

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO**



**ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN  
EN EPSEL LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**Bach. Andrea Francesca Aguinaga Gálvez**

**Bach. José Roberto Gastelo Risco**

**Chiclayo, 20 de enero del 2014**

# **ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTION EN EPSEL LAMBAYEQUE**

POR:

**Bach. Andrea Francesca Aguinaga Gálvez**  
**Bach. José Roberto Gastelo Risco**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. Eduardo Martín Amorós Rodríguez  
Secretario de Jurado

---

Mgtr. Carlos León De La Cruz  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2014**  
**AGRADECIMIENTOS**

A Dios le agradecemos por ser la guía y soporte diario para realizar cada uno de nuestros sueños y permitirnos cumplir con todo lo propuesto.

Mi reconocimiento y agradecimiento al Mg. Carlos León De la Cruz, quien con su experiencia y paciencia supo dirigirnos para la construcción de la Tesis.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, que nos ha permitido continuar con el crecimiento académico, donde hemos recibido los conocimientos, herramientas y estrategias necesarias, para el desarrollo personal y profesional, para nuestro desenvolvimiento en la vida cotidiana.

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres, que gracias a su amor, dedicación y esfuerzo han guiado nuestro camino, brindándonos su apoyo incondicional y contribuyendo a la culminación de nuestra carrera universitaria con éxito.

A nuestro hijo Joaquín André. Su nacimiento ha coincidido con el final de la Tesis y ha venido a este mundo para darnos el último empujón y así terminar el trabajo. Es sin duda nuestra mayor motivación.

**ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTION EN EPSEL  
LAMBAYEQUE  
RESUMEN**

El objetivo de esta tesis es plantear estrategias que permitan la mejora de la gestión de la empresa pública EPSEL SA, la misma que se dedica a los servicios de provisión de agua y saneamiento.

Para lograr el objetivo, se realizó un análisis del entorno y del interno de la empresa, se extrajeron estrategias mediante un análisis FODA y se validaron con las matrices BCG, IE y GE. La propuesta de estrategias de mayor impacto se obtuvieron con la matriz DE, las mismas que fueron evaluadas con la matriz cuantitativa de planeamiento (MCPE). Un proceso final es que las estrategias elegidas son relacionadas con los objetivos de largo plazo, con la matriz de ética y se plantean indicadores de logro de las mismas.

Los resultados indican que el entorno de la empresa es favorable por cuanto la demanda de viviendas está creciendo y el PBI regional también. En este entorno sin embargo hay limitantes como la provisión del agua, la falta de cobertura del servicio y una población donde existen relativos niveles de pobreza y débil calidad de vida sobre todo rural o urbano marginal.

El análisis interno señala que la empresa tiene debilidades de gestión financiera, por cuanto ha perdido rentabilidad y liquidez, debido a elevar las cuentas por cobrar, mayor nivel de inventarios, además de un mayor gasto de ventas y cuentas por pagar crecientes.

Las estrategias de mayor impacto son en primer lugar, planear inversiones para el crecimiento de las redes, pozos y reemplazo de las conexiones antiguas. En segundo lugar tenemos el rediseño de los procesos operativos y comerciales, para asegurar una mayor facturación, menores pérdidas no técnicas y mejorar el trato al cliente tanto en reclamos como en facturación.

**Palabras clave:** Gestión, Estrategia, Servicios Públicos

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to propose strategies for improving the management of the public company EPSEL SA, the same that is dedicated to the provision of water services and sanitation.

To achieve the goal, we conducted an analysis of the environment and internal company strategies were extracted using a SWOT analysis and validated with the BCG Matrix, IE and GE. The proposed high impact strategies were obtained with the matrix DE, the same that were evaluated with quantitative planning matrix (MCPE). A final process is that the chosen strategies are related to long-term goals; with matrix ethics and achievement indicators arise from them.

The results indicate that the business environment is favorable because housing demand is growing and also regional GDP. In this environment, however there are limitations such as the provision of water, lack of service coverage and a population where there is relative poverty levels and weak quality of life for all rural or marginal urban.

The internal analysis indicates that the company have financial management weaknesses, because he has lost profitability and liquidity, because accounts receivable increase, higher inventory levels, in addition to increased selling expenses and accounts payable increased.

The high impact strategies are first investment plan for network growth, wells and replacement of old connections. Secondly we have to redesign business processes and to ensure higher revenues, lower non-technical losses and improve customer relations both claims and turnover.

**Keywords:** Management Strategy, Public Service.

## INDICE

Lista de Tablas	
Lista de Figuras	
Capítulo I: Introducción	10
Capítulo II: Marco teórico	13
Capítulo III: Metodología	18
Capítulo IV: Resultados y discusión	21
4.1    Visión, misión y valores	21
4.2    Análisis del entorno	22
4.3    Análisis competitivo de la industria	36
4.4    Análisis de la empresa y matriz de factores internos	41
4.5    Objetivos de Largo Plazo	48
4.6    Formulación de estrategias	48
4.7    Selección y validación de estrategias	52
4.8    Acciones de control	56
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	58
Bibliografía	60
Anexos	61

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Crecimiento del PBI en Lambayeque	24
Tabla 2. Lambayeque. Población Regional, provincial y distrital	29
Tabla 3. Chiclayo. Estructura Urbana / rural por distritos	30
Tabla 4. Acceso a servicios de agua por provincia en Lambayeque	32
Tabla 5. Matriz EFE	35
Tabla 6. Matriz PC	41
Tabla 7. EPSEL Indicadores financieros anuales	43
Tabla 8. Matriz EFI	47
Tabla 9. Matriz FODA	49
Tabla 10. Matriz PEYEA	50
Tabla 11. Matriz BCG	51
Tabla 12. Matriz IE	51
Tabla 13. Matriz DE	53
Tabla 14. Matriz MCPE	54
Tabla 15. Matriz R.	55
Tabla 16. Matriz ME	55
Tabla 17. Estrategias e indicadores de logro	56

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	14
---	----

Figura 2. Chiclayo: PEA por estructura de mercado 2011.	26
Figura 3. Chiclayo. Empleo por sector 2011	26
Figura 4. Chiclayo: Variación del empleo 2001-2012	27
Figura 5. Mapa de Chiclayo	29
Figura 6. Chiclayo: Población por grupos de edad (%) 2010	31
Figura 7. Chiclayo: población por nivel educativo 2010	33
Figura 8. Chiclayo: Abastecimiento de agua 2010	38
Figura 9. Ferreñafe: Abastecimiento de Agua 2010	38
Figura 10. Lambayeque: Abastecimiento de agua 2010	39
Figura 11. Posición estratégica de EPSEL	50
Figura 12. Matriz GE	53

## **Capítulo I: Introducción**

En esta sección abordaremos los aspectos iniciales del proceso de investigación desarrollado, un breve contexto del sector, además de plantear un problema, objetivos y las respectivas limitaciones o justificación del estudio.

### **La industria de servicios públicos de agua y saneamiento**

El empresa EPSEL SA es una entidad del sector público de carácter municipal, sujeta a las normas de derecho privado o personería jurídica privada (directorío conformado por representantes provinciales y distritales) dedicada a la prestación de Servicios de Saneamiento. Su jurisdicción abarca las provincias de Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque, en la Región Lambayeque.

La entidad se encuentra dentro del rubro de empresas de saneamiento, las mismas que son parte de la actividad empresarial del estado y bajo la propiedad de los municipios. Debido a su característica monopólica legal, de escala y geográfica, son reguladas por la Superintendencia Nacional de Servicios de Agua y Saneamiento (SUNASS) en materia tarifaria y de calidad del servicio.

EPSEL, se dedica al negocio de prestación de servicios de agua y saneamiento, que comprende la captación, conducción, producción, tratamiento, almacenaje y distribución del agua potable; así como la recolección, tratamiento y disposición final de las aguas servidas. Así mismo, se prestan servicios complementarios tales como el análisis físico, químico, análisis bacteriológico, venta de agua en cisterna, reapertura del servicio de agua potable, rehabilitaciones de agua y/o desagüe, instalación de nuevas conexiones entre otros.

La empresa se dirige a los mercados residencial generalmente en las zonas urbanas y urbano periféricas de la ciudad, también provee a los clientes comerciales de diversos tipos: comercio, servicios y otros. Estos mercados son en las provincias y distritos ya mencionados, abarcando las provincias de la región Lambayeque

Epsel es una empresa de tipo monopólica no cuenta con competidores directos en la zona de provisión del servicio de agua y saneamiento. En algunas zonas marginales existen competidores de tipo indirecto, puesto que son empresas que proveen el agua en cisternas extraídas de pozos propios o de otros medios, en algunos casos las empresas compran o sustraen el producto de las mismas fuentes de Epsel o desde sus propios ductos, lo cual constituye un acto ilegal y propicia esta competencia desleal.

Los robos de agua por los propios usuarios son otra forma de competencia desleal que la empresa no logra controlar a cabalidad.

La empresa también enfrenta problemas ligados a las entidades del estado, como las limitantes en presupuesto, los complejos procesos de compras o inversiones, las limitantes en proveer el servicio a más cliente y otros problemas que obligan a desarrollar estrategias de modo continuo.

### **Problema**

¿Cuáles serán las estrategias que permitan las mejoras de la gestión en la empresa EPSEL Lambayeque?

Otros problemas específicos son:

- Cuál es el entorno inmediato de la empresa que permita plantear estrategias para aprovechar el mismo o tomar acciones correctivas.
- Cuáles son las debilidades o fortalezas que emanan del análisis interno de la empresa.
- Cómo seleccionar estrategias que a la vez puedan tener mecanismos de control seguimiento.
- Cómo enlazar las estrategias con los objetivos organizacionales, para que su efectividad sea mayor en la empresa.

### **Objetivos**

De acuerdo a los problemas planteados los objetivos del trabajo se pueden dividir en dos, primero el general:

Determinar las estrategias que permitan la mejora de la gestión de la empresa EPSEL SA.

Los objetivos específicos serán:

- Establecer las variables clave del entorno de la empresa
- Conocer la marcha de la empresa y establecer sus fortalezas y debilidades
- Seleccionar las mejoras estrategias en función al impacto que tienen en los objetivos organizacionales
- Establecer criterios de control para que las estrategias puedan ser llevados a cabo

### **Hipótesis**

La empresa tiene problemas acuciantes en el campo comercial, su expansión es limitada y depende los recursos externos, por ello consideramos que las estrategias que mejoren la

capacidad de atención al público en conexiones y servicios en oficina, será aquella que mejor impacto tenga en la gestión de la empresa.

### **Limitaciones**

Este trabajo se basa en información secundaria obtenida de SUNASS y EPSEL, así como de entrevistas, no ha sido posible entrevistar a miembros de la Alta Dirección y Directorio, básicamente se ha entrevistado a jefes funcionales o de las distintas unidades, con las cuales hemos construido esta tesis.

Los análisis diversos y las puntuaciones a las tablas u otros aspectos que se basan en criterios subjetivos, se han realizado considerando la opinión de los tesisistas y de los jefes funcionales.

### **Justificación**

Debido al rol que cumple EPSEL en la vida social y económica de la región este trabajo pretende ayudar en conocer la gestión de la empresa y las mejores formas de potenciar la misma.

## Capítulo II: Marco Teórico

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas

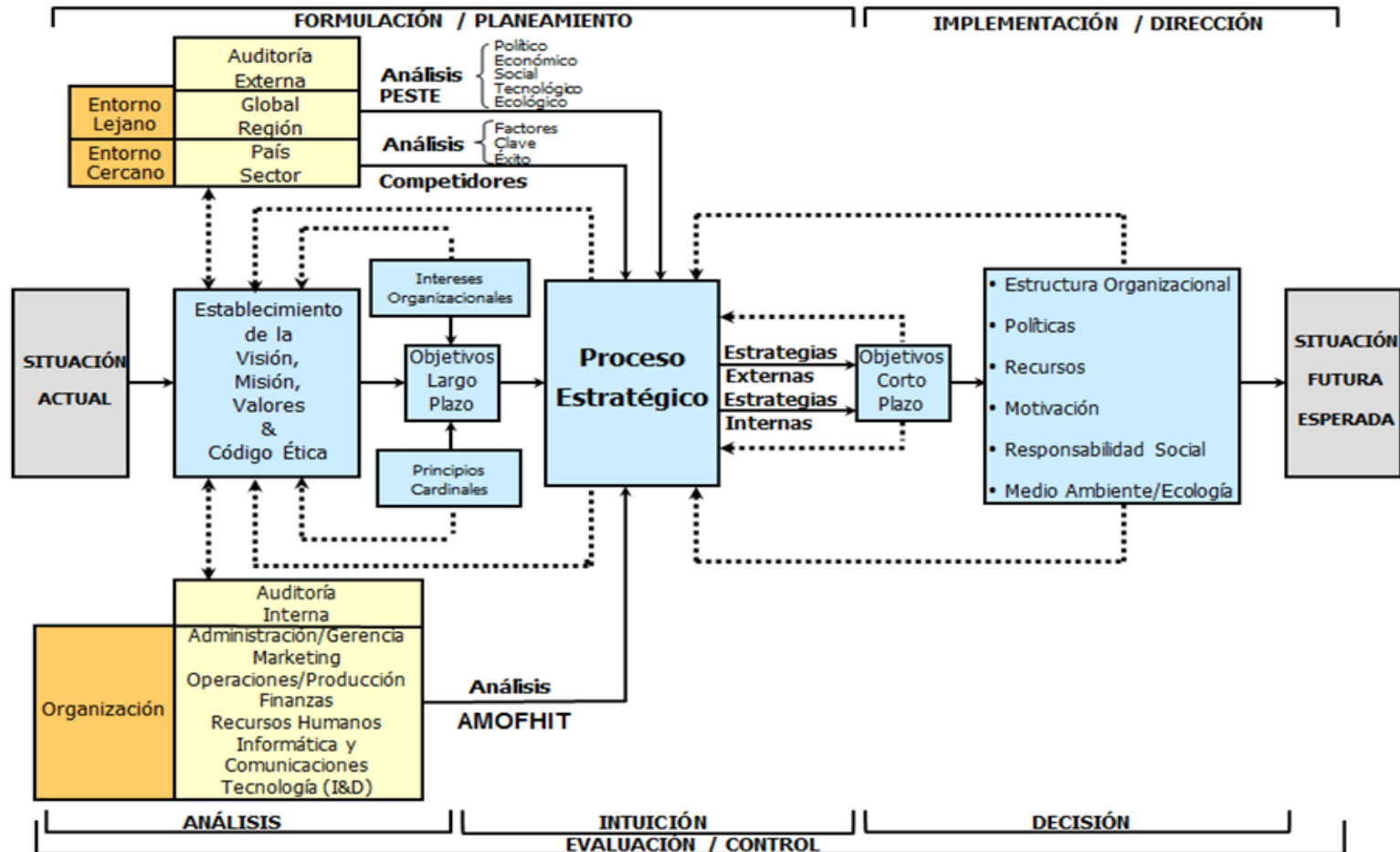
(a) Formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicho y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada.

