, es preciso que esto no solo quede en planteamientos, sino que se establezcan canales de comunicación con el fin de socializarlo con todo el equipo, de manera que todos estén identificados.

Para fortalecer los canales de comunicación mencionados es recomendable utilizar herramientas como el BSC y/o los reportes GRI, mencionados en el capítulo III, que permitan, además de la socialización, realizar un seguimiento periódico que es importante para evidenciar el avance o situación de los objetivos planteados, así como los responsables a cargo de cada uno. Además, un seguimiento permanente permitirá que la organización pueda reaccionar al cambio si los escenarios planteados cambian también. En ese sentido, el uso del BSC es útil puesto que “es una herramienta capaz de ofrecer a los responsables de las organizaciones una visión completa de cómo a través de la integración de medidas financieras y no financieras se ejecuta la estrategia planteada” (Granero, Guillén y Ballón-Gomis, 2017, p. 82) y también el uso del reporte GRI, como herramienta de gestión y comunicación que permite monitorear las diferentes áreas de la empresa, será un soporte de gestión y sostenibilidad para GI si se desarrolla en forma detallada y conscientemente.

#### **6.1.2. Utilizar el análisis PESTE como herramienta para definir las oportunidades y amenazas.**

El conocimiento detallado del entorno externo de una organización permite identificar variables que pueden afectar positiva o negativamente a la misma. Conocer el entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico sobre el cual se desenvuelve la empresa

permitirá, por ejemplo, conocer el nivel de estabilidad política de un país, el tipo de régimen que lo gobierna, la moneda vigente, el tipo de cambio, la reglamentación para las empresas, la tecnología vigente, las normas ambientales, entre otras. Esta información al ser cruzada en un análisis FODA permitirá conocer las oportunidades que ofrece el Perú, las cuales deben ser aprovechadas por la organización, así como las amenazas que podrían presentarse, con las cuales se debe ser precavido y establecer planes para mitigarlas, trasladarlas, evitarlas o eliminarlas de ser posible. Para realizar este análisis se sugiere aplicar la herramienta PESTE la cual ha sido desarrollada en el capítulo I y precisamente debe su nombre al análisis político (P), económico (E), social (S), tecnológico (T), y ecológico (E) que se realiza y con la cual el entorno externo de la organización es analizado y proporciona información relevante para identificar las oportunidades y amenazas que tiene la organización, las que son consideradas al momento de elaborar la matriz FODA para establecer las estrategias, de manera que se puedan aprovechar las oportunidades y mitigar o eliminar las debilidades. Además, el mismo puede ser reforzado y argumentado con el reporte GRI, el cual tiene entre sus estándares los requerimientos, recomendaciones y directrices necesarias para una adecuada evaluación económica, ambiental y social del entorno externo e interno de la empresa.

### **6.1.3. Implementar la gestión estratégica.**

El enfoque en el día a día propiamente no significa que una empresa esté mal gestionada, muchas empresas pueden tener éxito en sus propios sectores aun cuando no cuenten con objetivos estratégicos, proyectos de innovación, sostenibilidad o algún tipo de iniciativa enfocada hacia el largo plazo. Usualmente, esta forma de gestionar se desprende de un punto de vista clásico de gestión, enfocada en la eficacia y la eficiencia principalmente, es decir, obtener los mayores resultados con los menores recursos posibles; no obstante, según De Gregorio (2003) esta visión clásica ha sido superada por el enfoque estratégico de la

gestión, afirmando que las organizaciones sobreviven de acuerdo con su capacidad de adaptarse al entorno y las variaciones de este.

De acuerdo con De Gregorio (2003), el proceso de gestión estratégica inicia con la determinación de las finalidades, para esto se evalúan las capacidades de la organización, se analiza el entorno y se crean estrategias acordes, además de determinar la estructura de la organización requerida a nivel tecnológico, organizativo, financiero, de recursos humanos y legal. Una vez conocido el panorama completo de lo que se desea alcanzar, lo que se dispone y lo que se requiere, se pone en práctica la implementación y en paralelo el control de la gestión, la retroalimentación y rediseño del plan de ser necesario. Todas estas acciones llevan a la empresa a trabajar en el corto plazo dirigiendo sus esfuerzos al logro de objetivos de largo plazo, sin descuidar los objetivos de eficacia y eficiencia ni los esfuerzos dirigidos a asegurar la sostenibilidad. Para esto, como parte de la estrategia, es imprescindible contar con una herramienta de gestión como el reporte GRI que facilite de manera integrada la implementación y control de esta gestión, puesto que sus tres módulos, económico, ambiental y social, proporcionan, de forma ordenada, contenidos de gestión que ayudan a definir y monitorear con claridad la forma en la que se trabaja y los indicadores que se deben usar para determinar el avance del trabajo realizado, permitiendo de esta manera evaluar periódicamente los resultados obtenidos.

#### **6.1.4. Identificar los beneficios potenciales de contar con un plan estratégico.**

Como se mencionó en el punto anterior, un plan estratégico permite incrementar la probabilidad de sobrevivencia de una organización ante los escenarios cambiantes de su entorno y de dicha capacidad de adaptabilidad dependerá el éxito relativo que esta tenga sobre su competencia. Sin embargo, existen empresas que han logrado y aún consiguen éxito en sus sectores sin contar con un plan estratégico, siendo este el caso de GI; esto pareciera ser una contradicción ante la afirmación de la necesidad de contar con un plan estratégico para

asegurar la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo, por lo que es necesario profundizar en los matices de un plan estratégico para comprender su amplitud e importancia.

Un plan estratégico es una herramienta robusta que permite desarrollar sistemáticamente planes en todas las áreas de una organización con una visión de mediano y largo plazo. Es un proceso que conlleva distintas etapas y especialistas como Sainz de Vicuña (2017) lo dividen en tres fases. La primera es el análisis interno/externo y diagnóstico situacional, la segunda fase consiste en tomar decisiones estratégicas, principalmente relacionadas al sistema de objetivos corporativos y la elección de estrategias corporativas y funcionales; la tercera fase se relaciona a las tomas de decisiones operativas, siendo estos los planes de acción, la priorización de recursos y presupuesto entre otros.

Es posible identificar beneficios para una organización en cada una de estas fases; por ejemplo, la primera fase es útil para conocer nuestro entorno, nuestras capacidades y falencias además de obtener consciencia acerca de los posibles escenarios que puedan presentarse, así como estar preparados para tomar acción en caso de que estos sucedan, lo cual reduciría el tiempo de reacción y mejoraría las probabilidades de actuar de acorde. La segunda fase nos proporcionará una mirada más cercana sobre nuestras posibilidades reales para hacer frente a los escenarios venideros, así como poder analizar las mejores alternativas posibles, tomando en consideración los caminos que queremos tomar para poder lograr ser el tipo de organización que queremos ser y lo que queremos ofrecer al mercado o la sociedad. La tercera fase permitiría unir el futuro deseado para nuestra organización con el presente y enlazarla por medio de objetivos operativos de corto y mediano plazo enfocados en la consecución de OLP, a la vez que desarrollamos lo necesario para afrontar los escenarios previstos más probables de la mejor manera.

En este proceso es importante que se pueda incluir también el reporte GRI, el cual tiene los contenidos necesarios que permitan evaluar el entorno y todos los objetivos de la



empresa. Además, permite realizar un seguimiento periódico puesto que el mismo debe ser presentado anualmente.

#### **6.1.5. Identificar los objetivos de largo plazo.**

Como se comentó en capítulos anteriores, GI por lo general tiene un enfoque en el día a día, no cuenta con un plan estratégico y tampoco tiene identificado sus objetivos a largo plazo, complicando su posición estratégica y sustentabilidad. Por eso algunos de los resultados esperados que proceden de un análisis estratégico serio, integral, interactivo y participativo (el cual enmarca el proceso estratégico de una organización), son los objetivos a largo plazo, que definen las metas organizacionales y, por medio de las estrategias nos conducen a alcanzar la visión organizacional ((D'Alessio, 2015). Para las empresas grandes o consolidadas, es un poco más fácil pensar a largo plazo, pero para otras empresas, que prefieren la inmediatez, se les dificulta ver la importancia de pensar en largo (Amarocho, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñones, 2009), es tal vez la situación actual de GI.

GI deberá definir sus objetivos a corto plazo considerando sus objetivos de largo plazo, las cuales a través de su misión les ayude a alcanzar su visión, que, si bien están definidas, tocará replantearse ya que es necesario realizar un planeamiento estratégico. Entonces, para definir los objetivos a largo plazo, GI deberá establecer algunas interrogantes, ¿Cómo quiere verse en un futuro? ¿Qué es largo plazo para GI? ¿Cuáles mercados desea abarcar? ¿Qué posiciones tomar, cuán grande quisiera ser? Para realizar dichas tareas, siempre es recomendable contar con el apoyo de servicios de consultoría especialistas para realizar un planeamiento estratégico.

#### **6.1.6. Cambiar hacia una cultura de actitud proactiva.**

La cultura y clima organizacional son elementos importantes para la consecución de los objetivos empresariales definidos en el planeamiento estratégico, son elementos catalizadores. El clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los

colaboradores y la cultura organizacional es lo que define y distingue a una organización de otra, son todas aquellas normas, códigos, actitudes y valores que, compartidos e interiorizados, guían la actitud y el comportamiento general de los colaboradores; uno de los elementos importante de la cultura organizacional es la actitud proactiva la cual dentro de una organización, siempre buscará soluciones, ideas, acción (Aguilera, 2017).

Como un elemento de la cultura organizacional, se observó en GI la falta de una actitud proactiva, en donde la mayoría de los colaboradores se limita a cumplir con sus tareas y responsabilidades puntuales, preocupándose en sus metas u objetivos funcionales o de unidad, con lo cual es visible la falta de proactividad en la consecución de los objetivos organizacionales o metas interdepartamentales. Para incentivar una actitud proactiva entre los colaboradores de GI, los líderes y gerentes deberán definir una identidad de equipo y compromiso colectivo, se tendrán que replantear los métodos de trabajo colaborativo o participativo, diseñar talleres o capacitaciones relacionados a la consecución de los objetivos organizacionales de forma que se pueda valorar cómo la sinergia en las funciones, ayudan a alcanzar los objetivos planteados.

También es importante incluir como parte de la cultura empresarial el uso de una herramienta con la cual se pueda monitorear los objetivos trazados por cada área y se permita evaluar el entorno y condiciones en las que se trabaja. Para esto el reporte GRI cuenta con contenidos completos para las diferentes áreas de la empresa y es una herramienta que se complementa y cohesiona bien con el seguimiento de los objetivos de la misma por lo cual es adecuada usarla en la toma de decisiones.

#### **6.1.7. Implementar un plan de comunicación interna.**

Tener una adecuada comunicación dentro de una organización es vital para el cumplimiento de todos los objetivos, una buena comunicación liderada por los directivos y gerentes permite al equipo no solo conocer las estrategias y objetivos de la empresa sino

también ser parte de la formulación de los mismos, por el contrario si una organización no tiene la intención de comunicar sus estrategias y objetivos al equipo de trabajo, es inevitable que este hecho en sí sea un mensaje que los colaboradores pueden decodificarlo como una falta de consideración por parte de los directivos y por ello no sentirse identificados con la empresa. En este sentido, es la propia organización la que se ve afectada pues el desempeño de sus colaboradores podría no ser el adecuado al no saber la importancia que tienen las actividades que realizan ni como estas podrían afectar el futuro de la empresa. Por ello, comunicar la estrategia y los objetivos de la organización, aunque no es una tarea sencilla, es tan vital como tener una adecuada planificación financiera o tener al equipo humano necesario para el desarrollo de las actividades (Garrido, 2009). Por lo tanto, en GI después de establecida su estrategia y objetivos, debe implementarse un plan adecuado de comunicación interna con el cual se difunda la visión, misión, valores, estrategia y objetivos. Según Montiel (2017), un plan de comunicación interna debe contemplar: (a) información transparente de lo que sucede en la organización, (b) propiciar el *feedback* de los trabajadores a la dirección, (c) potenciar identidad y sentimiento de pertenencia a la organización, (d) motivar la participación de todos para que hagan suyos los objetivos a alcanzar (e) innovar en nuevas herramientas de comunicación como redes sociales internas, plataformas digitales, entre otros, y (f) compartir los logros que la organización ha conseguido. Los resultados de la implementación de este plan deben estar en constante medición para así asegurar que toda la organización está alineada al cumplimiento de los objetivos y por ende a la ejecución de la estrategia.

#### **6.1.8. Generar agentes de cambio.**

Un cambio en la organización significa transformación y la generación de un entorno que cambia constantemente, lo que obliga a convivir con una realidad en tránsito pero que puede generar un entorno de confianza al poder reconocer los temores que surgen, al saber

identificar las oportunidades y al ir construyendo una nueva identidad corporativa basada en su plan estratégico (Díaz, 2017). Esta transformación es dinámica y obedece a la aceptación por parte de la gerencia de una necesidad de cambio y adaptación y que, además, permite la intervención de agentes de cambio que aporten dentro del proceso para lograr los objetivos deseados. Aunque en definitiva las decisiones de cambio deben estar aprobadas por la gerencia, no necesariamente la idea solo debe originarse en esa área por ello, GI debe promover dentro de la organización un clima favorable para que sus colaboradores no solo sean actores, sino que estén en continua observación y evaluación de los hechos internos y externos que se presenten y que podrían ser aprovechados para una mejora continua en la gestión estratégica, convirtiéndose así en protagonistas y agentes de cambio (García,2010).

Para que esta propuesta se materialice, inicialmente es necesario que GI tenga implementado un plan de comunicación interna mediante el cual se pueda gestionar de una forma adecuada y eficiente información bidireccional entre la gerencia y sus colaboradores, además debe organizar equipos de trabajo que periódicamente presenten propuestas de mejora u observaciones al desarrollo de las actividades y/o situaciones externas que pudieran afectar positiva o negativamente a la organización como las posibles soluciones a estas, así mismo debería establecer un plan de incentivos que motive a sus colaboradores a una participación activa y constante. Por otro lado, GI también puede considerar la intervención de agentes externos de cambio como una consultoría; que por su experiencia; puede aportar en diferentes fases como en la evaluación de la estrategia, implementación, estimación de los recursos y presupuestos, diseño óptimo de la organización, definición de roles y procedimientos (Adaniya, 2017).

### **6.1.9. Establecer organigrama general, manual de funciones y manual de procesos.**

Definir la estructura organizacional es parte de la implementación de una planificación estratégica, dado que ella debe ayudar a que se viva la estrategia y se cumplan los objetivos a largo plazo. La estrategia y la estructura están relacionadas y muchas veces el cambio, o definición, de estrategia conlleva a un cambio en la estructura, esto debido a que muchas veces los objetivos que se plantean están relacionados a una estructura determinada, así como la asignación de recursos para cumplir dichos objetivos (David, 2013). Por lo tanto, para poder implementar esta alternativa de solución de forma que cumpla con la mejora que se busca, es indispensable que se plantee como principal alternativa de solución la elaboración de un plan estratégico y su implementación, dado que no basta con solo elaborarlo, sino que lo más importante y va a tener beneficios para la organización es el implementarlo y tenerlo en constante revisión para que este alineado hacia donde debe ir la organización, y son los directores quienes deben velar por ello (Montgomery, 2008).

Esto no significa que se deberá hacer un cambio estructural cuyo costo pueda hacer esta alternativa de solución inviable, sino que en el momento que se define la estrategia de la empresa se debe tener en cuenta la evaluación de la estructura actual siguiendo el modelo de las siete S's en el que se evidenció que no se encuentra relación entre el área comercial con las demás áreas de la empresa, así como la falta de delegación real de la toma de decisiones en las gerencias de cada sector. Es importante mencionar que en enero del 2020 ya se realizó un cambio de estructura del área comercial, en el que se asignó un gerente para el sector pesca y otro para los demás sectores, evidenciando una búsqueda formal de querer mejorar la eficiencia de la empresa y la diversificación de sus ventas en otros sectores. Por lo tanto, una vez se tenga definida la estrategia, los objetivos a largo y corto plazo y la distribución de recursos, se debe definir los cambios necesarios en la estructura organizacional que faciliten

la obtención de dichos objetivos, teniendo en cuenta la integración de todas las áreas de la empresa y no solo la del área comercial, definiendo junto con dicha estructura la jerarquía y el manual de funciones de cada puesto, el manual de procesos necesarios para el eficaz funcionamiento, así como los canales de comunicación que tendrán entre las distintas áreas y puestos.

#### **6.1.10. Priorizar las funciones del director gerente.**

Ante el crecimiento que ha tenido GI en los últimos años, el trabajo ejecutivo que realiza el director gerente ha ido en aumento lo que ha llevado a que descuide las labores propias del cargo de director que no solo requiere hacer un análisis de la empresa y el sector, y con ello plantear una estrategia, sino el de implementarla y comunicarla de forma que sea conocida y comprendida por todos en la compañía. Collins y Rukstad (2008) son claros cuando dicen que se debe difundir la estrategia por todos los niveles de la empresa en forma descendente, de manera que los de mayor jerarquía sean quienes la expliquen a sus subordinados. Sin embargo, para poder hacer ello, el director gerente debe distribuir su tiempo adecuadamente entre sus funciones de director y sus funciones como gerente general, así como empoderar a sus gerentes comerciales delegándoles algunas funciones para poder dedicarle una mayor cantidad de tiempo a la elaboración, implementación, control y actualización del plan estratégico.

Para distribuir el tiempo adecuadamente entre las funciones de director y las funciones de gerente general, así como para delegar algunas a sus gerentes comerciales se debe elaborar un listado de todas las funciones que debería realizar como director a la que se le denominará lista 1, otro listado de las funciones que debería realizar como gerente general a la que se denominará lista 2, y la lista 3 contendrá las funciones que realiza actualmente como director gerente. Al cruzar la lista 1 y 2 con la lista 3, verá que funciones de la lista 3 no debe realizar en su cargo de director gerente y deberá delegar a sus gerentes comerciales o a gerentes de

otras áreas, según corresponda. Posteriormente, el uso de la matriz de priorización, utilizada en el segundo capítulo, se presenta como una solución para distribuir adecuadamente sus funciones, tanto de la lista 1 como de la lista 2, en la que contrastará las funciones entre sí, asignando el valor 2 si la función que está en el eje horizontal es de mayor relevancia que la que está en el eje vertical, el valor 1 si tienen la misma importancia, y el valor 0 si es de menor importancia. Las funciones de director tendrán mayor importancia o igual que las funciones de gerente general pero nunca menor dado que no son tareas delegables.

Posteriormente sumará los valores obtenidos en el eje horizontal de cada función, siendo el de mayor valor el que tiene mayor prioridad. Según dicha prioridad deberá asignarle el tiempo necesario a cada una de las tareas en una programación de tiempo establecido, que puede ser una o dos semanas. Asignando tiempo a cada una de las funciones en un determinado lapso podrá evaluar si es que aún hay algunas funciones que ha asignado en la lista 2 que pueden ser delegables a los gerentes de áreas y, a la vez, poder dirigir la empresa de una forma ordenada y eficiente.

## **6.2 Evaluación de Alternativas**

Para poder evaluar las alternativas de solución propuestas, con el fin de priorizar su aplicación en búsqueda de resolver el problema de no contar con un plan estratégico, se utilizará una matriz en la que se le asignan valores a cada uno de los siguientes criterios para cada solución: valor agregado, precedencia, costo y viabilidad. El valor agregado considera que la alternativa beneficia a sus *stakeholders*, clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y comunidad, siendo que tiene una puntuación alta cuando beneficia a cuatro o más de ellos, moderada cuando influya a tres y baja cuando beneficie a menos de dos. La precedencia hace referencia a la necesidad de que otras acciones deban realizarse previamente para poder ser implementada, siendo que si no requiere de ninguna acción su calificación será baja, si requiere una acción previa será moderada y alta si requiere dos o

más acciones previamente. Asimismo, el costo hace referencia a la necesidad de recursos que requiere dicha alternativa, siendo este bajo si puede implementarse con el personal propio y moderado si requiere además, de terceros, como una consultora, y será alto si, además de ello, requiere de alguna inversión adicional. Por último, la viabilidad será evaluada si la empresa tiene la capacidad para aplicarla en este momento, siendo que es alta si tiene una capacidad mayor a lo que necesita para implementarla, moderada si su capacidad es igual a lo que necesita para implementarla y baja si su capacidad actual es inferior a lo necesario para implementarla. Cada uno de los criterios se evaluará en una escala de Likert de 3 alternativas presentadas en la Tabla 12.