(b) Implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa.

(c) Evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante.

El plan estratégico desarrollado en el presente documento contiene diversos aspectos del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, desarrollado por D'Alessio (2008), considerando aspectos clave como el entorno, interno, matrices de estrategia y control, algunos detalles relacionados al macro entorno (lejano) no serán necesariamente analizados aquí y algunos donde la información sea limitada, tampoco serán tomados en cuenta.

Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico



Fuente: Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D´Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

Del análisis anterior se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los Objetivos de Corto Plazo (OCP) resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En

esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices:

- (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA);
- (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA);
- (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG);
- (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y
- (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados.

Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D´Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control:

- (a) interna/personas,
- (b) procesos,

(c) clientes, y

(d) financiera

Todas ellas se consideran parte del Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

### **Capítulo III: Metodología**

#### **Población y muestra**

La población estipulada aquí serían el conjunto de empresas de servicios públicos de agua y saneamiento en el ámbito nacional. Para este trabajo se considera como muestra u objeto de análisis, la empresa EPSEL en todas sus unidades funcionales y que abarca todas las provincias de la Región Lambayeque.

### **Técnicas de recopilación de datos**

Para este trabajo se ha recurrido a dos fuentes de información:

- Información Primaria, obtenida de dos tipos, una por entrevistas y reportes de los funcionarios principales de la empresa (de las distintas áreas funcionales) y la otra por entrevista con el gerente general de la empresa, además de algunas autoridades que son miembros del directorio como los alcaldes de algunos distritos importantes: Leonardo Ortiz, Lambayeque, Ferreñafe, Túcume y otros.  
Estos informes fueron solicitados por la Gerencia General y la Presidencia de Directorio a los distintos niveles organizativos de la Institución. Los informes revisados han sido los siguientes:  
Gerencia Técnica, Gerencia Comercial, Gerencia Operacional, Gerencia de Administración, Oficina de Recursos Humanos y Oficina de Planeamiento. Los informes se han orientado a tener un estado situacional del área y en algunos casos plantean propuestas a los problemas por ellos encontrados.
- Fuentes Secundarias, para ello se obtuvo los estados financieros, memorias de la empresa, plan maestro optimizado de la empresa y reportes del regulador SUNASS, además de otras entidades que fueron consultadas como el INEI, BCRP y otras

### **Análisis y procesamiento de la información**

Para este trabajo se ha recopilado un conjunto de informaciones, considerando el proceso estratégico anteriormente detallado.

El punto de partida ha sido plantear una visión, misión institucional y los valores respectivos, bajo este marco se procede a realizar la fase de diseño o formulación, la fase de evaluación y la fase de implementación con el control respectivo.

La parte inicial de diseño o planteamiento de estrategias comienza con el análisis del entorno agrupado en el análisis PESTE (Político, económico, social, tecnológico y ecológico) este análisis concluya en los factores externos clave y permite en formalizar el análisis competitivo de la industria.

El proceso anterior se complementa con el análisis de las fuerzas competitivas planteadas por Porter (1980), estas se resumen en el análisis del poder de los compradores, de los vendedores, en la posibilidad de que existan productos sustitutos, la posibilidad de entrada de nuevos competidores y en el grado de rivalidad que existe en la industria.

Con el análisis del entorno y de las fuerzas competitivas se puede plantear la matriz EFE, aquí se resumen las oportunidades y amenazas que son factores críticos y se procede a darles una

valoración de modo que podamos conocer la posición ventajosa o débil de la empresa ante el medio.

Una vez realizado el análisis externo, se procede a realizar el análisis interno, para ello seguimos todas las fases funcionales de la organización y que a la vez son parte de la cadena de valor empresarial planteada también por Porter. Esta cadena de valor incluye aspectos como los recursos humanos, el marketing, la administración u organización, además de los temas técnicos y operativos, con los cuales podemos establecer las debilidades y fortalezas de la organización.

Con la información del análisis AMOFIT, se establecen factores determinantes del éxito que son insumos claves para la matriz EFI, en donde se valoran todas las fortalezas y debilidades clave, para conocer si la empresa tiene ventajas competitivas frente a sus debilidades o si requieren estrategias que superen una posición débil.

Una vez conocidas las fortalezas (F), debilidades (D), amenazas (A) y oportunidades (O), procedemos a realizar una matriz FODA, en dicha matriz se establecen estrategias que permitan hacer frente a las combinaciones de amenazas debilidades y también estrategias para hacer concretas las fortalezas y oportunidades, existen también estrategias para combinaciones entre debilidades y oportunidades y amenazas y fortalezas.

Con las estrategias planteadas se pasa de la fase de formulación hacia la fase de evaluación, en este caso se somete las estrategias a un análisis de consistencia o validación, mediante diversas matrices como la de posición competitiva, la matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA, así como las matrices Interna Externa (IE), la matriz BCG, la matriz de gran estrategia GE, la matriz de decisión propia. Tomado de: los objetivos y finalmente la visión, dimensiones como aprendizaje, procesos, clientes y financieras, decisión estratégica DE donde se obtienen las estrategias previamente de mayor impacto y finalmente la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico MCPE donde se obtienen las estrategias a implementar.

Una vez que hemos definido las estrategias seleccionadas de mayor puntaje en la matriz MCPE, también se obtienen estrategias retenidas que tienen menos puntaje en esta matriz y se unen a las estrategias de contingencia en la matriz DE (las de menor puntaje)

El planteamiento de estrategias requiere que estas se validen mediante procesos de análisis de las estrategias y sus respectivos impactos en el medio, en tanto no se alteren la equidad social y sea coherente con el medio, las estrategias siguen adelante, ello se ve en la matriz Rumelt.

Acabada la fase de evaluación, viene la fase de implementación, esta requiere medidas de control para saber que las estrategias primero se alinean con los objetivos de largo plazo y segundo contribuyen con los objetivos de corto plazo.

El proceso de control requiere que las estrategias puedan ser medibles y desglosables en acciones o actividades con sus respectivos indicadores de logro o avance, para ello se usa el tablero de mando o control integral, el mismo que permite medir la implementación de las estrategias mediante actividades que se equilibran en dimensiones como aprendizaje, procesos, clientes y financieras, todo orientado al logro de los objetivos y finalmente la visión de la empresa.

## **Capítulo IV: Resultados y Discusión**

En esta sección analizamos los resultados obtenidos con la información recabada y discutiremos su aplicación al proceso de diseño y validación de estrategias.

### **4.1 Visión, misión y valores**

En esta parte, revisaremos la visión, misión de la empresa y estableceremos una propuesta acorde a los desafíos actuales en el sector:

### **Visión**

“Ser una empresa Líder, moderna, consolidada, autónoma y Financieramente viable dentro del sector Saneamiento, que permita satisfacer las necesidades de los clientes, mejorando su calidad y obteniendo el reconocimiento de la opinión pública en general”.

### **Misión**

Misión de la empresa en términos de los nueve componentes claves para la gestión:

Filosofía: Contribuir a mejorar la calidad de vida

Clientes: Población (hogares) de la región Lambayeque

Mercados: Provincias de Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe

Tecnología: Servicios de calidad con tecnologías operacionales y administrativas modernas

Interés por crecer: Buscamos alcanzar un alto nivel de productividad

Interés por empleados: Obtener niveles de rentabilidad que permitan el desarrollo del personal.

Interés por la imagen pública: Brindar servicios de saneamiento eficientes que ayuden a preservar el medio ambiente

Productos: Agua y tratamiento de aguas servidas.

### **Valores**

Los valores de la empresa son:

Trabajo en Equipo: Unamos capacidades para alcanzar nuestros objetivos.

Honestidad: Seamos honestos con nosotros mismos y con los demás.

Protección del Medio Ambiente: Respeto a las leyes sobre salud pública y protección del Medio Ambiente.

Servicio de Calidad a Los Clientes: Porque sabemos que desean nuestros clientes, trabajamos para ellos.

Responsabilidad: Asumamos los retos diarios y preparémonos para el futuro.

Respeto por la persona y dignidad humana: Es nuestro compromiso social y responsabilidad de la Empresa.

## **4.2 Análisis del entorno**

Esta sección analiza los factores del entorno y mercado que sean relevantes a la industria o compañía, este análisis pondrá en evidencia las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno social.

### **Político-Jurídico**

El sector de provisión de servicios de agua y saneamiento es regulado, dado su naturaleza de monopolio de tipo natural, la entidad se sujeta a diversas normativas, entre las cuales tenemos:

La Ley General de Servicios de Saneamiento- Ley N°26338 y el Texto Único Ordenado del Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N°023- 2005-Vivienda y sus modificatorias. En estas normas legales se establece las condiciones de la prestación de los servicios de saneamiento, las funciones, atribuciones, responsabilidades derechos y obligaciones de las entidades vinculadas a la prestación de los servicios de saneamiento, así como los derechos y obligaciones de los usuarios.

El Decreto Supremo N°020-2006 Vivienda de fecha 12 de agosto de 2006, mediante el cual el Gobierno declara en estado de Emergencia la infraestructura para la prestación de servicios de saneamiento en virtud a que la situación de la infraestructura a nivel nacional es sumamente crítica por razones de obsolescencia, insuficiencia y cobertura.

La Ley N° 28870, Ley para Optimizar la Gestión de las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N°006-2007-EF que dispone la consolidación, reestructuración, refinanciación, fraccionamiento y/o capitalización de las deudas directas de las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento con el FONAVI y deudas originadas por las contribuciones reembolsables derivadas de la ejecución de obras de infraestructura de saneamiento a favor de los usuarios con recursos del Fondo Nacional de Vivienda FONAVI.

En el caso de la determinación de tarifas, según el artículo 29 de la Ley 26338, esta se guía por los principios de eficiencia económica, viabilidad financiera, equidad social, simplicidad y transparencia. La tarifa se fija para un periodo de cinco (05) años.

La fórmula tarifaria debe asegurar una cobertura del costo medio de mediano plazo (CMP) de la empresa, de servicios, el cual se determina aplicando un enfoque de flujo de caja descontado, el mismo que es calculado sobre la base de las proyecciones económicas financieras previstas para los primeros cinco años del Plan Maestro Optimizado (PMO) de cada EPS.

No obstante este considerando de plazo de 5 años, a la fecha las tarifas vigentes de EPSEL, siguen siendo las aprobadas mediante resolución 038-2009 SUNASS, en el rango de 0.251 a 0.309 para 10 m<sup>3</sup> tarifa social y del rango 0.709 a 0.803 para el agua residencial por 10 m<sup>3</sup>.

Esto debido a la ausencia de estudios tarifarios recientes y del análisis del PMO que debe diseñar la entidad y evaluar el ente regulador.

No obstante el hecho de que el regulador impone una tarifa inclusive está sujeto a disputas legales, como el caso de SEDAPAL que ha impugnado parcialmente su tarifa basados en el diseño del PMO, resolución del año 2010 de la SUNASS que coloca incrementos de tarifas menores a los que la empresa propone.

### **Económico**

La empresa se ubica en la región Lambayeque, en la zona costera que ha tenido una importante dinámica económica en los últimos años, los datos siguientes muestran este comportamiento.

La región Lambayeque tiene un PBI regional de 3,000 millones de dólares equivalente al 2.5% de la economía nacional. La economía regional creció 3.1% en el año 2009 y decayó un 0.1% en el 2010, luego de un crecimiento de 11% en el 2008 y un 6% en el 2007. El año 2011 no mostró mayor recuperación a pesar del impulso del sector pesquero, mientras que el año 2012 creció 16.3% ayudado del notable impulso del sector construcción, industria y gobierno.

Los sectores más dinámicos y en continua expansión siguen siendo la construcción y los servicios financieros, cuyos créditos crecieron el 2009 en 15%, el 2010 en 11.6%, 10% el 2011 y 16.3% el 2012 principalmente por la dinámica de los sectores de la pequeña empresa.

**Tabla 1. Crecimiento del PBI en Lambayeque**

<b>Región</b>	<b>Var. % 2009</b>	<b>Var % 2010</b>	<b>Var % 2011</b>	<b>Var % 2012</b>
Agropecuario	4.9	-3.9	-2.3	6.9
Pesca	-41.4	-20.3	14.9	-1.9
Manufactura	12.1	-6.0	-10.5	10.5
Electricidad y agua	-0.8	-2.6	-2.8	0.6
Construcción	6.4	14.9	11.1	25.5

Servic. Gobierno	6.4	-0.1	3.1	14.5
Servic. Financieros	1.8	9.2	13.7	10.6
Crédito	15.0	11.6	10.0	16.3
PBI	3.1	-0.1	-0.3	4.7

Fuente: BCRP

El sector más importante de la economía regional es el de servicios (en este caso considera comercio, transportes, alojamiento y alimentación), este sector representa el 62% de la economía regional.

El siguiente sector en importancia es el industrial, con 12.1% de la economía regional relacionado sobre todo a la agroindustria y confecciones regionales. La producción industrial que más ha crecido ha sido la arrocera con 35% el año 2012, mientras que los derivados del limón (aceites y cáscara) se expandieron en 25% y 12% respectivamente.