Tabla 12 Criterios de Evaluación de las Alternativas de Solución

*Criterios de Evaluación de las Alternativas de Solución*

Criterio	Peso	Valor		
		1	2	3
Valor agregado	0.30	Bajo	Moderado	Alto
Precedencia	0.20	Alta	Moderada	Bajo
Tiempo	0.15	Alto	Moderado	Bajo
Costo	0.10	Alto	Moderado	Bajo
Viabilidad	0.25	Baja	Moderada	Alta

Al aplicar dichos criterios en las diferentes alternativas de solución encontramos que unas tienen más importancia que otras y por lo tanto deben ser priorizadas en el caso de la alternativa (1) articular una visión clara de la empresa, agrega valor a GI puesto que establece claramente a dónde se dirige la organización a largo plazo y direcciona al equipo. Además, no es necesario ejecutar acciones previas para poder realizarla y está estrechamente ligada a la implementación de la gestión estratégica. Junto con ello, el tiempo que se requiere para su



implementación es menor a un año, y para lograr articularla es necesario que el equipo ya existente se reúna y lo realice, por lo que no es imprescindible la contratación de terceros; además tiene una viabilidad alta porque la empresa tiene no solo la capacidad de realizarla sino también la disposición y conciencia de la necesidad de un cambio. En el caso de la alternativa (2) el uso de la herramienta PESTE para el análisis adecuado de las oportunidades y amenazas agrega valor a la empresa en la medida que lo identificado se utilice en la elaboración de las estrategias. Además, para su realización no es necesario efectuar acciones previas, con personal de la misma organización, en un tiempo menor a un año y es viable porque GI tiene toda la capacidad para realizarlo.

Asimismo, la alternativa (3) implementar la gestión estratégica ofrece valor agregado a la organización porque genera impactos sustanciales y reforma en profundidad la forma de trabajar en la organización alterándola en el presente para orientarla hacia la consecución de objetivos estratégicos en el futuro. Además, incorpora el uso de una herramienta de gestión como el reporte GRI incrementando de esta manera la probabilidad de lograr la sostenibilidad. Sin embargo, con relación a la precedencia, no se requieren tantas acciones para lograr ponerla en práctica, lo más importante es contar con la voluntad de los accionistas. En cuestión de tiempo, es una alternativa que dependiendo de las organizaciones puede tomar entre uno y dos años, esto indica el nivel de profundidad en los cambios de la organización que implica; sin embargo, no es una solución costosa, debido a que puede implementarse con los recursos internos, siempre y cuando el equipo esté convencido de sus beneficios y se dedique tiempo a este proyecto. Finalmente, en términos de viabilidad, se considera que es una alternativa viable ya que ha sido implementada por muchas empresas alrededor del mundo y en todos los sectores y tamaños. Del mismo modo, la alternativa (4) identificar los beneficios potenciales de contar con un plan estratégico no aporta gran valor agregado a la organización por sí misma, porque es necesario llevar a la acción a la

organización en pro de buscar obtener los beneficios deseados. Acerca de la precedencia, hay una serie de acciones previas mínimas requeridas, principalmente actividades de capacitación y comunicación organizacional que ordenen y creen una pauta clara para toda la organización acerca de conceptos generales a tenerse en cuenta, aunque estas no son actividades que demanden un tiempo excesivo; además, debido a que es una actividad que puede realizarse internamente o con ayuda de algún consultor externo, no supone una inversión elevada, por lo menos no en términos económicos. Finalmente, en términos de viabilidad, del mismo modo que la alternativa anterior, es una actividad viable, incluso únicamente tomando en cuenta los recursos ya existentes en la empresa. Igualmente, la alternativa (5), identificar los OLP, está alineado con la alternativa (3) implementar la gestión estratégica en GI, en ese sentido, identificar los OLP agrega valor a GI en la medida que estos objetivos aseguren su sostenibilidad beneficiando a sus accionistas y colaboradores pues tendrán claro el norte de la empresa; todo esto se verá cuando se implemente la gestión estratégica, sin embargo, es posible desarrollar estas tareas en un plazo menor a un año y se recomienda revisar las capacidades y experiencias internas para ver si es necesaria la asesoría de consultores externos; además se considera que la propuesta es viable dado que la alta gerencia demostró intereses en su implementación durante las entrevistas y tiene la capacidad actual de implementarla.

Por el lado de los problemas en cuanto a la cultura de la empresa, la implementación de la alternativa (6) cambiar hacia una cultura de actitud proactiva y el uso periódico de herramientas de gestión como el reporte GRI es importante y necesaria pues la actitud en el trabajo es un elemento cultural clave que afecta de manera positiva en el desarrollo de cualquier estrategia y acompañada del uso de una herramienta de gestión que permita el compromiso e integración de todo el equipo influye positivamente incluso en el servicio que se les brinda a los clientes; además, esta es una alternativa que no necesita de la

implementación de otras acciones previamente, se puede desarrollar en menos de un año con el apoyo de consultores externos que sean especialistas en cambio y mejora de cultura y clima laboral, y GI está tiene la capacidad de implementarlo actualmente. Además, la alternativa (7) propone la implementación de un plan de comunicación interna, el cual agrega valor a la organización en la medida en la que la información a transmitir sea consecuente a nuevas ideas, sugerencias, entre otros, por lo tanto, se requiere que previamente se haga una revisión de los canales y formas de comunicación que se están utilizando, incluso del clima laboral para entender la predisposición que tiene el grupo humano hacia la comunicación interpersonal. No obstante, una vez superada estas actividades el tiempo que se requiere para su elaboración e implementación es menor a un año y se podría ejecutar con su propio personal, por lo tanto, poner en funcionamiento esta propuesta es viable. Con respecto a la alternativa (8) generar agentes de cambio se propone que el propio personal sea artífice de las propuestas de cambio que la gerencia ejecute en beneficio del cumplimiento de su estrategia, en este sentido esta propuesta aporta un mayor valor agregado a la organización ya que consolida a los colaboradores hacia un involucramiento directo en la toma de decisiones y al resultado de estas, generando un sentido de mayor identificación con la organización. Para llegar a la ejecución de esta propuesta se requiere de acciones previas como la elaboración de un plan de comunicación que facilite la comunicación de nuevas propuestas y/o ideas, así mismo para que los grupos se conformen y lleguen a realizar las actividades planteamos podría tomar un poco más de un año y al ser un trabajo que solo involucra al personal interno no se requiere mayor inversión, aunque si se decide el apoyo de una consultora es probable se necesite de un presupuesto adicional, sin embargo, ambas opciones son viables para la organización puesto que cuentan con la capacidad suficiente para su ejecución.

Finalmente, en cuanto a las alternativas de solución para los problemas relacionados a la estructura, la alternativa (9) de establecer el organigrama general, manual de funciones y

manual de procesos beneficia a la empresa al determinar cómo está organizada la empresa, cuáles son sus procesos y métodos internos para poder responder de una forma más eficiente, haciendo más atractiva a la empresa para sus accionistas al aumentar su rentabilidad al evitar mayores gastos, para sus colaboradores pues puede mejorar el clima laboral dado que cada uno conoce sus funciones y cómo funciona la empresa eliminando así los problemas laborales que se han venido dando entre las áreas por no estar definidos estos puntos, y a los proveedores que tienen a su cargo las tareas de logística, recursos humanos, contabilidad y legales, al ubicar sus funciones como anexas a la empresa; sin embargo, requiere que se realicen otras acciones previamente para poder definirla, como la definición de las estrategias y OLP, pero, al mismo tiempo, se puede implementar en menos de un año, con el mismo personal de GI y la empresa tiene la capacidad para poderla implementar. Asimismo, la alternativa (10) priorizar las funciones del director gerente, podría generar beneficios en los accionistas, pues el director gerente realizaría funciones más importantes y que beneficien más a la empresa en todos sus ámbitos, y también beneficiará a los colaboradores pues el director gerente marcará el norte de la empresa y algunos tendrán que asumir mayores responsabilidades; además, es una alternativa que no requiere de ejecutar ninguna tarea previamente pues se puede implementar en menos de un año por el mismo director gerente o con el apoyo de su directorio, que están en plenas capacidades de llevarlo a cabo.

### **6.3 Conclusiones**

De esta manera han sido evaluadas las 10 alternativas de solución propuestas por el equipo consultor de acuerdo a los criterios establecidos. Considerando el criterio más fuerte el de agregar valor a la empresa, seguido por la viabilidad, precedencia, tiempo, y finalmente, costo; resultando, de acuerdo con esta evaluación, que la implementación de un plan estratégico no solo es la alternativa más importante sino también la que engloba las demás

alternativas por lo que se realiza el plan de trabajo de ella. En la Tabla 13 se presentan los resultados de la aplicación de esta evaluación según los criterios mencionados.

Tabla 13

*Evaluación de las Alternativas de Solución*

Alternativas	Criterio y Peso					Total
	Valor agregado 0.30	Precedencia 0.20	Tiempo 0.15	Costo 0.10	Viabilidad 0.25	
1 Articular una visión clara	2	3	3	3	3	2.70
2 Utilizar el análisis PESTE como herramienta para definir las oportunidades y amenazas	1	3	3	3	3	2.40
3 Implementar la gestión estratégica	3	3	3	1	3	2.80
4 Identificar los beneficios potenciales de contar con un plan estratégico.	1	3	3	3	3	2.40
5 Identificar los objetivos de largo plazo	1	2	3	3	3	2.20
6 Cambiar hacia una cultura de actitud proactiva	2	3	3	2	3	2.60
7 Implementar un plan de comunicación interna	1	1	3	3	3	2.00
8 Generar agentes de cambio	3	2	2	3	2	2.40
9 Establecer organigrama general, manual de funciones y manual de procesos	2	1	3	3	3	2.30
10 Priorizar las funciones del director gerente	1	3	3	3	3	2.40

*Nota:* Los valores totales resultan de la suma de los productos de la puntuación de cada alternativa multiplicado por el peso de cada criterio.

## Capítulo VII: Solución Propuesta

Luego de evaluar las alternativas utilizando los criterios propuestos en el capítulo VI y ponderarla por el peso asignado a cada uno de estos, el equipo consultor propone que se tome en cuenta la alternativa (3) implementar la gestión estratégica. Esto no solo debido a que es la alternativa con la mayor puntuación ponderada, sino porque además engloba directamente otras alternativas de solución propuestas por el equipo, también de mayor puntuación tales como (1) articular una visión clara, (2) utilizar el análisis PESTE como herramienta para definir oportunidades y amenazas, e (5) identificar los objetivos a largo plazo, al mismo tiempo que tiene relación indirecta con otras alternativas como por ejemplo: (6) cambiar a una cultura de actitud proactiva, (7) implementar un plan de comunicación interna, (8) generar agentes de cambio, (9) establecer los manuales funciones y procesos, junto con el organigrama y (10) revisar y priorizar las funciones del director gerente. Además, es una propuesta que incluye la elaboración del reporte GRI como herramienta para la toma de decisiones, informar a los *stakeholders* y evaluar anualmente la sostenibilidad, así como para el establecimiento de los indicadores de control para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### 7.1 Solución Propuesta: Implementar la Gestión Estratégica

Como se mencionó, esta propuesta engloba directamente a las siguientes tres propuestas más relevantes tomando en cuenta su puntuación ponderada según el análisis realizado en el capítulo anterior (1) articular una visión clara, (2) utilizar el análisis PESTE como herramienta para definir oportunidades y amenazas, e (5) identificar los objetivos a largo plazo; esto debido a que implementar la gestión estratégica abarca tanto la evaluación externa e interna de la empresa, así como la formulación, la implementación y el control de un plan estratégico y sirve para direccionar las acciones del presente hacia los objetivos del futuro. Esta propuesta servirá para articular una visión clara entre los trabajadores de la

empresa al tener un norte común que les permita alinear sus esfuerzos y coordinar mejor sus acciones conociendo las prioridades de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos. Además, durante la fase de evaluación, entre los análisis internos y externos a llevarse a cabo, se realizará el análisis PESTE, el cual permitirá conocer las amenazas y oportunidades que puede encontrar GI en su sector, para así poder elaborar propuestas de solución de manera anticipada, además de poner en práctica planes de acción de forma inmediata de presentarse alguno de los riesgos u oportunidades detectadas previamente. Más adelante, luego de conocer las oportunidades y amenazas del entorno con el análisis PESTE y las fortalezas y debilidades con el análisis AMOFHIT, se podrán establecer los objetivos estratégicos que regirán la marcha de la empresa en el largo plazo, dichos OLP se traducirán posteriormente en objetivos de corto plazo (OCP) y en planes, programas y presupuestos operativos en los que se determinarán los recursos asignados para poder alcanzar los OCP, con lo cual las actividades del día a día estarán determinadas por la consecución de OCP, alineados a su vez a los OLP.

En cuanto a los OCP, una vez definidos, deberá crearse en paralelo una serie de indicadores que permitan medir el pulso a la organización en relación al cumplimiento de los objetivos trazados. Dichos indicadores podrán establecerse en diversos ámbitos y con distintos horizontes temporales, siendo diseñados de forma incremental para asegurar la mejora continua. Para tal propósito, es recomendable guiarse por los estándares del reporte GRI, al elaborarlo anualmente, el cual toma en cuenta todos los aspectos de índole económico, social y ambiental de la empresa con una clara visión de sostenibilidad y es una importante y completa herramienta que acompaña la toma de decisiones incluyendo todo el entorno de la organización. Esto permitiría, al mismo tiempo, que se mantenga informados a todos los *stakeholders* acerca del trabajo realizado por la organización con relación a la sostenibilidad, alinear los objetivos organizacionales hacia estos mismos objetivos de

sostenibilidad, de forma tal que se aproveche una plataforma sólida ya existente de indicadores, aplicada y estudiada a nivel mundial, evitando retrabajos e incrementando la probabilidad de éxito.

Es necesario para poder realizar este cambio que los accionistas, directores y gerentes estén comprometidos en su implementación manteniendo un liderazgo sostenido, asignando los recursos necesarios y que además esté correctamente acompañado de un programa de incentivos alineado con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y una campaña de comunicaciones eficaz que permita a todos los trabajadores estar al tanto de los objetivos tanto a nivel organizacional, como a nivel de sus propias áreas de trabajo. Esto contribuirá a reducir los conflictos entre áreas, aclarar las responsabilidades de cada quién y dedicar una parte del trabajo diario a las actividades estratégicas y evitar ser consumidos por el trabajo diario, inclusive permitirá realizar sinergia entre áreas para alcanzar objetivos comunes. Por otro lado, la implementación puede ser realizada con personal interno, pudiéndose crear un comité de trabajo multidisciplinario con personas de todas las áreas y con participación de los directores para poder establecer un cronograma de trabajo y empezar con la formulación, implementación y uso de herramientas y procesos de control que tomen en cuenta los factores críticos de éxito, los riesgos identificados y que sirva como retroalimentación para poder, de ser necesario, aplicar cambios y mejoras de forma iterativa al plan. También podría considerarse la contratación de un asesor externo que dé soporte, organice y guíe el trabajo del comité para asegurar que se mantenga un nivel de trabajo constante y se avance en el tiempo establecido. Es importante manejar un cronograma de trabajo con responsables claros de cada entregable, fechas de entrega, recursos asignados y actividades precedentes y dependientes. Será necesario considerar también la influencia de la cultura organizacional para la eficiente implementación de la gestión estratégica, ya que sin tener de aliados a los elementos culturales y motivacionales podría dificultar la implementación exitosa de la



gestión estratégica. Es también importante revisar si la actual estructura organizacional es la adecuada para soportar y mantener lo implementado.

## 7.2 Conclusiones

La implementación de la gestión estratégica es la alternativa de solución más relevante y de mayor impacto para GI, pues tendrá un efecto cascada, en donde se revisarán y solucionarán muchas de las oportunidades de mejoras encontradas. Se gestionará en base a un planeamiento serio y consolidado en donde se diseñe y evalúe de forma integral los OLP, que posteriormente se traducen en OCP, en donde el desarrollo de las estrategias definidas ayude a alcanzar la visión de la empresa. Esta implementación debe ser evaluada, revisada y corregida a media que se va ejecutando, para ello se aprovechará la elaboración del reporte GRI como herramienta de gestión estratégica, que evalúe los indicadores más relevante para la sostenibilidad de GI en los ámbitos económico, social y ambiental apoyando en la oportuna toma de decisiones, así como mantener informados a los *stakeholders*, y mantener alineados los objetivos organizacionales y de sostenibilidad de GI.

## Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En el presente capítulo se presentan las actividades necesarias para poder implementar la solución propuesta, así como aquellos factores que son clave para alcanzar el éxito de dicha implementación.

### 8.1 Actividades

La solución propuesta en el capítulo anterior se refiere a la implementación de la gestión estratégica, la cual se desarrollará en 4 etapas que comprenden: (a) la revisión de la situación general de la organización, (b) evaluación del entorno externo e interno, (c) formulación e implementación y (d) control del plan estratégico. Es necesario recalcar una vez más que es de vital importancia el compromiso de la gerencia para la implementación de este plan así como de su participación activa durante su desarrollo, puesto que la mayoría de acciones deben ser realizadas o dirigidas por ellos.

#### 8.1.1. Etapa 1: Situación general de la organización.

Aunque la empresa ya cuenta con una visión, misión y valores, se considera necesario que la gerencia haga una revisión de estos tomando en cuenta las sugerencias vertidas en el capítulo 1 de este documento. En cuanto a su visión, esta debe marcar la dirección de la empresa en un horizonte temporal establecido por ellos, ser clara y realista considerando que de ella se desprenden los objetivos a largo plazo; además, para su revisión y redacción final, se debe involucrar a la mayor parte de su personal mediante *focus group*, encuestas y otras estrategias comunicacionales formales e informales, con el fin de conseguir la identificación y compromiso de todo el equipo para con la organización. Su misión, en cambio, es establecida por la gerencia, y estará más orientada al propósito o razón de ser de la organización, incluyendo la actividad que realiza, pues, aunque existan muchas otras compañías en el mismo sector, es su misión uno de los elementos que va a diferenciarlos. Con respecto a la revisión de los valores, estos deben ser un complemento a su visión y

misión y además un reflejo del ser de los accionistas y de la organización, pues la principal forma en que puedan ser difundidos y adoptados por el personal es con el ejemplo; por ello, es importante que los accionistas estén convencidos de los valores a establecerse. También es importante que se utilice una herramienta que permita dar soporte en la gestión y ayudar en la toma de decisiones empresariales y contribuya con la sostenibilidad de GI encaminando el presente con el futuro deseado mediante el uso de una serie de indicadores, se sugiere que esta herramienta sea el reporte GRI pues es un reporte que al tener todos los contenidos necesarios que permite a una organización realizar la planificación y control de los diferentes indicadores establecidos por la misma, es un aliado y complemento de cualquier plan estratégico.

#### **8.1.2. Etapa 2: Evaluación del entorno externo e interno.**

En lo que se refiere a la evaluación del entorno se debe aplicar la herramienta PESTE con la que se analizará las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T) y ecológicas (E). De este análisis se extraerán las oportunidades y amenazas del sector con las que se elaborará la Matriz de evaluación de Factores externos (EFE) la cual será de ayuda en la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Para la elaboración de esta matriz primero debe listarse las oportunidades y luego las amenazas, asignarle un peso relativo a cada uno de los puntos que deben estar entre 0 y 1; este peso indica la relevancia de ese factor para que la organización alcance el éxito. Posteriormente, se asignará un valor a cada uno de los factores entre 1 y 4 considerando la capacidad de respuesta que podría tener la empresa, siendo que 1 representa una respuesta mala, 2 representa una respuesta media, 3 representa una respuesta superior a la media y 4 representa una respuesta superior. Finalmente, se determina el valor ponderado total que resulta de la suma del valor ponderado obtenido en cada factor al multiplicar el peso por el valor asignado. Si el valor ponderado total está por encima de 2.5, significa que la organización está tomando

las oportunidades y está preparada para contrarrestar amenazas, si por el contrario el valor está por debajo de 2.5, la organización no está aprovechando las oportunidades y podría verse afectada por las amenazas, por lo tanto, debe plantear estrategias que ayuden a revertir lo explicado.

Con respecto a la evaluación externa, se analizará la posición de la organización entre sus principales competidores, así como fortalezas y amenazas utilizando la matriz de perfil competitivo (MPC). Para ello será necesario hacer una evaluación de la relación con los proveedores, compradores, amenaza de posibles sustitutos de producto y/o servicios, amenaza de nueva competencia y rivalidad con la competencia actual. De esta evaluación se desprenden los principales factores de éxito identificados, a las cuales se les asignará un peso y puntaje al igual que se hizo en la Matriz EFE, pero además en esta matriz se hará la misma evaluación a dos o tres de sus principales competidores, la importancia de ello radica en poder compararse con la competencia identificando los puntos fuertes en los que la compañía está por encima de la competencia, así como los puntos que debe mejorar. Otra de las matrices que ayudará a que la organización tenga una mejor perspectiva de posición con respecto a la competencia es la Matriz Perfil de Referencia (PR), en esta se hace una comparación con otra compañía que consideren referente por sus características y trayectoria, esta comparación permitirá identificar con mayor claridad los puntos que deben mejorar para crecer con relación a su referente.