La agricultura ha mantenido su nivel de importancia a 10% del PBI regional, esto se debe a que la frontera agrícola no ha tenido mayor expansión, así mismo el indicador de demanda de empleo señala que su participación en la vida económica se mantiene estable. El año 2012 el sector se expande por la mayor disponibilidad de agua en el reservorio Tinajones que impulsó los cultivos de arroz, camote, maíz amarillo duro, frijol caupí y otras menestras, ligado también a la exportación. El subsector pecuario cayó en 1.1% en la producción del 2012 debido a la menor cantidad de carne porcina, caprino y huevos, creciendo la producción de leche y carne de vacunos.

El advenimiento del proyecto Olmos, puede lograr un cambio en esta estructura productiva, sin embargo esto todavía tomará unos 5 años en hacerse realidad, igualmente las inversiones regionales pasan por un período de lentitud debido al cambio de gobierno, esto podría dinamizar más el sector servicios y construcción.

El sector pesca se recuperó de períodos de crisis entre el 2006 y el 2008, la importancia de la pesca es prácticamente escasa en la economía regional pero dio un salto importante relacionado al mayor consumo interno en ese lapso de crecimiento. La pesca cumple un rol importante en la generación de empleo en los poblados portuarios como Santa Rosa, San José, Eten y Pimentel, no obstante el rol de transformación se ha reducido quedando básicamente como pesca extractiva, en los últimos años la pesca de gran envergadura ha desplazado a los pequeños pescadores o armadores, generando una caída del producto en este sector. El año 2012 el sector volvió a caer de la mano de la menor extracción de pescado para consumo humano directo como bonitos, cachema y barrilete.

El sector con mejores índices de crecimiento en los últimos años, es el de construcción con crecimiento arriba del 14% desde el 2004 (inclusive el 2010 creció por encima de ese nivel), evidenciando la fuerte dinámica de la inversión en vivienda, sea por el Programa Mi vivienda o por construcción y financiamiento directo bancario, el sector tiene un fuerte impulso y se tienen planificados grandes proyectos de vivienda en los próximos años, se han masificado las ofertas de lotes y departamentos, actualmente se tienen más de 5 grandes proyectos de venta de terrenos y más de 20 proyectos de departamentos en el programa Mi Vivienda.

En general la economía regional ha tenido un crecimiento variable hasta el año 2012, sin embargo el dinamismo se ha visto afectado por el sector agropecuario y la industria ligada al mismo, sectores que han caído por las restricciones de agua existentes en los años 2010 y 2011, sin embargo la dinámica de construcción y comercio sigue muy activa en la ciudad, lo cual impulsa la actividad económica.

En materia laboral, encontramos que la población en edad de trabajar (PET) de la región equivale a 852 mil habitantes, mientras que la población económicamente activa (PEA) regional es de 621 mil habitantes. En el caso de la provincia de Chiclayo, la PEA representa a 285 mil trabajadores.

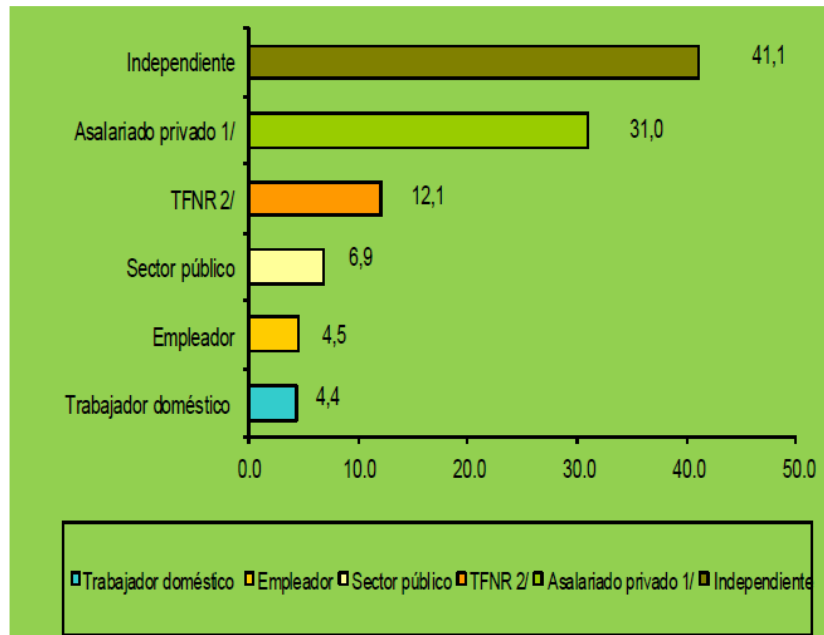
Al igual que otras regiones y al panorama nacional, el principal problema del empleo en la ciudad es su precariedad, sólo un 45.5% de la PEA ocupada se encuentra adecuadamente empleada, el 51% se encuentra subempleado.

El subempleo es primordialmente por ingresos, 35.8% de la PEA se encuentra en esta situación, que implica pagos menores a los promedios según calificación del trabajador o personal ganando salarios que corresponden a otra categoría laboral, por ejemplo salarios de medio tiempo para trabajos de jornada completa o pagos a personal profesional en condiciones de obrero.

En este sentido el rol fiscalizador del Ministerio de Trabajo se ha visto reforzado en los sucesivos gobiernos, de modo que estos indicadores de subempleo tenderán a la mejora.

La demanda de empleo es básicamente auto generado, 41% de los empleos son de trabajadores independientes.

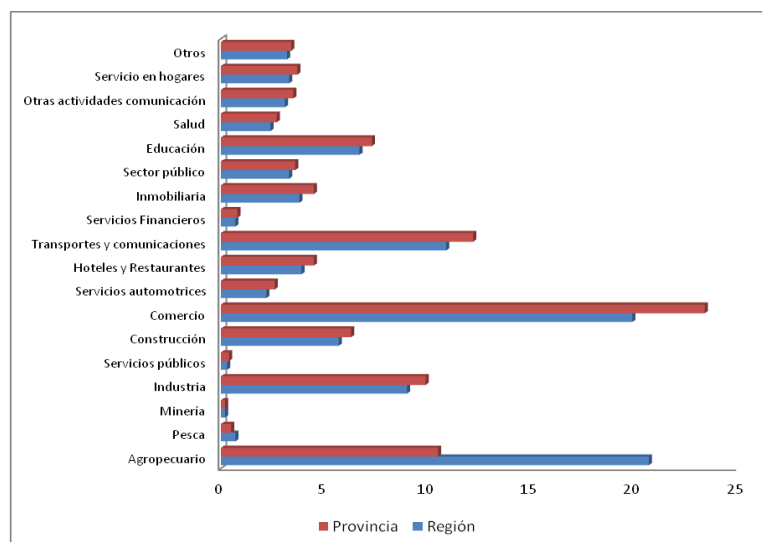
**Figura 2. Chiclayo: PEA por estructura de mercado 2011.**



Fuente: INEI – MTPE – Encuesta de Empleo

En cuanto a la estructura del empleo por tipo de actividad, en la ciudad de Chiclayo se concentra la mayor parte de servicios de la Provincia, por ello es que este sector demanda el 48% de trabajadores en el año 2010. Estos servicios son primordialmente comercios y transportes, en menor medida se tienen los servicios de alojamiento, inmobiliario y financieros.

**Figura 3. Chiclayo. Empleo por sector 2011**



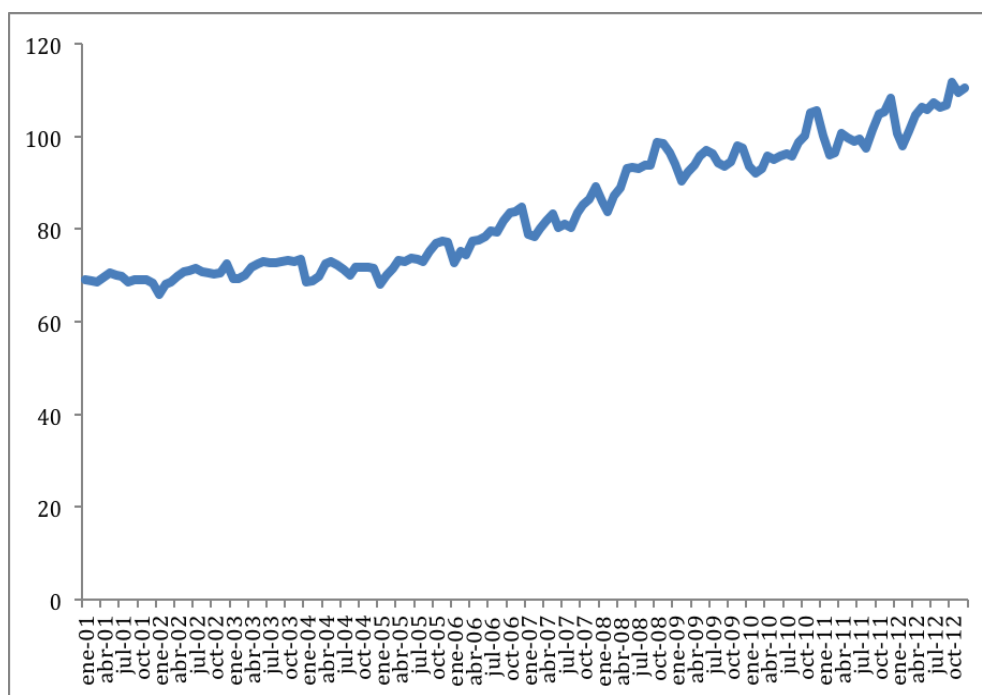
Fuente: INEI – MTPE – Encuesta de Empleo

De igual modo la ciudad concentra las actividades industriales, sobre todo aquellas relacionadas a la transformación de productos agrarios, como menestras, envasado de mango, alcachofa e inclusive procesamiento de espárragos. Otras industrias locales se relacionan con el metal mecánica, la industria de muebles metálicos o de madera, las confecciones, principalmente en

tejido plano y el procesamiento de pescado seco. La industria concentra el 10% del empleo en la zona.

Si bien Chiclayo no es la zona agrícola por excelencia, pues ésta se da en las zonas de Ferreñafe y Lambayeque (las otras provincias de la Región Lambayeque), tiene también un 10.5% de empleo en la extracción, ésta se relaciona a la pesca y la agricultura, la pesca se encuentra ligada a la caleta Santa Rosa, su principal punto de extracción y procesamiento, zona que se encuentra a sólo 10 minutos en vehículo, de los mercados Chiclayanos. La agricultura en la zona se limita a la producción de Reque, Monsefú y la zona aún no urbanizada en Chiclayo y Pimentel o Chiclayo y Lambayeque, primordialmente cultivos de arroz o zonas ganaderas.

**Figura 4. Chiclayo: Variación del empleo 2001-2012**



Fuente: INEI – MTPE – Encuesta de Empleo

El empleo en la ciudad ha crecido de manera relativa el año 2012 en 1.9% respecto del 2011, este último año creció en 2.7% respecto del 2010, este impulso relativo del empleo se ha debido a las inversiones comerciales crecientes en la zona, la apertura de Macro (Multimercados mayoristas) ha sido la más reciente inversión comercial en la zona, además de los negocios de servicios, donde el rubro hotelero se ha expandido con la inauguración de hoteles y restaurantes, en el caso de la industria se expandió el proceso de alcachofas (y su cultivo) además de mayor volumen de cultivo de pprika en la regi3n, que tambi3n se procesa.

## Socio-Cultural

La región Lambayeque tienen un territorio de 14,231 Km.<sup>2</sup>, es un eje económico y social en la macro región norte del Perú, su dinámica demográfica se centra principalmente en sus relaciones con las regiones de Cajamarca y Amazonas, mientras que la dinámica comercial y turística se da desde Tumbes a La Libertad, convirtiendo a la región en un natural centro de desarrollo social y económico.

La región tiene tres grandes zonas urbanas, Lambayeque, Ferreñafe y la ciudad de Chiclayo que representa en la actualidad la cuarta ciudad en importancia en el ámbito nacional, tanto por su crecimiento demográfico como por su desarrollo económico.

La provincia de Chiclayo, es comúnmente conocida como la Capital de la Amistad. Haciendo un poco de historia, encontramos que Chiclayo es elevada al rango de Villa por el Primer Congreso Constituyente el 5 de noviembre de 1827. Más adelante, debido al apoyo que Chiclayo prestó a la causa de la independencia, el general Felipe Santiago Salaverry la declara "Ciudad Heroica" el 15 de abril de 1835. El 18 de abril del mismo año se crea la provincia de Chiclayo y el 1ero de diciembre de 1874, se convierte en capital departamental.

La fundación de Chiclayo se pierde en la historia de los pueblos Mochicas o Yungas, pero es evidente que se debió al aporte de los españoles religiosos y a los naturales aborígenes.

No se conoce la fecha exacta de la fundación de Chiclayo, en realidad no tuvo fundación oficial. El nombre de Chiclayo, según manuscritos antiguos proviene de un personaje indígena llamado "Chiclayalep" muy apreciado por los padres franciscanos quienes establecieron un convento y una iglesia, se supone que fuera la antigua matriz de Chiclayo. A sus alrededores los indígenas fueron construyendo casas hasta formarse una reducción que rápidamente se convirtió en encomienda. Según investigaciones del historiador José Cevallos Quiñóniz, Chiclayo fue establecido por un Juez comisionado oidor de la Audiencia de Lima, español Dr. Gregorio Gonzáles de Cuenca.

El Historiador Zevallos en su obra "Historia de Chiclayo", nos dice que posiblemente la actual Provincia de Chiclayo, se formó sobre los territorios de los Curacazgos de Collique y parte del Cinto. Se dice parte del Cinto, porque Pizarro dividió al originario curacazgo de Cinto para formar el repartimiento o encomienda de Lambayeque.

Desde entonces la ciudad ha crecido fuertemente, actualmente Chiclayo tiene una superficie de 3,288 km<sup>2</sup> y está aproximadamente a una altura de 29 msnm.

Chiclayo cuenta con 20 distritos, los más importantes en concentración urbana y comercial son Leonardo Ortiz (JLO), La Victoria y Chiclayo capital, a continuación se muestra el mapa regional con Chiclayo.

**Figura 5. Mapa de Chiclayo**

Fuente: INEI

La región cuenta con 1.11 millones de habitantes, 49% de ellos son mujeres y 51% hombres, la provincia de Chiclayo concentra el 68% de la población regional con 757 mil habitantes, de ellos la mayor parte se ubica en los distritos de JLO, La Victoria y Chiclayo, en estas zonas residen 500 mil habitantes (66% de la provincia) y 45% del total regional.

La concentración urbana hace a Chiclayo el punto de ubicación de las actividades comerciales y en general de la actividad industrial, aunque existen polos agroindustriales en las zonas de Túcume, Motupe y Olmos, las que pertenecen a la provincia de Lambayeque.

**Tabla 2. Lambayeque. Población Regional, provincial y distrital**

<b>Categorías</b>	<b>Región</b>	<b>Provincia</b>	<b>Distrito*</b>
Hombre	541944	365468	238375
Mujer	570924	391984	261989
<b>Total</b>	<b>1112868</b>	<b>757452</b>	<b>500364</b>

\* Chiclayo, JLO, La Victoria

Fuente: INEI

Para analizar la concentración urbana rural en la Provincia de Chiclayo, revisemos el cuadro 1.2, en conjunto la población de la provincia es mayoritariamente urbana, sólo un 6.5% vive en zonas rurales.

La mayor parte de distritos son mayoritariamente urbanos, algunos distritos tienen zonas de producción agraria como Pomalca, Pátapo, Chongoyape, Reque y otros, en algunos casos las zonas agrarias están cediendo a la expansión urbana, ello se da en los casos de Pimentel, Monsefú e inclusive La Victoria, en donde el crecimiento urbano ha ido reduciendo la zona agraria colindante con Monsefú.

**Tabla 3. Chiclayo. Estructura Urbana / rural por distritos**

<b>POBLACION POR AREA EN %</b>		
<b>DISTRITO</b>	<b>URBANA</b>	<b>RURAL</b>
CHICLAYO	99.94%	0.06%
JOSE LEONARDO ORTIZ	99.6%	0.4%
LA VICTORIA	96%	4%
MONSEFU	74%	26%
TUMAN	91%	9%
POMALCA	88%	12%
PIMENTEL	86%	14%
PATAPO	85%	15%
SAÑA	78%	22%
CHONGOYAPE	76%	24%
CAYALTI	83%	17%
OYOTUN	55%	45%
ETEN	98%	2%
PICSI	86%	14%
REQUE	76%	24%
SANTA ROSA	99%	1%
LAGUNAS	70%	30%
PUCALA	75%	25%
NUEVA ARICA	72%	28%
ETEN PUERTO	100%	0%
<b>CHICLAYO PROVINCIA</b>	<b>93.5%</b>	<b>6.5%</b>

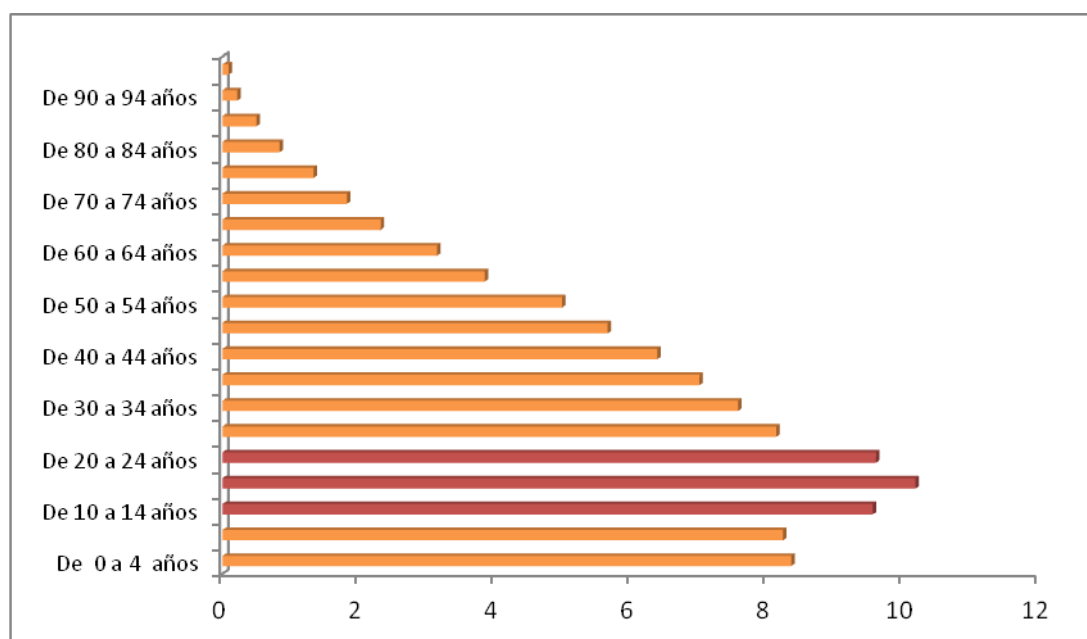
Fuente: INEI

Si bien la mayor parte de centros poblados son urbanos, la cercanía hace que el eje comercial se dé entre Leonardo Ortiz, Chiclayo, La Victoria, Monsefú y Reque hacia el norte, hacia el oeste con Pimentel y hacia el Sur la conexión es con la provincia de Lambayeque.

Al igual que en otras partes del país, la población del distrito de Chiclayo es joven, sus 260,948 habitantes se encuentran distribuidos un 26% hasta los 14 años, un 67% entre 15 a 64 años, el resto son mayores a esta edad. Chiclayo es conocido por su actividad comercial, claras señales de la cultura emprendedora de sus habitantes jóvenes (un 32% tiene de 20 a 39 años).

Si bien la edad de los habitantes obliga a tener presiones en la generación de empleo, además de una fuerte presión para el control social por la expansión de actividades relacionadas a la diversión o a la formación de grupos juveniles con ciertas dosis de violencia, es también una gran oportunidad para el desarrollo comercial, pues su dinámica es cambiante y los ingresos de estos jóvenes son crecientes en el tiempo (a medida que se insertan laboralmente). La estructura de edades implica una población cambiante en sus estilos culturales y progresista en materia del emprendimiento personal, además de una percepción financiera bastante moderna en materia de cultura de endeudamiento. El gráfico siguiente muestra la concentración por grupos quinquenales de edad.

**Figura 6. Chiclayo: Población por grupos de edad (%) 2010**



Fuente: INEI

En cuanto a la calidad de vida en las zonas urbanas de la capital provincial, el 87.7% de hogares de la provincia cuentan con energía eléctrica, las zonas rurales aún tiene este déficit pero la brecha de energía se va cerrando año a año. La situación en el ámbito distrital mejora fuertemente, el 95.8% de hogares del distrito de Chiclayo cuenta con el servicio de electricidad, todavía existen demandas para el servicio eléctrico en las zonas periféricas de Chiclayo.

En el caso del acceso a servicios de agua potable, en la provincia un 68.4% de hogares cuenta con acceso privado a los servicios de agua, sea instalado dentro de sus hogares o con acceso en el

edificio en donde vive, en el otro extremo un 4.7% usa agua de pilones públicos, generalmente en zonas urbano marginales o rurales, en donde el servicio es limitado, el resto de poblados compra el agua potable por medio de cisternas o usa pilones públicos.

En el caso distrital la situación mejora, 84% de hogares cuenta con acceso privado al agua potable, no se dan casos de pozos o de uso de acequias, debido a que las acequias existentes no cuentan con agua de consumo humano, por la alta contaminación y segundo porque las redes de agua sí bien no son privadas son de acceso público, el 4.5% accede al agua por cisternas o pilones públicos.

**Tabla 4. Acceso a servicios de agua por provincia en Lambayeque**

Provincia	Tipo de abastecimiento de agua								
	Total	Red pública dentro de la vivienda (agua potable)	Red pública fuera de la vivienda pero dentro de la edificación (agua potable)	Pilón de uso público (agua potable)	Camión-cisterna u otro similar	Río, acequia, manantial o similar	Vecino	Otro	
<b>Total</b>	<b>241 271</b>	<b>144 225</b>	<b>42 533</b>	<b>11 162</b>	<b>13 083</b>	<b>4 303</b>	<b>12 358</b>	<b>10 876</b>	<b>2 731</b>
Chiclayo	164 816	112 730	19 531	8 382	7 777	2 639	5 224	6 523	2 010
Ferreñafe	21 689	9 702	3 505	1 047	1 233	507	4 050	1 427	218
Lambayeque	54 766	21 793	19 497	1 733	4 073	1 157	3 084	2 926	503

Fuente: INEI

En el caso de Ferreñafe, el acceso al agua potable al interno de la vivienda llega al 48% de hogares, mientras que en Lambayeque el acceso llega a 40%. El resto hogares usa agua potable fuera de su casa o pilón público (10% en Ferreñafe y 11% en Lambayeque), lo cual evidencia que la provisión del servicio es aún limitada y además afecta la marcha de la empresa por cuanto los niveles de medición, cobranza o provisión son bastante bajos.

En cuanto a la vivienda, el 93% vive en casas independientes o departamentos en edificios (provincia), el porcentaje es 86.8% en el ámbito distrital, sin embargo la estructura de propiedad es divergente, un 68% de hogares tiene casa propia en la provincia, y el 69.5% en el distrito, 16.9% de hogares viven en casa alquilada en el ámbito provincial y 21.5% en el ámbito distrital.

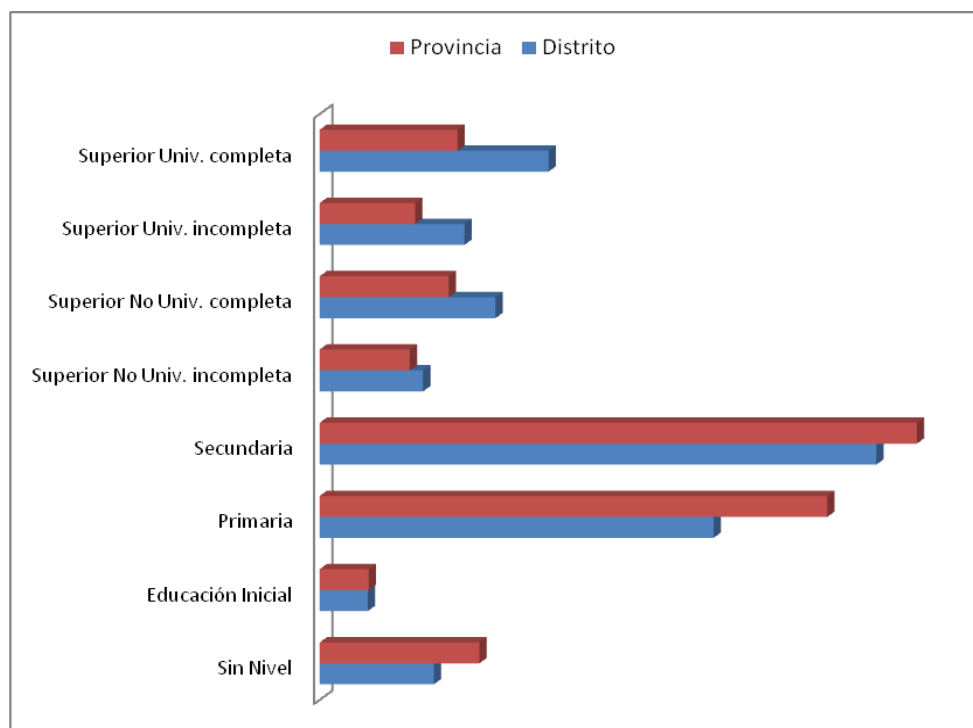
La tendencia de propiedad habitacional explica la gran dinámica de los proyectos de vivienda existentes en la zona, puesto que la demanda crece continuamente, además de los gastos permanentes de los hogares en proyectos de mejora de la vivienda propia.

En cuanto al acceso a servicios educativos, la figura siguiente muestra los niveles educativos tanto en la provincia como en el distrito de Chiclayo.

Un 2.4% de pobladores en la zona urbana, distritos de JLO, Chiclayo y La Victoria no cuentan con nivel educativo, es decir son analfabetos, este indicador llega a 4.7% en la provincia. En el

otro extremo la población con estudios superiores, representa al 29.4% del total de habitantes (33.9% en el ámbito provincial), mientras que los habitantes con estudios básicos sean primarios o secundarios llega a 75.9% en la zona urbana distrital y a 72.2% en la provincia.

**Figura 7. Chiclayo: población por nivel educativo 2010**



Fuente: INEI

La población es por lo general relativamente educada, con 13 años de estudios en promedio (secundaria incompleta), de modo que son clientes que tienden a estar algo informados y por lo general tienen exigencias en el servicio, tal como demuestran el estilo de las entidades financieras locales, cuya infraestructura está pensada para la mayor comodidad del usuario, aunque algunas entidades tienen limitantes en este aspecto.

### **Tecnológico**

La tecnología en el mercado principal de la empresa, puede medirse con el acceso de los hogares a los servicios diversos relacionados con este rubro, por ejemplo un 28% de hogares tiene acceso a telefonía fija, un 51% accede a teléfono celular, un 5% accede a internet y un 11% tiene televisión por cable, a ello hay que añadirle que 12% posee computadora en el hogar, de modo que la demanda por servicios internet se duplicará corto plazo y con ello la exigencia de que la empresa implemente estos mecanismos es una demanda a corto plazo.

### **Entorno ambiental**

La problemática ambiental en la región se limita al uso excesivo del agua en cultivos como arroz o azúcar que demandan mucho este recurso y presionan a los demás sectores, incluido productores agrarios e inclusive la empresa de provisión de agua puede verse afectada. La cuenca Chancay Lambayeque es la principal proveedora de agua en la región, cuenta con 2.5

mmc, de los cuales 66% va al uso de los sectores productivos y consumo humano y el saldo es para uso energético. Los principales efectos de los cultivos anteriores es el nivel de salinidad del suelo y el elevamiento del manto freático en las zonas urbanas que afectan las viviendas y en caso agrícola anulan el potencial de cultivo en las zonas bajas. De acuerdo con MINAN (2010) el uso de las aguas superficiales para consumo humano es del 78% mientras que por pozos es de 22%, y EPSEL administra ambas opciones con un total de 86.9 mmc.