La evaluación interna, se hará a través de la herramienta AMOFHIT, en la que se identificarán las principales fortalezas y debilidades analizando las áreas de administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I) y tecnología, investigación y desarrollo (T). Con ayuda de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se podrá evaluar las fortalezas y debilidades, así como formular estrategias, para ello se

asigna un peso relativo de 0 a 1 tal como se hizo en la Matriz de evaluación externa (EFE). Así mismo, la calificación para cada uno de los puntos va de 1 a 4, las cuales significan debilidad mayor, debilidad menor, fuerza menor y fuerza mayor, respectivamente. Finalmente, se obtendrá el total ponderado que, si es menor de 2.5 se considerará que internamente la organización es débil y que debe plantear mejoras, y si tiene una puntuación por encima de 2.5 se trataría de una organización fuerte y puede enfocarse en evaluar qué fortalezas potenciar y qué áreas puede mejorar.

### **8.1.3. Etapa 3: Proceso estratégico.**

En esta etapa, como primer paso se formularán los OLP basándose en la visión. Dichos objetivos deben ser planteados de forma específica y en un tiempo establecido, además de ser medibles, realistas y relevantes. Como segundo paso se deben establecer las estrategias a través de la Matriz FODA, en la que se cruzan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en las fases previas. En esta matriz, se contrastan las fortalezas y oportunidades para formular las estrategias FO que utilizan las fortalezas para tomar las oportunidades identificadas; así mismo, se cruzan las debilidades y oportunidades para formular estrategias DO con las que se corregirán debilidades para aprovechar las oportunidades; del mismo modo, se plantean las estrategias FA, analizando conjuntamente las fortalezas y amenazas, con las que se utilizaran las fortalezas para aminorar las amenazas; y finalmente, se obtendrán las estrategias DA comparando las debilidades y amenazas, las que plantean mejorar debilidades para aminorar las amenazas. Como tercer paso, se elaborará la Matriz de Estrategias vs. OLP para verificar que ambos se encuentran alineados y, por lo menos, cada estrategia planteada responde a dos OLP.

Finalmente, la gerencia debe considerar que sus estrategias tengan como consecuencia un desarrollo sostenible, que asegure un crecimiento constante de la organización y que además muestre su compromiso con la Responsabilidad Social y generación de Valor

Compartido para con la sociedad, así como a los demás grupos de interés. Como se ha mencionado anteriormente, es imprescindible el compromiso de la gerencia con respecto a la inclusión de estos temas en sus estrategias y la difusión de estos hacia sus colaboradores para que estos lo integren en cada uno de los procesos en los participan. Para ello debe implementar equipos liderados por directivos que constantemente evalúen las estrategias y tenga como soporte una herramienta de gestión que permita realizar un monitoreo integral y alineado a las estrategias planteadas.

#### **8.1.4. Etapa 4: Implementación estratégica y control.**

Inicialmente, en esta etapa, se determinan los OCP que buscan la consecución de los OLP. Se debe plantear para cada OLP por lo menos tres OCP y evaluar los recursos que deben asignarse para su cumplimiento, tanto recursos financieros, humanos y físicos. Posteriormente, deben establecerse políticas que faciliten el cumplimiento de las estrategias por lo que deben estar asociadas a ellas; asimismo, otro punto a revisar es la estructura de la organización, en el sentido de si esta contribuye a la consecución de los objetivos y, de ser necesario, realizar los cambios que correspondan. Finalmente, para poder medir y controlar el avance de cumplimiento de los objetivos, se tiene que diseñar el Tablero de Control Integrado (BSC, por sus siglas en inglés), en el cual para cada OCP se le atribuye un indicador de medición, se define las acciones a realizar, recursos, responsable, se le asigna un nivel base y un nivel a alcanzar, y se va actualizando según el avance. Se recomienda que para la elaboración del tablero se utilicen los indicadores contenidos en el reporte GRI, asegurando así la medición e informe anual de dichos indicadores a todos los grupos de interés. Se debe comenzar eligiendo ciertos contenidos del reporte y elaborando las respuestas según sus requerimientos, directrices y recomendaciones, si bien GI ya tiene un primer reporte con ciertos contenidos evaluados, es recomendable profundizar lo ya realizado y adicionar otros importantes que no han sido reportados.

### 8.2 Diagrama de Gantt para la Solución Propuesta

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt para la implementación de la solución propuesta, en el que se presenta gráficamente la secuencia y tiempos de implementación de ella, así como los responsables de cada una de las actividades.

Etapas y actividades	Responsable	Mes	1					2					3					4				5				
		Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
<b>Etapa 1</b>																										
Revisión de la Visión	GG	1	■																							
Revisión de la Misión	GG	1		■																						
Revisión de los valores	GG	1			■																					
<b>Etapa 2</b>																										
Análisis PESTE	D	2				■	■	■																		
Elaboración de la Matriz EFE	GG	1							■																	
Análisis del Sector (Porter)	D	2							■	■																
Elaboración de la MPC	GG	1											■													
Elaboración de la Matriz PR	GG	1												■												
Análisis AMOFHIT	GG	2				■	■	■																		
Elaboración de la Matriz EFI	GG	1							■																	
<b>Etapa 3</b>																										
Formulación de los OLP	D	1											■													
Formular estrategias (FODA)	D	2											■	■												
Elaboración de la Matriz Estrategias vs. OLP	GG	1													■											
<b>Etapa 4</b>																										
Determinar los OCP	GG	1														■										
Asignar recursos	GG	1															■									
Establecer políticas	GG	1																■								
Diseñar el tablero de control integrado (BSC)	GG	1																	■							
Revisar el BSC	GG	n																		■			■		■	

Legenda: D = Directorio, GG = Gerencia General, n = varias repeticiones

Figura 10: Diagrama de Gantt para la implementación de la solución propuesta

Muestra la secuencia de ejecución de las actividades de implementación de la solución propuesta, así como su duración y responsables. Adaptado de “Diagramas de Gantt: utilidad, aplicaciones y comparativa de software”, por OBS Business School, p. 21. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

### 8.3 Factores de Éxito Clave

Para una implementación exitosa de la propuesta planteada, es de suma importancia que GI sea consciente del impacto, del cambio y esfuerzo que involucra la implementación de la gestión estratégica en una organización. Es esencial definir y gestionar correctamente los factores críticos de éxito y los riesgos que existen e impacten en la implementación de tan importante propuesta. A continuación, se describen brevemente los factores críticos de éxito:

(a) Conciencia y compromiso de la alta dirección, el directorio debe realmente ser consciente de la relevancia del proyecto, se deben involucrar de principio y fin, solamente con un real compromiso visible y permanente el proyecto prosperará. (b) Liderazgo activo y sostenido, el proyecto es transversal a toda la organización, el diseño e implementación estratégica necesita de un liderazgo activo, visible y motivador, que dirija al equipo y resuelva cualquier dificultad o riesgo del proyecto. (c) Definición de cultura e identidad organizacional, es importante para la gestión estratégica que la cultura organizacional esté alineada y sea un elemento catalizador que facilite la implementación de las estrategias para conseguir los objetivos propuestos en el planeamiento estratégico. (d) Selección efectiva del equipo líder del proyecto, para la implementación exitosa de la gestión estratégica en GI, será necesario definir el equipo idóneo que articule todas las interacciones necesarias para organizar los equipos de trabajo multinivel, en donde se manifieste en todo momento el compromiso de la alta dirección, tal vez será necesario el acompañamiento de consultores externos expertos en planeamiento estratégico.

También se ha identificado una serie de riesgos al proyecto que, si no se gestionan adecuadamente y en el momento oportuno, podrían impactar negativamente en el correcto despliegue del proyecto. La implementación estratégica en GI es un proyecto transversal y por esto sus riesgos también lo son, y será la alta dirección quien los deberá gestionar correctamente. A continuación se describen brevemente los riesgos y cómo gestionarlos: (a)



Falta de compromiso y liderazgo de la alta dirección, es imprescindible el compromiso y el liderazgo de la alta dirección, ya que un proyecto de tal magnitud que impacta e involucra a toda la organización es vital, en la medida que este compromiso decaiga en el tiempo será un altísimo riesgo para el proyecto; el compromiso y apoyo (recursos, tiempo, dedicación) tiene que mantenerse de forma visible en toda la organización. (b) Resistencia al cambio, uno de los mayores riesgos en cualquier implementación de gestión estratégica es la resistencia activa o pasiva a los cambios y los impactos que estos producen y cómo repercuten (cultura, clima, estructura, métodos), es por eso de que se debe monitorear y gestionar el cambio, realizando tareas previas de concientización en toda la organización. (c) Cultura y clima organizacional no acorde o no propicia, debemos de resolver la pregunta si la cultura organizacional está alineada con la estrategia corporativa, sino, es necesario trabajar y corregir posibles desvíos o inconvenientes para el proyecto. (d) Experiencia para el proyecto, de alguna forma se debe de asegurar la idoneidad del equipo lidere el proyecto, si internamente existen colaboradores que tengan experiencia en la implementación estratégica, podría construirse un equipo interno, sino será necesario apoyarse con un equipo consultor.

#### **8.4 Conclusiones**

Se debe conocer la situación general de la organización y determinar su visión, misión y la dirección general que la empresa debe seguir en adelante; para esto se recomienda involucrar a los trabajadores y tener el apoyo total de la alta gerencia, siendo en esta fase la comunicación y el compromiso dos de los factores más importantes. Posteriormente, se debe realizar el análisis interno y externo de la organización utilizando por ejemplo la herramienta PESTE, la matriz de evaluación de factores externos, la matriz de perfil competitivo, la matriz de perfil de referencia y el análisis AMOHFIT, de esta forma se podrán conocer las capacidades, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la compañía en su sector y cuáles son sus capacidades para afrontarlas. En la tercera etapa se deben formular los

objetivos a largo plazo en función a la información recopilada en el análisis interno y externo para poder crear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del entorno. Estas estrategias deben considerar además otros factores relevantes para asegurar la sostenibilidad como la responsabilidad y la generación de valor compartido, para lo cual una herramienta muy útil es el reporte GRI del cual se pueden extraer indicadores que puedan alinearse con los mismos a ser utilizados en el plan estratégico de forma que se pueda tener una sinergia entre ambos.