El débil tratamiento de aguas servidas es otro problema, así como la contaminación que alcanzan canales que cruzan las zonas urbanas, marginales (Cois, Pulen, Yortuque) así como drenes de uso industrial o agrícola (D4000) son fuente elevada de contaminación urbana y del mar puesto que sus grados de materiales fecales superan tres veces el máximo legal en la zona urbana y en el caso del Dren la superan en más de 10 veces. Si bien muchos de estos aspectos escapan al rol de EPSEL, es notorio que exigen mayor cuidado sobre todo en el contexto actual con elevada contaminación del aire y la ciudad en medio de numerosas roturas o aniegos por obras de saneamiento que llevan al menos tres años en marcha.

### **Competitivo**

La ciudad de Chiclayo ha ido ganando paulatinamente mayores ventajas para las empresas y mayores exigencias competitivas, Chiclayo posee un aeropuerto cuyo tráfico de vuelos ha ido creciendo (hasta tres diarios y dos operadores), con un flujo comercial y de pasajeros que ha ido creciendo.

La apertura de diversos centros comerciales en la ciudad hace algunos años, como Plaza Vea, Metro, Tottus, Saga, Ripley y otros de las grandes cadenas nacionales está generando un cliente cada vez más competitivo, de acuerdo con estudios de la Asociación Peruana de Investigación de mercados (APEIM) en Chiclayo se tiene un 8.8% de hogares en el nivel AB, 23% de la población concentrada en el nivel C y un 39% en el nivel D. Mientras que el E representa un 29%.

Este crecimiento genera presión en la mejora de la calidad del servicio para la empresa, por cuanto trata con clientes residenciales de mayor nivel educativo y con empresas corporativas multinacionales, además de la presión por la mayor demanda inmobiliaria en la zona.

De acuerdo con informes de Mivivienda, las ventas de cemento en la región han ido creciendo progresivamente en la zona con ritmos mayores al 25% anual en el año 2012, reflejando un sector creciente de clase media emergente que exige servicio de agua y saneamiento de calidad. En este rubro emergente se tiene una demanda de viviendas esperada de 10,911 inmuebles para el sector D, 1,248 en el B, 342 en el nivel A y 8,679 inmuebles en el nivel C, mientras que la demanda efectiva es alrededor del 42% de este estimado es decir que se espera un crecimiento de 8,920 viviendas en el corto y mediano plazo, lo cual implica una mayor exigencia del servicio en el mercado de mayor amplitud y la demanda de mayor competitividad por parte de la empresa.

### **Oportunidades**

Mercado nacional creciente

Economía regional con crecimiento positivo

Amplias inversiones comerciales

Mercado demandante de clase media en crecimiento

Mejoras ambientales urbanas

Alta demanda de vivienda

Migración alta a las ciudades de interés

Crecimiento del acceso a internet

### **Amenazas**

Población con limitantes educativas

Población marginal con niveles de pobreza elevados

Exceso de crecimiento poblacional urbano

Niveles de salud bajos

Economía regional dependiente del sector externo

Caída de la economía mundial minera o pesquera

Contaminación ambiental urbana y rural creciente

Alta dependencia de las aguas superficiales

**Tabla 5. Matriz EFE**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>0.5</b>	<b>4</b>	<b>1.73</b>
Economía regional creciente	0.1	3	0.3
Alta demanda de vivienda	0.12	3	0.36
Amplias inversiones comerciales	0.08	4	0.32
Mercado nacional creciente	0.05	3	0.15
Gasto público de inversión creciente	0.15	4	0.6
<b>Amenazas</b>	<b>0.5</b>		<b>1.25</b>
Población pobre	0.05	3	0.15
Exceso de crecimiento urbano	0.05	3	0.15
Economía dependiente del mercado externo	0.05	2	0.1
Dependencia de aguas superficiales	0.1	3	0.3
Alta contaminación urbana	0.05	2	0.1

Caída de la economía mundial	0.05	3	0.15
Población con niveles de salud bajos	0.15	2	0.3
	<b>1</b>		<b>2.98</b>

### 4.3 Análisis competitivo de la Industria

#### Amenaza de nuevos competidores

Dado el carácter monopólico del negocio no se presume la entrada de nuevos competidores y tampoco se prevé la venta de la empresa al sector privado, debido a que este proceso en el país se ha visto paralizado. La única empresa proveedora de agua privatizada en el Perú es Aguas de Tumbes, sin embargo esta experiencia no se ha visto replicada y hay una gran presión social para que ello no ocurra. Los casos que se han venido dando en los últimos años de probables nuevos entrantes al mercado o de nuevas administraciones, son principalmente debido a que los vecinos demandan mejoras del servicio y mayor cobertura para lo cual toman instalaciones de la empresa y exigen pasarla a propiedad vecinal o a la junta de administración de vecinos, esta experiencia le ha pasado a SEDALIB en La Libertad, empresa que ha perdido la administración de las unidades de Virú y Chao que son administradas por una Junta de Administración Social (JAS), con los riesgos que implica un manejo técnico limitado, pero con las ventajas que tiene la cercanía a la población, estos riesgos están latentes en la medida que la empresa no responda a las demandas sociales, sin embargo Sedachimbote tiene menos áreas en cobertura respecto a SEDALIB u otras empresas nacionales de agua.

#### La rivalidad entre las empresas existentes

Dentro del rubro de servicios de saneamiento, la SUNASS, el regulador, publica el comportamiento de las entidades administradas y con ello se establece el grado de competitividad de las mismas, o la forma como encaran el mercado y compiten entre sí. Cabe señalar que las mejoras en el servicio, permiten aprobar planes tarifarios con mejores resultados para la empresa, de lo contrario el regulador no aprueba las solicitudes hasta la mejora respectiva. Las empresas se clasifican por número de conexiones, en el rubro de más de 40 mil conexiones tenemos a Sedachimbote y otras empresas como Sedacuzco, EPS Tacna, Sedalib, Epsel, entre otras.

En materia de cobertura del servicio la mejor empresa es EPS Mantaro con 99%, Sedachimbote llega al 91% y Epsel está en 87%. En el caso de alcantarillado la mejor cobertura la tiene EPS Tacna con 94.3%, Epsel llega a 78% y Sedachimbote llega a 89.1%.

Un 58% es el porcentaje de tratamiento de aguas servidas de Sedachimbote, mientras que EmaIca llega a 100% y EPSEL tiene un 90%. En aguas no facturadas Epsel llega a 39% contra el 8% de Sedajuliaca y el 20% de EPS Tacna.

Sedacuzco tiene 83.8% de micro medición, mientras que EPSEL llega a 24%. En satisfacción del cliente Sedacuzco tiene 77% contra el 69% que tiene Epsel, el 60% de Sedalib y el 65% de aceptación que tiene Sedachimbote.,

En el caso del clima laboral, EPSASA tiene 81% de aceptación en los trabajadores contra el 73% de Sedachimbote y el 78% de EPSEL, 98% de atención de reclamos tiene Sedajuliaca contra el 51% de Sedachimbote.

Finalmente Sedacuzco tiene 49.9% de costo de energía eléctrica respecto del costo del metro cúbico de agua, frente al 77% que maneja Sedachimbote, considerando las diferencias en el uso de agua en pozo o de río, para ser más comparable EmaIca tiene 63% de costo de energía, mientras que EPSEL llega a 76%.

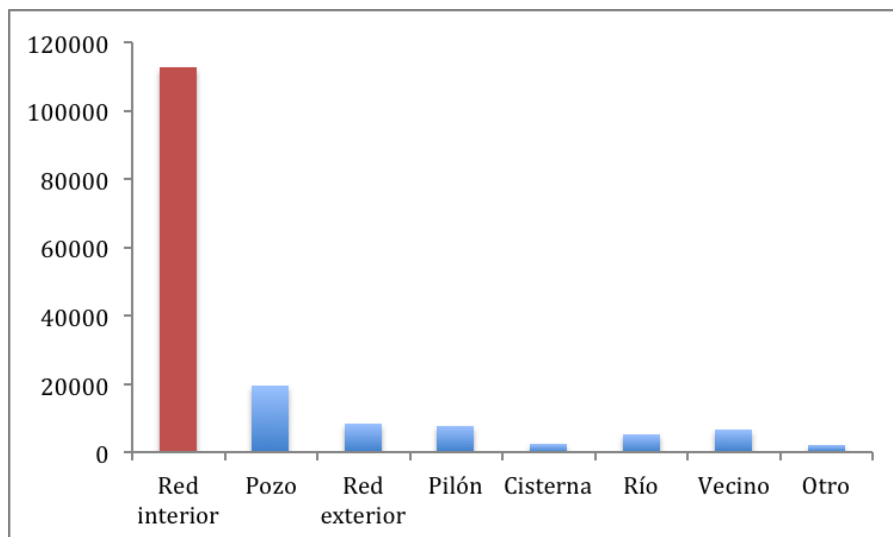
Como podemos notar en materia del comportamiento estratégico de la empresa respecto de los demás operadores nacionales del servicio de agua y saneamiento, EPSEL está en muchos casos por debajo de los estándares de competencia nacional.

De acuerdo con SUNASS, las empresas de agua y saneamiento más competitivas al 2012 son EPS Tacna, Sedalib, Sedacuzco y Sedapal. Mientras que las de peor desempeño son EPS Grau, Huancayo, Sedajuliaca y EMAIca. Epsel se ubica en un rango medio teniendo mucho por mejorar sobre todo en aspectos de micromedición, atención al cliente y otros.

### **Poder de negociación de los compradores**

En Lambayeque se cuenta con un total de 241,271 viviendas particulares, de las cuales el 94% son urbanas y el resto rural, de esas viviendas existentes en el ámbito urbano un 60% cuenta con servicio de agua potable dentro de la vivienda, un 17% tiene acceso mediante pozos y un 17% accede al servicio de modos variados: cisterna, pilón, río o vecinos.

**Figura 8. Chiclayo: Abastecimiento de agua 2010**

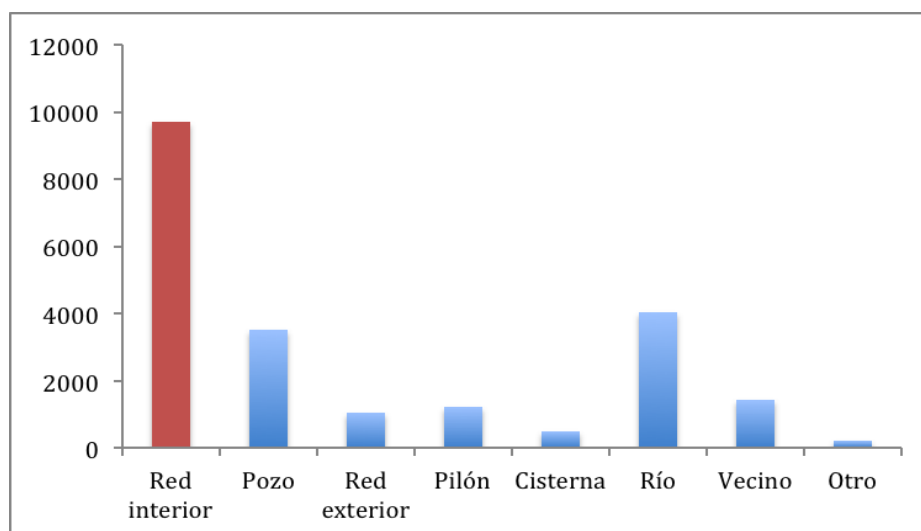


Fuente: INEI Proyección propia en base al censo 2007.

A modo conservador se puede decir que un 11% del mercado (alrededor de 18,799 viviendas) puede ser todavía parte de la nueva demanda de la empresa, mientras que 5% le genera a la empresa pérdidas por medición puesto que el servicio se brinda fuera de la vivienda pero dentro del ambiente o construcción, de modo que en este caso el consumo se establece a modo promedio. En Chiclayo se tienen 164811 hogares, con un acceso de 68% al servicio de agua potable interno, un 12% accede por uso externo, pilón o cisterna.

En el caso de Ferreñafe, se cuenta con 21689 viviendas, de las cuales 11,712 se ubican en el ámbito urbano y son directamente clientes potenciales de la empresa.

**Figura 9. Ferreñafe: Abastecimiento de Agua 2010**



Fuente: INEI Proyección propia en base al censo 2007.

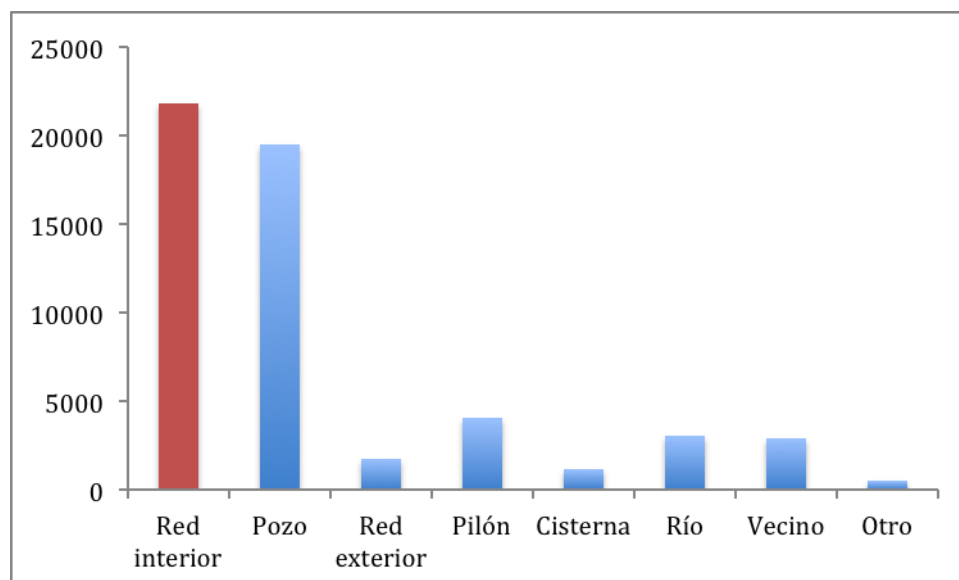
En este caso 82% del mercado está cubierto, un 6% se encuentra con conexión pero no es domiciliaria, de modo que el consumo no está bien definido. Un 12% del mercado puede tener

capacidad de demanda (vecinos, pilón y cisterna) no obstante al igual que en el caso anterior, estos nuevos clientes que pueden sumar alrededor de 2,787 viviendas tienen una alta probabilidad de estar sujetas a tarifa social la más baja del mercado, lo que quizás no compense las inversiones necesarias.

En el caso de Lambayeque, se tienen 54,766 viviendas, de las cuales 26,288 se encuentran en la zona urbana, de estas viviendas un 83% ya se encuentra cubierta por la empresa, mientras que un 3% tiene conexión externa a su vivienda, de modo que el consumo es promedio por hogar.

En materia de mercado potencial, tenemos que 13% usa pilón, cisterna o se provee del agua por sus vecinos, lo que implica un mercado posible de alrededor de 6,963 viviendas, que también podrían surtirse en alta probabilidad a tarifa social, que actualmente está en alrededor de 0.208 por m<sup>3</sup> en el consumo máximo para Ferreñafe y Lambayeque. Esta tarifa para Chiclayo es de 0.417 por m<sup>3</sup> como máximo.

**Figura 10. Lambayeque: Abastecimiento de agua 2010**



Fuente: INEI Proyección propia en base al censo 2007.

En el caso de saneamiento las estadísticas son bastante similares, la tarifa a recargar para este servicio sería del 45% del monto facturado por agua.

### **Poder de negociación de los vendedores**

Los proveedores de la empresa son principalmente los productores de insumos de tratamiento de agua, en promedio se tratan 86.9 millones de m<sup>3</sup> de agua.

La empresa tiene poder sobre los proveedores de estos insumos (principalmente cloro y otros antibacterianos) sin embargo su eficiencia como vendedor exigente es limitada. En promedio el

factor de desperdicio o de consumo no medido sobre los usuarios medidos, llega a 32% en Chiclayo, un 39% en Lambayeque y es de 90% en Ferreñafe. Aquí señalamos que dada la lejanía de muchos distritos de Lambayeque y Ferreñafe de la oficina principal, las labores de cobranzas se centran en lo inmediato y se dejan de lado las zonas más alejadas, política que debe ser revertida, lo anterior se corrobora porque el desperdicio llega a 140% en Motupe (es decir 1.4 veces de agua no facturada sobre el consumo de un usuario facturado), 200% en Oyotún y otros.

Epsel tiene implementado un plan de control de calidad de agua tratada y distribuida que se ciñe a la Directiva de SUNASS. Los resultados del año 2012 nos muestran deficiencias en las administraciones de Lambayeque y Ferreñafe, en el cumplimiento de las normas de control de los niveles de cloro residual en las redes de distribución. Esta situación es aún más grave en la ciudad de Lambayeque, donde un 75% de las muestras tomadas cumplieron con tener una concentración de cloro en la red de 0,5 mg/l.

Una muestra que el vendedor no genera más mercado, es que en promedio cada año se tienen 2 a 3% de conexiones nuevas, la mayor parte de la facturación proviene del servicio actual, el vendedor no crece en el mercado a pesar de una mayor demanda.

### **La amenaza de productos sustitutos**

El agua no tiene productos sustitutos, de igual modo sucede con el saneamiento, ambos servicios son prestados por una sola entidad, aun cuando existen usuarios con sus propios pozos muchos de ellos sin permiso y usuarios que roban el servicio o consumen fuera del rango medible.

Un indicador de ello es que el año 2006 sólo el 21% del servicio fue micromedido lo que mejoró al 2012 con 24%. Por provincias la micromedición llega a 42% en Chiclayo, 25% en Lambayeque y 28% en Ferreñafe. Esta particular estructura se da porque en Chiclayo la población crece a mayor ritmo y exige el servicio, la empresa responde de modo excesivamente lento y por tanto se factura sobre la base del promedio, lo cual permite el exceso de consumo y el robo del producto.

Fuera de estas limitantes de gestión, la entidad no enfrenta en el futuro, sustitutos del producto o de gestión del servicio, sin embargo puede ser presionada por el directorio para resultados cada vez mejores o por la población para que se mejore el servicio y hasta pueda ser transferida total o parcialmente al sector privado.

### **Factores críticos de éxito**

- ✓ Calidad del agua
- ✓ Ampliación de cobertura

- ✓ Control de la provisión del servicio
- ✓ Mercado creciente del servicio
- ✓ Satisfacción del usuario.
- ✓ Mejora tarifaria

### Perfil Competitivo

Como puede verse en la matriz siguiente, la empresa EPSEL debe compararse con otras del rubro, para poder analizar si tiene un perfil con ventajas competitivas para crecer de modo sostenible en el futuro:

**Tabla 6. Matriz PC**

Factores	Peso	EPSEL		EPS Tacna	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Calidad del Agua	0.2	3	0.6	4	0.8
Ampliación de cobertura	0.2	2	0.4	3	0.6
Control de la provisión del servicio	0.15	2	0.3	3	0.45
Mercado creciente	0.15	4	0.6	3	0.45
Satisfacción del usuario	0.1	2	0.2	4	0.4
Mejora Tarifaria	0.1	3	0.3	2	0.2
	0.9		2.4		2.9

#### 4.4 Análisis de la empresa y Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

##### Marketing

El marketing de la empresa y las relaciones con los clientes, se deciden desde la Gerencia Comercial que es una de las áreas estratégicas de EPSEL. En la actualidad la Gerencia Comercial, específicamente en su organización, no está estructurada desde el punto de vista de los procesos que se desarrollan, sino en el trabajo en función de las diferentes áreas o subgerencias, lo cual ocasiona ineficiencias en tiempos y costos. Llevando todo esto a una atención deficiente hacia el cliente.

La inexistencia de índices de cumplimiento de objetivos no permite verificar fehacientemente el logro de mejoras o eficiencias en el trabajo, por otro lado el mero registro de estadísticas no son suficientes para evaluar la gestión que se está realizando.

Para el desarrollo del trabajo en lo que se refiere a la atención de reclamos, en el informe presentado, no se provee datos acerca de las mejoras realizadas en dicha actividad, lo cual no permite generar información que sería de suma importancia para la empresa. Ya que la información proveniente de los clientes, a través de sus quejas, ayudaría a detectar las ineficiencias de la empresa dando la posibilidad de tomar decisiones en cuanto a fallas en el servicio con la consecuente mejora de la percepción de la calidad del servicio.

En la Gerencia Comercial se han formado equipos de trabajo, los cuales deben presentar sus productos en función de objetivos que se debe haber planteado al momento de su creación, dichos equipos son: Equipo de Planeamiento Comercial, Equipo de Acciones Pre Judiciales y Equipo de Procesamiento Comercial

La Gerencia Comercial ha creado el Equipo de Planeamiento Comercial, dependiente de la Sub Gerencia de Comercialización y Catastro de Clientes que no presenta en su informe resultados de su trabajo, a pesar de que sus funciones son de planificación, coordinación y validación de la información; todas ellas actividades claves dentro de la gerencia.

En ninguno de los informes presentados por las diferentes sub gerencias, se verifica las actividades realizadas para la supervisión del proveedor de servicios externo, que realiza actividades de corte, reposición y reparto. Por otro lado, las actividades del proveedor de servicio entran en conflicto con las mismas realizadas por el equipo de Acciones Pre Judiciales, ya que según su informe este equipo también realiza cortes y levantamiento de conexiones.

Los problemas de la Gerencia Comercial no pueden ser vistos de manera aislada ya que toda el área comercial debe ser vista como un sistema integral y no como un conjunto de partes o áreas (sub gerencias, departamentos). Es necesario integrar todas las actividades en función de procesos que incluso deben trascender el área comercial hacia la otra gerencia estrategia que es la Gerencia Comercial.

En conclusión la Gerencia Comercial presenta problemas en cuanto a su funcionamiento, lo cual genera ineficiencias para una correcta atención al público, recaudación, cobranza y coacción para el pago. Dichos problemas deben ser solucionados mediante un proceso de reingeniería, que debe incluir la tercerización de toda la parte operativa sobre la base de criterios claros de cobertura, eficiencia e inversión por parte de la entidad contratada.

Además, para poder coordinar todas las actividades de la gerencia, es necesario contar con adecuado soporte de software y hardware, servicios que pueden también ser tercerizados, con lo cual se asegura la permanente renovación y actualización. Toda la tercerización requiere a su vez contar con los mecanismos adecuados de coordinación y supervisión de las actividades del contratista

## Finanzas

La empresa Epsel al año 2012 tiene activos por un total de 364.1 millones de soles, de los cuales 18.3 millones son activos corrientes y el saldo son activos fijos, dentro de los corrientes la cuenta más importante son el rubro por cobrar que tienen un amplio cargo por cobranza dudosa o castigos que la entidad realiza. En el rubro activo fijo, el monto más importante es la maquinaria con alrededor de 350 millones de soles.

En cuanto a los pasivos de la empresa, estos ascienden a 131.7 millones de soles, siendo la parte corriente un total de 93 millones. Dentro del rubro más importante del pasivo corriente tenemos las cuentas por pagar (comerciales y otras) que suman 38 millones de soles.

En el caso de los pasivos no corrientes, el rubro de mayor importancia son las obligaciones financieras a largo plazo con 38 millones.

En materia del estado de resultados, la empresa facturó 33.8 millones de soles a julio de 2012, con un costo de ventas de 15.2 millones de soles y un gasto operativo de 11.8 millones de soles, donde el rubro más importante son los gastos administrativos con un 6.7 millones.

El relativo nivel de gastos ha hecho que los resultados operativos de la empresa sean de 6.6 millones de soles y los resultados netos lleguen a 8.4 millones de soles a julio de 2012.

Analizando los indicadores financieros encontramos que los retornos son bastante bajos no superan el 1% para el 2011 y se han venido deteriorando básicamente por el menor margen neto sobre ventas a pesar de que las ventas subieron un 9% en el 2011.

Un factor que explica el menor rendimiento es el mayor gasto de ventas que creció en 82%, mientras que el gasto administrativo se expandió en 12% contrarestando la eficiencia de la empresa, cuyo costo de ventas creció sólo 4%.

**Tabla 7. EPSEL Indicadores financieros anuales**

	2010	2011
Margen de utilidad neta	17.13%	4.37%
Rotación de activos totales	0.13	0.14
Multiplicador financiero	1.63	1.58
ROA	2.20%	0.63%
ROE	3.59%	0.99%
<b>Liquidez</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Capital de trabajo	14,827,836	11,288,233
Capital de trabajo neto	13,521,293	8,968,683
Ratio corriente	0.3	0.2
Prueba acida	0.29	0.19

Relevancia activo corriente	0.08	0.05
Ratio de capital de trabajo	0.04	0.02
Ratio de efectivo	0.03	0.02
<b>Actividad</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Rotación de cuentas por cobrar	13.8	18.39
PPC	26.1	19.58
Rotación de inventarios	36.66	26.54
PPI	9.82	13.56
Rotación de cuentas por pagar	19.12	11.22
PPP	18.83	32.08
Rotación de activos fijos netos	0.14	0.15
Rotación de activos totales	0.13	0.14
Rotación de activos operativos	0.15	0.17
Brecha de rotaciones	0.02	0.03
Ciclo operativo	35.92	33.14
Ciclo de conversión de efectivo	17.08	1.06
Caja Bancos / Ventas	22.31%	14.19%
Otras cuentas act cte. / ventas	27.70%	13.32%
<b>Endeudamiento</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Grado de endeudamiento	0.39	0.37
Endeudamiento sobre patrimonio	0.63	0.58
Grado de propiedad	0.61	0.63
Multiplicador financiero	1.63	1.58
Deuda fin CP / activo corriente	326.86%	498.59%
Pasivo LP / total activos	0.00%	3.98%
<b>Análisis de crecimiento</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Crecimiento interno	2.25%	0.63%
Crecimiento sostenible	3.72%	1.00%
Crecimiento real		9.70%
<b>Rentabilidad</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Margen bruto	47.82%	50.43%
Margen neto	17.13%	4.37%

Fuente: EPSEL Memorias Anuales.

Elaboración propia.

Mientras que la liquidez se ha visto disminuida respecto de las ventas por el menor ciclo operativo del negocio, puesto que ha incrementado los inventarios de manera amplia, además a pesar de reducir el período de cobro las cuentas por cobrar subieron en mayor ritmo que las ventas, generando un descenso en la liquidez.

El endeudamiento de la empresa se ha reducido levemente, esto supone también haber utilizado liquidez para el pago de las obligaciones, sin embargo los mayores gastos han afectado la marcha del negocio, siendo indispensable ser más eficiente en materia administrativa y de ventas o elevar los ingresos con la misma estructura de costos, es decir mejorar la micromedición y otros aspectos operativos.

### **Operaciones y Tecnología**

Al año 2010, se tenía 81,450 unidades de uso de agua potable, de las cuales se tenían 75,162 activas mientras que el resto estaban cortadas o inoperativas, esto representa el 92% de operaciones comerciales activas del total de usuarios. En Lambayeque este indicador es de 80% y en Ferreñafe es de 70%. En promedio en la región un 17% de usuarios tiene conexiones inactivas.

En el caso de los consumos de agua medidos y no medidos, debido a la ausencia de los micromedidores, se tiene que en Chiclayo en promedio el hogar con medidor consume 11.85 m<sup>3</sup>, mientras que sin medidor se consume 19.99 m<sup>3</sup>. En Lambayeque el consumo medido promedio es 12.72 m<sup>3</sup> y el no medido es de 20 m<sup>3</sup> por usuarios. En Ferreñafe el consumo es de 10.5 m<sup>3</sup> medidos y de 20 m<sup>3</sup> para los usuarios no medidos. Todo ello sólo en el agua de consumo doméstico.