## Capítulo IX: Resultados Esperados

La implementación de la gestión estratégica se ha planteado en cuatro etapas que son consecutivas y necesarias cada una para las siguientes, por lo que es indispensable que se alcancen resultados a corto plazo en cada una de ellas para poder avanzar a la posterior. Asimismo, cada una de estas etapas tiene resultados esperados en el largo plazo que conllevan a garantizar la sostenibilidad en el tiempo. Es por ello por lo que a continuación se plantea para cada una de las etapas los resultados esperados en el corto y largo plazo.

En la primera etapa de implementación se encuentra el establecimiento de la misión, visión y objetivos, siendo estos los pilares para el desarrollo adecuado de un plan de gestión estratégico. Por lo tanto, a corto plazo se espera que la organización haya logrado establecer estas bases y que además se hayan compartido y explicado a todos los colaboradores mediante diferentes canales internos de comunicación para que estos desarrollen sus actividades conociendo su implicancia en alcanzar y cumplir la misión, visión de la empresa y que además su ejecución esté guiada por los valores de la organización. Por otro lado, a largo plazo, la organización deberá haber adquirido una identidad reconocida por la difusión de su misión, visión y valores, no solo por los trabajadores sino también por clientes, proveedores, competidores y comunidad en general. Así mismo se espera que su visión se vea reflejada en el cumplimiento de los OLP, los cuales están inmersos en su plan estratégico, por lo tanto, este también debería verse en desarrollo, y respaldado con una herramienta de gestión como el reporte GRI que ya se viene elaborando, pero debería tomar un lugar relevante en la sostenibilidad de GI.

En la segunda etapa, donde se realizará el análisis del entorno externo e interno se espera, a corto plazo, conocer a detalle los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que puedan afectar positiva o negativamente los planes de la empresa, y de esta manera desarrollar estrategias basadas las fortalezas y debilidades de la

organización para poder afrontar los diferentes factores externos que pudieran afectar a la organización de forma que se puedan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan. Para esto, deben quedar identificadas las fortalezas y debilidades de la empresa producto de un análisis interno de las áreas de administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistema de información y comunicaciones (I) y tecnología, investigación y desarrollo (T) con el fin de desarrollar también estrategias que permitan utilizar las fortalezas en beneficio de los planes de la empresa y disminuir o eliminar las debilidades. Para el largo plazo se espera que este análisis constante liderado por los directivos y gerentes tenga un impacto positivo en los resultados de las estrategias planteadas, además se espera que la organización esté preparada para identificar cualquier cambio que pueda ofrecer el entorno externo o interno y basado en este análisis pueda replantear las estrategias de forma dinámica si se considera necesario.

En la tercera etapa, en la que se realiza propiamente el proceso estratégico se espera en el corto plazo tener los OLP definidos y haber dejado de lado la visión cortoplacista. Junto con los OLP, se deben tener las estrategias derivadas del cruce de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas definidas en la etapa 2. Es imprescindible haber logrado en ese momento la participación activa de los gerentes y jefes en el establecimiento de dichas estrategias, convocándolos a las reuniones de elaboración, para generar su compromiso e involucramiento en la implementación, ejecución y control, conociendo las razones que las originan y los indicadores que deben medir para seguir el avance. Finalmente, se espera de esta etapa, que tanto los objetivos y las estrategias sean definidos pensando en alcanzar el desarrollo sostenible de la empresa, guiados por los objetivos de desarrollo sostenibles, apuntando a lograr la responsabilidad social empresarial y la generación de valor compartido, temas que han sido desarrollados en el capítulo III. Para el largo plazo los OLP y las

estrategias deben guiar a la empresa hacia un desarrollo sostenible; también se espera que los gerentes y jefes tengan un hábito de constante revisión para evaluar la consecución de los objetivos y aplicación de las estrategias, estando así involucrados tanto en la evaluación junto al director gerente, como al planteamiento de cambios en los OLP y estrategias para que puedan mantener a GI en el camino a convertirse en empresa sostenible, con una alta responsabilidad social y que genere valor para todos sus *stakeholders*. Finalmente, se espera que la implementación de estas estrategias genere un incremento de la rentabilidad, la asignación correcta del tiempo y los recursos y la alineación de toda la organización con su visión y sus OLP.

En la cuarta etapa, en el corto plazo, se espera haber alcanzado los OCP planteados y haber definido los del siguiente periodo, así como las políticas y procedimientos establecidos para facilitar el logro de los objetivos y tener una estructura organizacional acorde a las estrategias mientras se continúe realizando un seguimiento continuo según el BSC definido, procurando que la mayor cantidad de indicadores tengan relación con los del reporte de sostenibilidad GRI, puesto que como reporte es una herramienta completa, estudiada y aprobada ampliamente para la gestión empresarial. A largo plazo se espera como resultado de la implementación estratégica que GI cuente con una gestión estratégica formal y constante, las políticas deben facilitar la gestión y la estructura organizacional, la cual debe de estar acorde a las estrategias, con una cultura de sostenibilidad que se demuestre con la elaboración de un reporte anual de sostenibilidad el cual no solo se vea como una herramienta de gestión consistente que contribuya a que GI cumpla sus objetivos y estrategias, sino también como un elemento que permite revisar y comunicar los principales indicadores relevantes para los *stakeholders*. Con respecto a las actividades de control, se espera que se revisen y actualicen de forma periódica los objetivos y estrategias que ayuden a asegurar la sostenibilidad de la organización. Se deberá contar con procesos y métodos que corrijan las desviaciones y

posibles riesgos que dificulten el cumplir o alcanzar las metas propuestas por la organización. Todos estos elementos y procedimientos deben de ser conocidos formalmente en toda la organización y todo ello contribuirá a asegurar la continuidad de GI en el tiempo y que los buenos resultados actuales se puedan prolongar y mejorar en el tiempo.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones para GI luego del estudio realizado a través de entrevistas, revisión de la literatura, de documentos internos, y la aplicación de diversas herramientas de gestión y análisis.

### 10.1 Conclusiones

GI, una empresa que se proyecta como una organización que brinda soluciones integrales en materia de venta de productos químico a diversos sectores cuyos resultados obtenidos en los últimos años han generado un crecimiento significativo en sus ventas y rendimientos. Sin embargo, se trata de una empresa que también piensa en el largo plazo y es consciente de que necesita implementar cambios hoy para asegurar los resultados mañana, dándole así significado a este trabajo, en el cual se inició realizando un estudio a nivel interno y externo de la organización. Entre los hallazgos encontrados se identificó que existe un conjunto de variables externas no controladas por GI, como las cuotas de pesca, establecidas por IMARPE, así como por el desembarque obtenido en cada una de las temporadas, que llevó a sus directivos a proponerse crecer en otros sectores, con el fin de asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Ante estos y otros factores, la empresa requiere diseñar un modelo sistémico de gestión estratégica que le permita realizar análisis externos e internos para poder anticipar planes de acción. El hecho de no realizar este tipo de estudios puede conllevar a reaccionar a la organización sin identificar aquellas acciones adecuadas fundamentadas en herramientas especializadas. Un ejemplo de ello es el cambio de la estructura comercial en búsqueda de la diversificación del sector.

El análisis realizado se fundamentó en la aplicación de los siguientes instrumentos: Herramientas PESTE y AMOFHIT, más el análisis estructural de Porter. Los resultados obtenidos permitieron identificar los problemas que se mencionan a continuación: (a) no cuenta con un plan estratégico, (b) no tiene una estructura organizacional clara, (c) faltan

métodos para la estimación de inventarios, (d) falta de integración del ERP con todos los procesos críticos, y (e) alto poder de negociación de los compradores. De estos problemas se determinó, en base a la matriz de priorización de problemas, que el no contar con un plan estratégico era el problema clave a solucionar, llevando a realizar otros análisis, 7 S's de McKinsey, de los EEFF, del cumplimiento de los estándares en el reporte de sostenibilidad, causa efecto, identificando las causas raíces del problema clave: (a) ausencia de visión de largo plazo, (b) ausencia de análisis de oportunidades y amenazas, (c) enfoque en el día a día, (d) desconocimiento de cuál podría ser el éxito de la empresa con un plan adecuado, (e) no tener identificados los objetivos a largo plazo, (f) falta de actitud proactiva, (g) ausencia de comunicación de los objetivos, (h) no se promueve la aparición de agentes de cambio, (i) falta de tener una estructura definida, y (j) el director gerente está involucrado en funciones ejecutivas.

A partir de estas causas, se plantearon alternativas de solución para cada una de ellas: (1) articular una visión clara de la empresa, (2) el uso de la herramienta PESTE para el análisis adecuado de las oportunidades y amenazas, (3) implementar la gestión estratégica, (4) identificar los beneficios potenciales de contar con un plan estratégico, (5), identificar los OLP, (6) cambiar hacia una cultura de actitud proactiva, (7) la implementación de un plan de comunicación interna, (8) generar agentes de cambio, (9) de establecer el organigrama general, manual de funciones y manual de procesos, y (10) priorizar las funciones del director gerente. Luego de evaluar las alternativas utilizando los criterios del valor agregado que aportan, el nivel de precedencia, el tiempo, el costo y la viabilidad de implementación, estas fueron ponderadas por el peso asignado a cada una de estas, obteniendo como resultado final que se proponga la alternativa (3) implementar la gestión estratégica, puesto que es la alternativa que le proporciona valor agregado a todos los *stakeholders* y no tiene actividades precedentes a realizar más que la decisión de implantación. Esto significa que se podría poner



en funcionamiento en el corto plazo y es viable según las capacidades actuales de GI, además de que engloba en su implementación a varias de las otras alternativas e incluye como parte de la gestión estratégica la elaboración anual del reporte GRI como una herramienta de gestión.

## **10.2 Recomendaciones**

Para dar solución al problema clave de GI, falta de un plan estratégico, se recomienda implementar una gestión estratégica, la que incluye en su implementación ocho de las otras nueve alternativas propuestas como el tener una visión clara, el uso de la herramienta de análisis externo PESTE, plantear objetivos a largo plazo, tener una cultura de actitud proactiva, desarrollar e implementar un plan de comunicación interna, generar agentes de cambio, tener una estructura adecuada con sus respectivos manuales y procedimientos y, revisar y priorizar las funciones del director gerente. Junto con ello, se sugiere que la elaboración del reporte GRI como herramienta de gestión sea parte de la estrategia. Esta solución podrá aumentar la posibilidad que GI sea sostenible en el tiempo, entendiendo como sostenibilidad el ámbito económico, social y medioambiental, que son los módulos que contiene el reporte GRI.

Para ello se recomienda revisar y aplicar el diagrama de Gantt propuesto, en el que se proponen 4 etapas para la elaboración, implementación y control del plan estratégico que marcará el inicio de la gestión estratégica. La primera etapa sugerida se ha denominado situación general de la organización, en la que se propone hacer una revisión de la visión, misión y valores de la empresa, involucrando en dicha revisión a distintos niveles de la empresa para generar en ellos la identificación y compromiso. La segunda etapa, evaluación del entorno externo e interno, se propone el análisis PESTE, el análisis estructural de Porter y el análisis AMOFHIT que serán la base para la tercera etapa, denominada proceso estratégico, en la que, a través de la Matriz FODA, se establecerán los OLP y las estrategias.

Finalmente, en la cuarta etapa, implementación estratégica y control, se determinan los OCP, políticas y se asignan los recursos necesarios para alcanzarlos, así como se revisa y replantea, de ser necesario, la estructura organizacional. En este último punto se considera importante la implementación de la mayoría de las alternativas de solución vinculadas a la gestión humana.

Por último, para el control de la implementación y ejecución del plan se recomienda el uso de dos herramientas de forma conjunta, el reporte de sostenibilidad con los estándares GRI y el BSC que emplee los indicadores del GRI. El reporte de sostenibilidad, que se presenta anualmente, contiene una serie de indicadores en sus tres módulos, económico, ambiental y social, que aportan a la gestión estratégica y sostenible. Se hace hincapié en que se utilicen la mayoría de los indicadores posibles del reporte GRI en el BSC, teniendo una herramienta probada a nivel mundial que ha probado su eficacia para controlar continuamente el desarrollo de los puntos estratégicos que se ha decidido cumplir para alcanzar los OLP a través de las estrategias elegidas.

La implementación del plan estratégico vinculado al reporte de sostenibilidad con los estándares GRI agrega valor para todos los stakeholders de GI, no solo en el corto plazo, sino en el largo plazo también, pues origina efectos sustanciales junto con cambios profundos que parten desde la nueva cultura deseada lo cual tendrá efectos en la manera de trabajar de la empresa cambiándola en la actualidad para enfocarse hacia la obtención de las metas estratégicas propuestas para incrementar la posibilidad de alcanzar el desarrollo sostenible. Además, con el fin de incrementar el compromiso de la organización, es altamente recomendable que la implementación de este estudio se realice inicialmente con su propio personal, involucrándolos también en la visión estratégica y sostenible que quiere alcanzar GI, pero, si es necesario, se puede recurrir al apoyo de consultores externos para su implementación.

## Referencias

- Acevedo, J. & Piñeros, R. (2019). Evolución del reporte en sostenibilidad en Latinoamérica bajo los lineamientos del GRI (Global Reporting Initiative). *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2). 63-82.
- Adaniya, M. (2017). ¿Cuál es el objetivo de la consultoría estratégica en negocios? *Gerens*. Recuperado de <https://gerens.pe/blog/objetivo-consultoria-estrategica-negocios/>
- Aguilar, M.I., Sáez, J., Lloréns, M., Soler, A. & Ortuño, J.F. (2002). *Tratamiento Físico - Químico de Aguas Residuales: Coagulación - Floculación*. España: Universidad de Murcia. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=8vlQBXPvhAUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=8vlQBXPvhAUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial Basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, 32, 1-26. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a02.pdf>
- Aguilera, J. (2017). *El Factor Proactivo: Inteligencia emocional para líderes y equipos corporativos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Aljovín, C. (17 de mayo de 2019). La Pesca en Cifras. *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/opinion/la-pesca-en-cifras-887492/?ref=dcr>
- Aljovín, C. (s.f.). *Cifras y no palabras*. Recuperado de <https://www.snp.org.pe/cifras-y-no-palabras/>
- Alvarado, F. (2008). *Diagnóstico Sociolaboral del Sector de la Pesca en Perú*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Pablo\\_Xandri\\_Royo/publication/301959934\\_DIAGNOSTICO\\_SOCIOLABORAL\\_DEL\\_SECTOR\\_DE\\_LA\\_PESCA\\_EN\\_PERU/inks/572ce5b308ae3736095a398a/DIAGNOSTICO-SOCIOLABORAL-DEL-SECTOR-DE-LA-PESCA-EN-PERU.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pablo_Xandri_Royo/publication/301959934_DIAGNOSTICO_SOCIOLABORAL_DEL_SECTOR_DE_LA_PESCA_EN_PERU/inks/572ce5b308ae3736095a398a/DIAGNOSTICO-SOCIOLABORAL-DEL-SECTOR-DE-LA-PESCA-EN-PERU.pdf)

- Álvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1). 11-30.
- Amorocho, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C., & Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, 26. 191- 213.
- Andía, W. (2015). La Responsabilidad Social: Análisis del Enfoque de ISO 26000. *Industrial Data*, 18(2). 55-60. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81643819008.pdf>
- Apoyo Consultoría (2018). *Análisis del desempeño financiero, de los costos regulatorios y tributarios, y de la fijación de derechos de pesca en el Perú*. Recuperado de <https://www.snp.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/2018-09-18-Apoyo-Informe-desempe%C3%B1o-financiero.pdf>
- Benavente, S. (30, diciembre, 2019). *Las prioridades y retos pendientes de la Agenda de Acción Ambiental para el bicentenario* [Publicación en blog]. Recuperado de <https://peru.oceana.org/es/blog/las-prioridades-y-retos-pendientes-de-la-agenda-de-accion-ambiental-para-el-bicentenario>
- Betancur, D. (19, junio, 2016). *Matriz de Vester para la priorización de problemas*. Recuperado [www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester](http://www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester).
- Bryan, L. (2008). *The 7-S Framework*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>
- Burgos, C. (2014). *Tratamiento del Agua de Bombeo para la Recuperación de Aceite y Sólidos en la Empresa Pesquera Tecnológica de Alimentos S.A.* (Tesis de grado). Repositorio Institucional Digital UNS. Recuperado de

<http://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/UNS/1949/27273.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carballido, V. (2018). *Tratamiento de Efluentes Líquidos Generados por el Proceso de Harina y Aceite de Pescado acorde al Decreto Supremo N° 010-2008 –PRODUCE* (Tesis de grado). Repositorio Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/15248/Carballido%20Oca%C3%B1a%2c%20Vitalio%20Cam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Centurión, I., Ganoza, E., & Torres, M. (2013). *Propuesta de mejora en el control de efluentes de una planta pesquera* (Tesis de maestría). Repositorio Académico UPC. doi: 10.13140/RG.2.1.1321.2323

Collis, D., & Rukstad, M. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review*, 86(4). 98-107. Recuperado de [https://www.u-cursos.cl/facso/2012/1/PSI-PTO/2/material\\_docente/bajar?id\\_material=610827](https://www.u-cursos.cl/facso/2012/1/PSI-PTO/2/material_docente/bajar?id_material=610827)

Concepción, P. P. (2014). Producción más limpia y el manejo de efluentes en plantas de harina y aceite de pescado. *Industrial data*, 17(2), 72-80. doi: <https://doi.org/10.15381/idata.v17i2.12050>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14 ed.)*. México, D.F.: Pearson

Daw, T., Adger, W.N., Brown, K. & Badjeck, M.-C. (2009). *El cambio climático y la pesca de captura: repercusiones potenciales, adaptación y mitigación*. En Consecuencias del cambio climático para la pesca y la acuicultura. Recuperado de <http://www.fao.org/3/i0994s/i0994s02.pdf>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra. ed.). Perú: Pearson Educación.

- De Gregorio, A. (2003). Introducción a la Gestión Estratégica. En *Gestión Estratégica*. España: Universidad de Barcelona Virtual. Recuperado de <http://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- Díaz, J. (2017). Gestionar el cambio es vivirlo. *Business & Technology* 34. Recuperado de <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/gestionar-el-cambio-es-vivirlo>
- Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 127-144. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=cf880c8e-c589-4b70-8cac-34a42a0b2d85%40sessionmgr4008>
- Dveditores (26 de marzo, 2018). Perú es líder en consumo per cápita de pescado en América Latina. *Revista Pesca & Medio Ambiente*. Recuperado de <https://pescaymedioambiente.com/2018/03/26/peru-es-lider-en-consumo-per-capita-de-pescado-en-america-latina/>
- Febles, J. (s.f.). *La cultura estratégica: factor clave del éxito empresarial*. Recuperado de <ftp://tesis.bbt.ull.es/ccssyhum/cs131.pdf>
- Gallopín, G. C. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Santiago de Chile: Cepal.
- García, J.M. (2010). El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2010a/jmg13.htm#:~:text=Se%20puede%20decir%20que%20un,diversos%20aspectos%20internos%20y%20externos>

- Garrido, F. (2009). Cómo comunicar la estrategia de forma eficaz. *Marketing y Ventas*, 91. Recuperado de <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/como-comunicar-la-estrategia-de-forma-eficaz>
- Global Reporting Initiative [GRI] (2020). *GRI Information*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Global Reporting Initiative [GRI] (2016). *GRI Standards Center Download*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- G.I. Industrias Perú [GI] (s.f.). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.grand-invest.com/nosotros/>
- G.I. Industrias Perú [GI] (2019). *Reporte de Sostenibilidad 2018*. Reporte inédito.
- Gobierno del Perú [PERÚ] (1992). Ley General de Pesca. *Decreto Supremo N° 012-2001-PE*: Recuperado de [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14303/PLAN\\_14303\\_2015\\_LEY\\_25977\\_LEY\\_GENERAL\\_DE\\_PESCA.PDF](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14303/PLAN_14303_2015_LEY_25977_LEY_GENERAL_DE_PESCA.PDF)
- Gobierno del Perú [PERÚ] (2001). Reglamento de la Ley General de Pesca. *Decreto Supremo N° 012-2001-PE*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/072E393F0D8B838B05257B4400588BD9/\\$FILE/4\\_DECRETO\\_SUPREMO\\_012\\_REGLAMENTO\\_DE\\_LEY\\_GENERAL\\_DE\\_PESCA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/072E393F0D8B838B05257B4400588BD9/$FILE/4_DECRETO_SUPREMO_012_REGLAMENTO_DE_LEY_GENERAL_DE_PESCA.pdf)
- Guyer, J. (2019). *Una Introducción al Tratamiento de Aguas Residuales Municipales*. California: The Clubhouse Press. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=osC3DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=osC3DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Guzmán, G. (2006). Ejecución, la parte difícil de la estrategia. *Investigación & Desarrollo*, 6, 85-94. Recuperado de <http://www.upb.edu/sites/default/files/7GGuzmanN6.pdf>

Hudson, A. (14 de marzo, 2017). *Acidificación de los océanos: ¿qué es y cómo detenerla?*

[Publicación en blog]. Recuperado de

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/blog/2017/3/14/Ocean-Acidification-What-it-means-and-how-to-stop-it.html>

Instituto del Mar del Perú [IMARPE] (s.f.). *Dirección General de Investigaciones en Hidroacústica, Sensoramiento Remoto y Artes de Pesca*. Recuperado de

[http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/index.php?id\\_seccion=I0170030000000000000000](http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/index.php?id_seccion=I0170030000000000000000)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Estadísticas Pesca*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/fishing/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019a). *Panorama de la Economía Peruana 1950 - 2018. Año Base 2007*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1654/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1654/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019b). *Economía, Estadísticas Sectoriales. Pesca. Desembarque de productos pesqueros, por utilización; y*

*Exportación de productos de la pesca marítima, según giro industrial*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019c). *Perú: Evolución de los*

*Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2018*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1678/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (s.f.). *Qué es El Fenómeno El Niño*.