La micromedición alcanza al 2010 las 18,561 unidades, que representa el 15% de los usuarios activos, esto mejoró al 2012 con 24%, sin embargo es un tema pendiente en las mejoras de la empresa. En Chiclayo existen 17,277 unidades con micromedición, mientras que los distritos de Lambayeque y Ferreñafe cuentan con 8 y 225 micromedidores respectivamente.

De acuerdo con SUNASS, la empresa tiene un total de 6 millones de m<sup>3</sup> al mes facturados medidos, mientras que 24.9 millones se facturan pero no se miden, si consideramos que el consumo no medido promedio por hogar supera entre 80 a 100% el consumo medido, podemos estimar que la empresa deja de recaudar alrededor de 5 millones de soles.

Otros estimados indican que se tienen 2.9 millones de m<sup>3</sup> que no se atienden por falta de conexiones nuevas, que representan una facturación mínima de 1.2 millones de soles, mientras que los inactivos que en la práctica consumen el servicio llegan a 4.3 millones de m<sup>3</sup>, lo que indica una facturación adicional de 2 millones en soles. En la práctica la empresa bien puede duplicar sus ingresos si mejora estos indicadores.

De acuerdo a la SUNASS la empresa EPSEL, se encuentra con una calificación –B que indica muchas deficiencias en su gestión, la empresa mejor calificada en el ranking es SEDACUSCO con 96% de cobertura, 89% en alcantarillado, 38% de no facturación de agua y 69% de micromedición.

## **Recursos Humanos**

De acuerdo al informe situacional del área de recursos humanos y a la entrevista a profundidad realizada con esta gerencia, es que observamos que tienen una organización relativamente ordenada de los procesos propios de esta área, pero tienen serios problemas de actualización de información y procesos anticuados de acuerdo a las necesidades de la organización. Se hizo un análisis a profundidad de cada uno de los procesos propios de una gestión de personas, incluyendo los lineamientos propios de una empresa de servicios de agua, que parte desde el proceso de admisión de personas en la organización, las políticas, reglamentos y sistemas utilizados para el reclutamiento y selección de personas, partiendo del hecho que para realizar esta labor hay que tener bien claro que funciones, tareas y actividades van a realizar, y a su vez contar con un perfil del futuro trabajador que va a desempeñar estas labores, lo que implica un análisis del proceso de aplicación de personas.

Siguiendo con este trabajo se analizó si existe un sistema eficiente de evaluación de desempeño, que si bien es cierto se ha contratado una empresa para desarrollar este trabajo, no hemos visto avances del mismo, por lo que se recomienda una revisión de este y si guarda los lineamientos necesarios para asegurar el éxito de este proceso, proceder a su implementación. Por esto no damos por sentado que este trabajo ya está culminado, y mucho menos aseguramos que ha realizado un proceso de evaluación de desempeño adecuado a las necesidades de la empresa, y lo más importante que motive al personal con una clara orientación a desarrollar una actitud de servicio en los trabajadores.

En cuanto al proceso de compensación de personas, se observó un claro problemas en la administración de remuneraciones, en los que hay una clara distorsión generada por los convenios colectivos con los dos sindicatos existentes, y la no aplicabilidad de estos convenios al personal no sindicalizado lo que produce que sus niveles motivacionales disminuyan cronológicamente.

En cuanto al proceso de desarrollo de personas nos centramos específicamente en la capacitación y entrenamiento, así como la formación de los trabajadores como profesionales y personas. En este aspecto se observaron varias deficiencias conceptuales del tratamiento que se debe ofrecer al personal en su totalidad, por lo que se proponen cambios de 180 grados para mejorar los niveles motivacionales orientados al cumplimiento de objetivos.

En referencia al proceso de monitoreo de personas, se observó un desconocimiento parcial de la información básica de cada una de las personas.

## **Fortalezas**

- Único ofertante del servicio
- Crecimiento de la demanda comercial

- Crecimiento de la demanda residencial
- Provisión de agua en pozos relativamente sencillo
- Personal joven e identificado
- Regulador apoya la mejora del servicio
- Mejora de la imagen institucional

### **Debilidades**

- Débil control de facturación
- Exceso de pérdidas del servicio
- Baja cobertura
- Desorden administrativo
- Operaciones deficientes en calidad del producto
- Altos gastos de operación
- Escasa inversión en conexiones
- Baja inversión en calificación del personal

### **Matriz EFI**

**Tabla 8. Matriz EFI**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>0.5</b>		<b>1.68</b>
Crecimiento del mercado comercial	0.12	3	0.36
Crecimiento de la demanda residencial	0.1	4	0.4
Mejora de la imagen institucional	0.15	3	0.45
Personal joven e identificado	0.08	4	0.32
Aprovisionamiento sencillo en pozos	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>	<b>0.5</b>		<b>0.66</b>
Débil control de facturación	0.1	1	0.1
Exceso de pérdidas del servicio	0.15	1	0.15

Baja cobertura	0.09	2	0.18
Altos costos operativos	0.09	1	0.09
Baja inversión en calificación del personal	0.07	2	0.14
	1		2.34

#### 4.5 Objetivos De Largo Plazo

Para estos objetivos se procedió a entrevistas a profundidad a algunos miembros de las gerencias y directorio, entre las ideas clave se tuvo:

OLP 1: Crecimiento sostenible y rentable, para que se pueda ampliar la cobertura y mejorar las tarifas a los usuarios.

OLP 2: Alta calidad del producto y servicio ofrecido, mejorando procesos y la relación con los clientes.

OLP 3: Ampliación de la cobertura para llegar a todos los sectores que demandan el servicio, con lo cual se puede ganar rentabilidad en el tiempo.

OLP 4: Eficiencia interna, mejorando la micromedición, el control de ingresos y otros aspectos para el logro de sostenibilidad en el tiempo.

#### 4.6 Formulación De Estrategias

Para formular las estrategias recurriremos a la matriz FODA y luego ampliaremos este análisis con otras matrices relacionadas y que se han explicado en la metodología respectiva.

**Tabla 9. Matriz FODA**

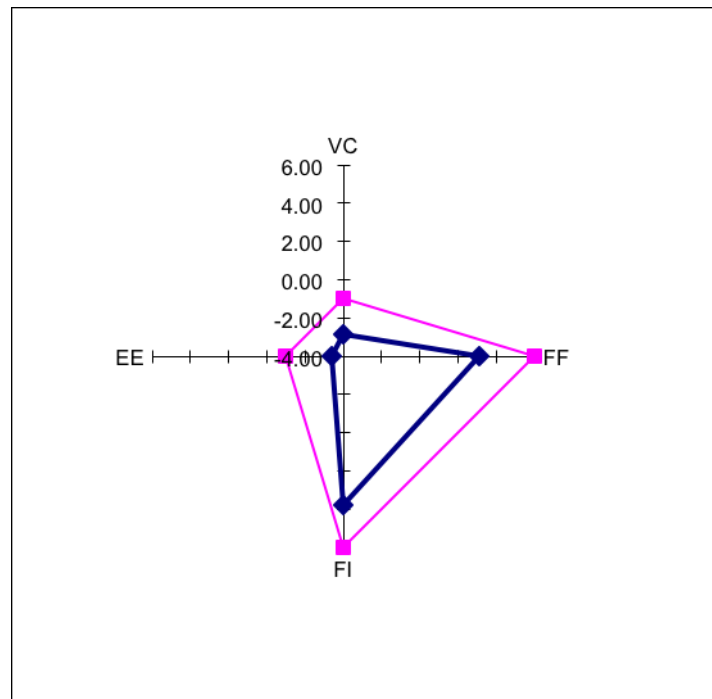
	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
	Economía regional creciente	Población pobre, dependencia de agua superficial y alta contaminación
	Alta demanda de vivienda	Exceso de crecimiento urbano
	Amplias inversiones comerciales	Economía dependiente del mercado externo
	Mercado nacional creciente	Caída de la economía mundial

	Gasto público de inversión creciente	Población con niveles de salud bajos
<b>Fortalezas (F)</b>	<b>ESTRATEGIAS F – O</b>	<b>ESTRATEGIAS F – A</b>
Crecimiento del mercado comercial	Rediseño de procesos comerciales y operativos para reducir costos e identificar pérdidas  Crear una unidad de recuperación de cuentas morosas, seleccionando clientes potenciales, negociar pagos o eliminar pérdidas  Control de activos para repotenciar, dar de baja o realizar un programa de inversiones en el tiempo	Crear y fortalecer la unidad de control interno para potenciar el uso de los activos y evitar problemas de robo  Incrementar las inversiones aplicando a los fondos concursables del Ministerio de Vivienda  Tercerizar operaciones de corte, control, medición y otras rutinarias con fines de reducir costos
Crecimiento de la demanda residencial		
Mejora de la imagen institucional		
Personal joven e identificado		
Aprovisionamiento sencillo en pozos		
<b>Debilidades (D)</b>	<b>ESTRATEGIAS D – O</b>	<b>ESTRATEGIAS D – A</b>
Débil control de facturación	Programa de mejora de la imagen corporativa, tanto interna como externa.  Programa de mejora del clima laboral mediante establecimiento de incentivos al desempeño evaluado de modo continuo	Sistema de información comercial para corte rápido y enlace a centrales de riesgo  Reestructuración de personal por cada área con un plan de capacitación especializado previo  Sistema de información gerencial para control integral de la organización
Exceso de pérdidas del servicio		
Baja cobertura		
Altos gastos operativos		
Baja inversión en calificación del personal		

A continuación mostramos la matriz de posición estratégica y evaluación para la acción (PEYEA) que resulta de diversos factores relacionados con el entorno e interno de la empresa, los resultados sirven para ubicarse en el mapa competitivo mostrado luego.

**Tabla 10. Matriz PEYEA**

A. Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno EE (-)	-3.4
B. Calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria FI (+)	3.8
C. Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva VC (-)	-2.9
D. Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera FF (+)	3.1

**Figura 11. Posición estratégica de EPSEL**

La posición estratégica de la empresa se obtiene con los datos de la tabla anterior, como puede notarse EPSEL aún está por debajo de las exigencias que tiene al ser único operador del mercado, por ende sus resultados al menos financieros deberían ser notables, pero están por debajo de lo esperado. Para detallar cada indicador la estabilidad del entorno (EE) depende de las fuerzas competitivas del mercado, mientras que la Fortaleza de la industria (FI) depende principalmente de la forma como la empresa se desarrolla en el medio o del análisis interno. Las ventajas competitivas (VC) dependen de la participación de mercado, el crecimiento del negocio y la forma como se desempeña frente a consumidor, aspecto donde EPSEL también tiene problemas.

Finalmente la Fortaleza financiera depende de los indicadores financieros revisados, donde a pesar de sus resultados positivos, estos son débiles y decrecientes, lo que implica amplias mejoras sobre todo en los gastos.

En el caso de la matriz BCG, se muestra la posición competitiva de la empresa desde su perspectiva de tamaño de mercado y crecimiento, la empresa si bien tiene una cobertura que supera el 70% de hogares, crece de modo lento.

**Tabla 11. Matriz BCG****PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

		Alta	Media	Baja
V		1	0.5	0
A	Alto			

<b>R</b> <b>%</b> <b>V</b> <b>T</b> <b>A</b> <b>S</b>	20	ESTRELLA	¿?
	Medio		
	0	VACA	EPSEL
	Bajo		PERRO
	-20		

Si consideramos que no se accede al 20% de usuarios inactivos o no conectados (pérdida no técnica) entonces el tamaño de mercado se debilita y se reduce a cubrir poco más de 56% de usuarios. Esto supone que se ubica entre los cuadrantes Perro y Vaca, lo que indica que se requieren estrategias urgentes para ampliar el servicio y cobrar los no medidos y los inactivos, de modo que pueda tenerse la caja que el negocio si puede generar pero por ahora es ineficiente.

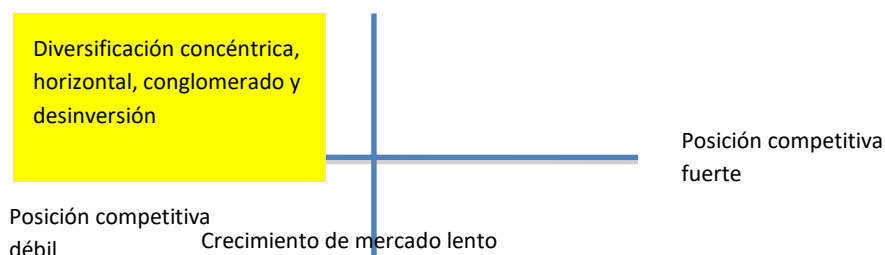
**Tabla 12. Matriz IE**

		EFI	Fuerte	Promedio	Débil
<b>E</b> <b>F</b> <b>E</b>	4	Alto	I	II Epsel	III
	2	Medio	IV	V	VI
	1	Bajo	VII	VIII	IX

Para la matriz interna externa (IE) de la tabla anterior, podemos decir que la empresa tiene un EFI promedio mientras que su EFE es alto, esto implica que tiene que mejorar aspectos internos, puesto que el entorno no es tan complicado. Además hay que considerar que las numerosas inversiones públicas le han generado incremento de activos por la acción externa lo cual favorece la recaudación. Sin embargo se requieren diversas medidas que mejoren el análisis interno, sobre todo la parte comercial, operativa que redunde en debilidades financieras.

**Figura 12. Matriz GE**

Crecimiento de mercado rápido



La figura anterior, matriz de Gran Estrategia (GE) indica que la empresa tiene una posición competitiva débil y un crecimiento relativamente rápido en el mercado (9% más de ventas), sin embargo para pasar a la zona de competitividad se requiere mejorar la micromedición, ampliar las conexiones y mejorar el servicio brindado a los clientes. Aspectos que también indica SUNASS. En el caso que se menciona la diversificación concéntrica se puede decir que es profundizar el servicio, esto es ampliar las conexiones y las mediciones.