Recuperado de [http://climayagua.inta.gob.ar/que\\_es\\_el\\_fenomeno\\_el\\_ni%C3%B1o](http://climayagua.inta.gob.ar/que_es_el_fenomeno_el_ni%C3%B1o)

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa* (Trad.

M. Cárdenas). Bogotá: Editorial Norma.



Jaimes, H., Bravo, S. A., Cortina, A. K., Pacheco, C. M., & Quiñones, M. G. (2009).

Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & gestión*, 26. 191-213. Recuperado de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&tlng=en)

Jones, G., & George, J. (2009). *Administración Contemporánea (6ta ed.)*. México, D. F.:

McGraw-Hill

Lema, J. (2004). La guía estratégica. El corazón del plan estratégico. *Revista EIA*, 2, 9-16.

Leyva, M., Hechavarría, J., Batista, N., Alarcón, J., & Gómez, O. (2018). A framework for

PEST analysis based on fuzzy decision maps. *Revista Espacios*, 39(16). 3.

Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/18391603.html>

Marketing Publishing Center (1994). *La Tres Armas Estratégicas de la Pequeña Empresa*.

Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de*

*Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2009). *Guía para la Actualización del Plan de*

*Manejo Ambiental para que los Titulares de los Establecimientos Industriales*

*Pesqueros alcancen el Cumplimiento de los Límites Máximos Permisibles (LMP)*

*aprobados por Decreto Supremo N° 010-2008-PRODUCE*. Recuperado de

<http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2009/abril/25/RM-181-2009->

[PRODUCE\\_Guia.pdf](http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2009/abril/25/RM-181-2009-PRODUCE_Guia.pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2018). Aprueban Límites Máximos Permisibles para

Efluentes de los Establecimientos Industriales Pesqueros de Consumo Humano

Directo e Indirecto. *Decreto Supremo 010-2018-MINAM*. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/minam/normas-legales/199310-010-2018-minam>

Ministerio de la Producción [PRODUCE] (5, febrero, 2019b). *PRODUCE lanza campaña “MarPez” para promover e incrementar el consumo de pescado en las familias peruanas* [Nota de prensa]. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/25435-produce-lanza-campana-marpez-para-promover-e-incrementar-el-consumo-de-pescado-en-las-familias-peruanas>

Ministerio de la Producción [PRODUCE] (28, Junio, 2019a). *Existen más de 76 mil pescadores artesanales en el Perú* [Nota de prensa]. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/45180-produce-existen-mas-de-76-mil-pescadores-artesanales-en-el-peru>

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *Sage Journals*, 30(1). 11-24. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263>

Montgomery, C. (2008). Recuperar el liderazgo en la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1). 32-39.

Montiel, S. (2017). *Objetivos y beneficios de la comunicación interna* [Publicación en blog]. Recuperado de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivos-beneficios-comunicacion-interna>

Mutis, G. (2011). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Semana Sostenible*, 114-118. Recuperado de [https://www.liderazgoygestion.com/articulos\\_gm/valorcompartido.pdf](https://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf)

OBS Business School (s.f.a). *Tipos de estructuras organizativas.Cuál es la mejor para tu empresa*. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/tipos-de-equipos-de-trabajo/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa>

- OBS Business School (s.f.b). *Funciones del gerente y sus responsabilidades*. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/funciones-del-gerente-y-sus-responsabilidades>
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA] (2014). *Fiscalización Ambiental en Aguas Residuales*. Recuperado de [https://www.oefa.gob.pe/?wpfb\\_dl=7827](https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=7827)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2019). *Datos Geográficos Generales e Indicadores Económicos*. Recuperado de <http://www.fao.org/fishery/facp/PER/es#CountrySector-GenGeoEconReport>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (s.f.). *La pesca*. Recuperado de <http://www.fao.org/fisheries/es/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Pino, R. (2019). *Modelo Secuencial del Proceso Estratégico* (Presentación de Power Point, clases MBA Gerencial CXXIII). Recuperado de <https://ares.pucp.edu.pe/pucp/jsp/Intranet.jsp>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11). 100-117.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1). 58-77. Recuperado de

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Produce pone fin a segunda temporada de pesca de anchoveta en zona norte centro (14 de enero de 2020). La República. Recuperado de

<https://larepublica.pe/economia/2020/01/14/produce-pone-fin-a-segunda-temporada-de-pesca-de-anchoveta-en-zona-norte-centro/>

Quirant, A. & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio. *Revista de Empresa*, 18. 50-63.

Real Academia Española [RAE] (2020). *Sostenible*. Recuperado de

<https://dle.rae.es/?w=sostenible>

Ríos-Osorio, L. A., Cruz-Barreiro, I. C., & Welsh-Rodríguez, C. M. (2013). The concept of sustainable development from an ecosystem perspective: history, evolution, and epistemology. *WIT Transactions on State-of-the-art in Science and Engineering*, 64.

29-45. Recuperado de

<https://www.witpress.com/Secure/elibrary/papers/9781845647568/9781845647568002FU1.pdf>

Rodríguez, L.C. & Ríos-Osorio, L.A. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión Empresarial* 14(2), 73-89. DOI:

<http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.659>

Sachs, J. (2015). *La era del desarrollo sostenible*. España: Ediciones Deusto. Recuperado de

[https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/31/30978\\_La\\_era\\_d\\_el\\_desarrollo\\_sostenible.pdf](https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/31/30978_La_era_d_el_desarrollo_sostenible.pdf)

Sainz De Vicuña, J.M. (2017). *El plan estratégico en la práctica (5ta ed.)*. Madrid: ESIC Editorial.

Sepúlveda, Y., Valero, G., & Bonilla, M. (2018). Un análisis de los estudios acerca de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 56-73.

Stickney, C. P., Avolio Alecchi, B., Weil, R. L., Schipper, K., & Francis, J. (2012). *Contabilidad financiera: una introducción a conceptos, métodos y usos* (1a ed.). Cengage Learning Argentina: CENTRUM Católica.

Sociedad Nacional de Pesquería (2020). *Exportaciones Pesqueras Año - 2019*. Recuperado de <https://www.snp.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/12-REPORTE-DE-LAS-EXPORTACIONES-PESQUERAS-A%C3%91O-2019.pdf>.

Tito, P. (2003). Importancia del Planeamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 5(10). 105-110. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9927/9261>

Valero, G. (2015). *Evolución y tendencias de las memorias de sostenibilidad desde la perspectiva contable, a partir de la revisión del contexto colombiano* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/51366/1/52960373.2015.pdf>

Vallone, G. (2017). La fragilidad en los planes de negocio. *Revista de Negocios del IEEM*, 20(2). 30-35.

### Apéndice A: Principales Clientes de GI

Clientes	2018	2019
	%	
Tecnológica de Alimentos S.A.	28.10	17.93
Austral Group S.A.A	8.46	11.65
Corporación Pesquera Inca S.A.C.	19.53	10.18
Pesquera Diamante S.A.	9.16	8.51
Pesquera Exalmar S.A.A.	1.12	8.30
Cfg Investment S.A.C.	8.23	7.69
Cpven Servicios Petroleros S.A.C.	0.85	4.18
Pesquera Hayduk S.A.	6.09	4.02
Sucroalcolera del Chira S.A.	1.51	3.46
Pesquera Centinela S.A.C.	2.99	2.79
Refinería La Pampilla S.A.A	0.00	2.62
Corporación Primax S.A.	0.00	2.40
Compañía Pesquera del Pacifico Centro S.A.	1.10	1.91
Cnpc Chuanqing Drilling Engineering Company Limited - Sucursal del Peru	1.25	1.77
Casa Grande S.A.A.	0.57	1.25
Savia Perú S.A.	0.98	1.10
Pesquera Cantabria S.A.	0.15	0.82
Industrias del Shanusi S.A.	1.12	0.71
Corporación Textil del Sur S.A.C.	0.16	0.70
Agroindustrial Laredo S.A.A.	0.41	0.64
Cartavio S.A.A.	0.25	0.56
Corporación Peruana De Productos Químicos S.A.	0.33	0.53
Seafrost Sac	0.00	0.50
Pesquera Caral S.A.	0.58	0.48
Agroaurora S.A.C.	0.58	0.40
Inversiones Prisco S.A.C.	0.05	0.39
Industrias del Espino S.A.	0.17	0.38
Compañía Minera Kolpa S.A.	1.00	0.35
Armadores y Congeladores del Pacifico S.A.	0.00	0.33
Arenas S.R.L.	0.40	0.33
Corporación Cerámica S.A.	0.14	0.29
CORPESCA - Chile	0.01	0.27
Corporación Frutos Del Mar S.A.C.	0.00	0.27
Compañía Minera Ares S.A.C	0.15	0.26
Eco Proyec Perú S.A.C.	0.00	0.25
P66 S.A.C.	0.04	0.18
Minera Yanaquihua S.A.C.	0.06	0.16
Stevia One Peru Industria S.A.C.	0.38	0.13
Pesquera Pelayo S.A.C.	0.12	0.11