En el caso de conglomerados implica integrarse hacia mayores fuentes de agua, ya se mencionó que hay una dependencia de las aguas superficiales y hay que buscar nuevas fuentes. La desinversión implica reemplazar activos antiguos por nuevos, esto ya se está realizando apoyado por el Ministerio de Vivienda que realiza el programa agua para todos, cambiando las conexiones en las principales ciudades de la región, aspecto no exento de problemas puesto que ha generado un caos en las zonas urbanas, alta contaminación y problemas financieros para las municipalidades involucradas.

#### 4.7 Selección y validación de estrategias

A continuación presentamos la matriz consolidada de decisión estratégica (DE), en ella se muestran todas las estrategias planteadas y se evalúa aquellas que mejor engloban todos los análisis efectuados.

**Tabla 13. Matriz DE**

<b>Estrategias</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>BCG</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>Total</b>
Rediseño de procesos comerciales y operativos para reducir costos e identificar pérdidas	X	X	X	X	X	5
Crear una unidad de recuperación de cuentas morosas, seleccionando clientes potenciales, negociar pagos o eliminar pérdidas	X		X		X	3
Control de activos para repotenciar, dar de baja y	X		X	X	X	4

realizar un programa de inversiones en el tiempo.						
Crear y fortalecer la unidad de control interno para potenciar el uso de los activos y evitar problemas de robo	X		X			2
Incrementar las inversiones aplicando a los fondos concursables del Ministerio de Vivienda, para ampliar servicio y fuentes de agua tipo pozos o mejora del acceso vía Tinajones u otros.	X	X	X	X	X	5
Tercerizar operaciones de corte, control, medición y otras rutinarias con fines de reducir costos	X		X	X	X	4
Programa de mejora de la imagen corporativa, tanto interna como externa.	X			X	X	3
Programa de mejora del clima laboral mediante establecimiento de incentivos al desempeño evaluado de modo continuo	X		X		X	3
Sistema de información comercial para corte rápido y enlace a centrales de riesgo	X			X		2
Reestructuración de personal por cada área con un plan de capacitación especializado previo	X		X		X	3
Sistema de información gerencial para control integral de la organización	X	X	X	X	X	5

Nota: Estrategias con puntaje menor a 5 son de contingencia

De acuerdo con la matriz DE, las estrategias de mayor impacto serían:

**E1:** Rediseño de procesos comerciales y operativos para reducir costos e identificar pérdidas

**E2:** Incrementar las inversiones aplicando a los fondos concursables del Ministerio de Vivienda

**E3:** Sistema de información gerencial para control integral de la organización

Estas estrategias se validan ahora con la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), con lo cual obtendremos aquellas que puedan realizar un desempeño óptimo a corto y largo plazo para la mejora de la gestión de la empresa.

**Tabla 14. Matriz MCPE**

Factores Clave	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
<b>Oportunidades</b>	<b>0.5</b>						
Economía regional creciente	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
Alta demanda de vivienda	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
Amplias inversiones comerciales	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16

Mercado nacional creciente	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
Gasto público de inversión creciente	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3
<b>Amenazas</b>	<b>0.5</b>						
Población pobre, dependencia de agua superficial y contaminación urbana	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1
Exceso de crecimiento urbano	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
Economía dependiente del mercado externo	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Caída de la economía mundial	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Población con niveles de salud bajos	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15
<b>Fortalezas</b>	<b>0.5</b>						
Crecimiento del mercado comercial	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Crecimiento de la demanda residencial	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Mejora de la imagen institucional	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6
Personal joven e identificado	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Aprovisionamiento sencillo en pozos	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
<b>Debilidades</b>	<b>0.5</b>						
Débil control de facturación	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Exceso de pérdidas del servicio	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Baja cobertura	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Altos gastos operativos	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
Baja inversión en calificación del personal	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
			<b>5.24</b>		<b>5.6</b>		<b>5.03</b>

Como muestra la matriz MCPE se han validado dos estrategias, la primera vinculada con las inversiones de la empresa, estas inversiones son necesarias para la expansión del servicio y para la rentabilidad futura, se pueden considerar no sólo nuevas conexiones sino también aprovisionamiento de nuevos pozos.

Se ha validado también la revisión y rediseño de los procesos comerciales y operativos, con fines de mejorar la atención al público y los niveles de micromedición y control respectivo, esta estrategia se orienta a reducir las pérdidas que la empresa tiene en estos rubros.

**Tabla 15. Matriz R.**

	Estrategia específica	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E1	Rediseño de procesos comerciales y operativos	Si	Si	Si	Si	Si

	para reducir costos e identificar pérdidas					
E2	Incrementar las inversiones aplicando a los fondos concursables del Ministerio de Vivienda	Si	Si	Si	Si	Si

La matriz Rumelt (R) anterior permite analizar si las estrategias anteriores son consistentes con los objetivos a largo plazo de la organización, si tienen consonancia con la visión y misión de la empresa, si generan ventajas competitivas a corto plazo y si son factibles de realizar dados los recursos escasos. Este ejercicio permite decir que ambas estrategias deben ser aceptadas para su desarrollo.

Finalmente la matriz de Ética (ME) se aplica para encontrar posibles problemas en la aplicación de la estrategia con sus alcances éticos o si no afectan los derechos de las personas, trabajadores o usuarios, ello se hace para que las estrategias se vinculen de modo participativo a los grupos de interés y ellos defiendan también el proceso de formulación y validación.

**Tabla 16. Matriz ME**

	<b>Rediseño de procesos comerciales y operativos para reducir costos e identificar pérdidas</b>	<b>Incrementar las inversiones aplicando a los fondos concursables del Ministerio de Vivienda</b>
<b>Impacto en Derechos a:</b>		
La vida	Neutral	Neutral
Propiedad	Neutral	Neutral
Libre Pensamiento	Neutral	Neutral
Privacidad	Neutral	Neutral
Libertad de conciencia	Neutral	Neutral
hablar libremente	Neutral	Neutral
Debido Proceso	Neutral	Neutral
<b>Impacto en la Justicia</b>		
Distribución	Justo	Justo
Administración	Justo	Justo
Compensación	Justo	Justo

Utilitarismo		
Fines y resultados Estratégicos	Excelente	Excelente
Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente

#### 4.8 Acciones de control

Para el desarrollo de las estrategias planteadas se tiene la siguiente propuesta de indicadores de control.

**Tabla 17. Estrategias e indicadores de logro**

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador de Logro</b>	<b>Meta 2006</b>	<b>Actividades Principales</b>
Rediseño de procesos comerciales, administrativos y operativos	Nro de procesos rediseñados administrativos	50%	Mapa de procesos críticos, medición de eficiencia, rediseño y validación de nuevos procesos
	Nro de procesos rediseñados comerciales	80%	Aprobación e implementación de nuevos manuales de procesos
	Nro de procesos rediseñados operativos	60%	Aprobación de nuevos documentos de gestión
	% de incremento en la facturación	de 4.5 millones mensuales a 8 millones mensuales	Diseño de bases de participación con modelo de EPS exitosas
	% de cobranza efectiva del total facturado	de 75% a 90%	Evaluación de postores y otorgamiento de buena pro
Entrenar e implementar acciones de equipo interno supervisor			
Inversiones	% de gasto de capital anual	Incremento de gastos de capital de 3% a 8%	Modificación del gasto corriente ahorrado hacia gasto de capital

		(Capital adicional)	Coordinación con alcaldes para programación de proyectos segundo semestre
	Cambio gradual de la red de distribución	Renovar un 50% de la red que supera los 30 a 40 años de uso	Ejecución de proyectos propios de mejora. Diseño, SNIP y financiamiento directo o transferencias.

Como hemos señalado anteriormente, los objetivos de largo plazo se han alineado con las estrategias previstas, considerando la siguiente relación:

OLP 1: Crecimiento sostenible y rentable, para que se pueda ampliar la cobertura y mejorar las tarifas a los usuarios. Vinculado a la estrategia de inversión.

OLP 2: Alta calidad del producto y servicio ofrecido, mejorando procesos y la relación con los clientes. Vinculado a la estrategia de mejora de procesos.

OLP 3: Ampliación de la cobertura para llegar a todos los sectores que demandan el servicio, con lo cual se puede ganar rentabilidad en el tiempo. Vinculado a la estrategia de inversión.

OLP 4: Eficiencia interna, mejorando la micromedición, el control de ingresos y otros aspectos para el logro de sostenibilidad en el tiempo. Vinculado a la estrategia de mejora de procesos.

Con ello el proceso de alineamiento estratégico se ha realizado, además ambas estrategias tienen indicadores que se vinculan con el aprendizaje ya que requiere entrenamiento al personal, con los procesos internos puesto que se mejoran los manuales y mecanismos de control, con la parte comercial puesto que se amplía el número de conexiones y mejora del servicio con los nuevos procesos y finalmente con la parte financiera puesto que se realizarán inversiones para mejorar la rentabilidad en el futuro, todo ello acorde a lo que señala el tablero de control integral.

## **Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Considerando el análisis del entorno, encontramos que la economía regional ha crecido el año 2012 impulsado por el sector construcción que se expandió 25% ayudado por el mayor crédito local. Esta expansión implica una mayor demanda del servicio de agua ya que se han ampliado el número de viviendas y la demanda aún sigue insatisfecha por el crecimiento del mercado inmobiliario. La empresa debe capitalizar este crecimiento considerando crecer acorde a esta

demanda y además esto plantea exigencias en el servicio de calidad, puesto que la demanda se concentra en hogares con relativa buena educación.

A partir del análisis interno se puede concluir que la empresa EPSEL atraviesa diversos problemas de orden técnico, administrativo y financiero, en el primer caso la eficiencia operativa del negocio dista mucho de otros actores del sector, la empresa no amplía su cobertura creciendo a un ritmo muy lento en sus conexiones a pesar que las ventas se expandieron 9% el 2012. Se tiene un bajo crecimiento de la inversión y por lo tanto los niveles de crecimiento y rentabilidad se estancan en el tiempo o se reducen como le pasa a EPSEL. A ello hay que considerar que los niveles de calidad del producto y la atención al cliente aún son bastante deficientes.

En el caso de la parte administrativa o funcional, la empresa no ha generado una imagen creciente o posición en el mercado, si bien es un monopolio regulado tiene enormes problemas para rentabilizar ello, por ejemplo no se controlan bien las pérdidas del servicio, la no facturación, las cuentas por cobrar y otros aspectos, que se deben principalmente a un desorden en el aspecto administrativo, las funciones no se han asignado bien y los procesos siguen siendo lentos y engorrosos para el usuario sea el cliente del servicio o el propio trabajador de la empresa.

En la parte financiera la empresa pierde rentabilidad y liquidez de modo continuo, además de una creciente deuda con sus proveedores, de modo que urge sanear la cartera morosa, las cuentas por cobrar y poner en uso los activos fijos que rotan de modo muy lento.

Con ambos análisis se plantearon dos estrategias que permiten mejorar la gestión de la empresa de cara al futuro, la primera relacionada con la mejora de los procesos comerciales y operativos, mientras que la segunda estrategia se relaciona con ampliar las inversiones de la empresa para crecer de cara al futuro.

## **Recomendaciones**

A partir del análisis FODA y luego de varios procesos de selección y validación, se recomienda seguir las estrategias siguientes para EPSEL:

E1: Rediseño de procesos comerciales y operativos para reducir costos e identificar pérdidas. En este caso se debe realizar un mapeo y rediseño del modelo funcional de la organización, cambiar todos los procesos comerciales internos y de atención al cliente y puede también tercerizarse las funciones operativas con el corte, medición, recuperaciones y otras mediante alianzas con empresas de experiencia en el sector para asegurar la eficiencia, a través de contratos con periodos lo suficientemente amplios y supervisión continua efectiva.

E2: Incrementar las inversiones aplicando a los fondos concursables del Ministerio de Vivienda y solicitando recursos a los programas Agua para Todos, Saneamiento rural y otros que disponga el gobierno. El objetivo es tener más inversiones relacionadas a la ampliación de redes: Incrementar el porcentaje de inversión en proyectos del presupuesto.

Esto también implica diseñar los proyectos respectivos para que los municipios dueños de la empresa, puedan ponerlos en la agenda del presupuesto participativo y aprobarlos garantizando los recursos por parte del estado.

Las estrategias previstas y recomendadas calzan con todo nuestro análisis, la empresa no crece en el mercado y su posición competitiva es débil, de modo que se recomienda reforzar los productos existentes con mayor inversión, generando más conexiones para poder tener liquidez y seguir expandiéndose en el mercado.

Este crecimiento de inversiones debe darse mejorando la provisión de proyectos para ganar fondos públicos, lo cual requiere personal calificado y motivado para poder ganar fondos concursables, además de las inversiones urge una mejora de imagen partiendo de un rediseño de los procesos comerciales de la empresa para mejorar la atención al cliente.

### **Bibliografía**

APEIM (2013) Niveles socioeconómicos en el Perú. Lima.

D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México D.F., México: Prentice Hall-Pearson.

David, F. R. (1986). The strategic planning matrix - A quantitative approach. Long Range Planning, 19(5), 102-107.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). Indicadores demográficos de la región Lambayeque. INEI

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). Indicadores de empleo para la región Lambayeque. INEI

Porter, M. E. (1980). The competitive advantage of nations. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (2001). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? Harvard Deusto Business Review. Edición Especial (100). 38 – 61.

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R.B., & Moker, R.J. (1994). Strategicmanagement & business policy. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Rumelt, R. P. (1986). Strategy, structure and economic performance. Boston, MA: Harvard Business School Press.

EPSEL (2013) Indicadores de gestión. Lambayeque. En [www.epsel.com.pe](http://www.epsel.com.pe)

## **Anexo**

### **Guía de Entrevistas**

Área:

Responsable:

Nro. de personal:

Objetivos del área:

Problemas detectados:

Relación entre los problemas y los objetivos del área

Conoce los objetivos organizacionales, misión, visión:

Valores que debe tener el equipo de trabajo:

Propuestas a la visión y misión:

Propuestas de mejora para el área: