

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Influencia de la planificación estratégica en el crecimiento  
organizacional en MYPES del sector de Gestión de Residuos Sólidos  
Reaprovechables**

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión  
presentado por:

ALVARADO SARA VIA, Raul Martin

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión  
presentado por:

PANTIGOSO DURAN, Diana de los Angeles

Asesorados por Mgtr. Martha Patricia Puente De La Vega Mendigure

Lima, julio del 2020

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
2. Objetivos de la investigación .....	7
2.1. Conceptuales .....	7
2.2. Contextuales.....	7
3. Justificación .....	8
4. Metodología .....	8
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL .....	10
1. Definición del planeamiento estratégico y principales herramientas.....	10
1.1. Matriz FODA y derivados.....	11
1.2. Matriz del Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción .....	13
1.3. Matriz del Boston Consulting Group .....	13
1.4. Matriz de la Gran Estrategia .....	14
1.5. Balanced Scorecard.....	14
2. El crecimiento organizacional.....	17
2.1. Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis .....	19
2.2. Modelo de crecimiento de Kazanjian.....	20
2.3. Modelo de crecimiento de Greiner.....	21
3. Relación teórica entre la planificación estratégica y el crecimiento organizacional en el sector de GRSS.....	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	30
1. Dinámicas del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables en Perú y Lima Metropolitana .....	30
1.1. Descripción del sector de GRSS en Perú y Lima Metropolitana.....	30
1.2. Descripción de la oferta en el sector de GRSS en Perú y Lima Metropolitana .....	33
1.3. Descripción de la demanda en el sector de GRSS en Perú y Lima Metropolitana ....	34
2. Análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en empresas del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables en el Perú y Lima Metropolitana.....	36
2.1. Factores políticos .....	37
2.2. Factores económicos.....	38

2.3. Factores sociales .....	40
2.4. Factores tecnológicos.....	41
2.5. Factores ecológicos.....	42
3.6. Factores legales.....	43
3. Descripción del perfil organizacional de empresas de GRSR de Lima Metropolitana para la investigación.....	44
CONCLUSIONES.....	47
REFERENCIAS .....	50
ANEXO A: Matriz FODA Y FOFADADO .....	58
ANEXO B: Matriz de posicionamiento estratégica y evaluación de acción .....	59
ANEXO C: Matriz del Boston Consulting Group.....	60
ANEXO D: Matriz de la gran estrategia.....	61
ANEXO E: Balanced Scorecard.....	62
ANEXO F: Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis .....	63
ANEXO G: Modelo de crecimiento de Kazanjian .....	64
ANEXO H: Reportes bibliométricos sobre crecimiento en las organizaciones.....	65
ANEXO I: Reporte bibliométrico en torno a la relación planificación estratégica-crecimiento organizacional.....	66
ANEXO J: Listado de miembros de cruzada verde a entrevistar .....	67

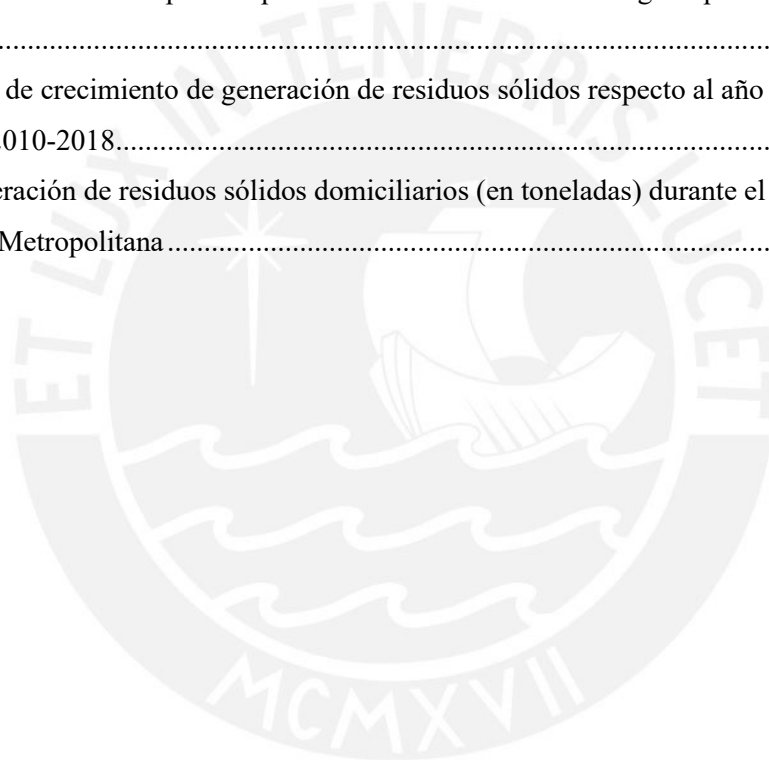
## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores de las prácticas organizacionales en las cinco fases de crecimiento de Greiner  
..... 22



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de formulación de estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial.....	5
Figura 2: Modelo de formulación de estrategias para la generación de crecimiento de Pymes..	25
Figura 3: Nexos relacionales en planificación-crecimiento para el marco analítico.....	27
Figura 4: Modelo de formulación de estrategias para organizaciones sostenibles en base al modelo de aguilera y virgen, el uso del BSC y el modelo de Greiner .....	29
Figura 5: Cadena de valor de los residuos sólidos .....	31
Figura 6: Actores involucrados en la GRSR .....	32
Figura 7: Distribución de empresas operadoras de residuos sólidos según operaciones autorizadas.....	33
Figura 8: Tasa de crecimiento de generación de residuos sólidos respecto al año anterior durante el periodo de 2010-2018.....	34
Figura 9: Generación de residuos sólidos domiciliarios (en toneladas) durante el periodo 2010-2018 en Lima Metropolitana .....	35



## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación plantea el desarrollo de un marco analítico que explique la relación teórica entre planificación estratégica y crecimiento organizacional en MYPES del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables (GRSR) en Lima Metropolitana.

Este marco analítico explica una relación iterativa entre el planeamiento estratégico y el crecimiento organizacional para MYPES de GRSR. Para ello, se ha realizado una aproximación teórica al direccionamiento estratégico, proceso estratégico, matrices de planificación, dimensionamiento empresarial y crecimiento organizacional.

En consecuencia, se analiza además diferentes factores contextuales que inciden sobre el objeto de estudio para determinar si representan una oportunidad en las organizaciones de GRSR.

Por último, se concluye que el diseño, desarrollo y evaluación de estrategias influirá iterativamente en el crecimiento organizacional de empresas de GRSR. Por lo que se resalta la necesidad de futuras investigaciones cualitativas para las Ciencias de la Gestión.

**Palabras clave:** planeamiento estratégico, crecimiento organizacional, Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables

# INTRODUCCIÓN

La presente tesina tiene como principal objetivo diseñar un marco de análisis que explique la influencia de la planificación estratégica en el crecimiento organizacional para organizaciones del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables (GRSR) en Lima Metropolitana. Este objeto de estudio resulta relevante dado que la relación entre planificación y crecimiento no ha sido un tema tan desarrollado, a nivel empírico y teórico, en las Ciencias de la Gestión. Asimismo, enfocar el estudio en organizaciones de GRSR resulta relevante dado que representa un sector que promueve la conservación del medio ambiente a partir de su cadena de valor.

En el primer capítulo, se procederá a introducir el problema de investigación: el desconocimiento teórico de la relación entre planificación y crecimiento. Asimismo, se introduce el objetivo general de la investigación, así como también sus respectivos objetivos teóricos y contextuales. Además, se explica la justificación del estudio y la viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolla tanto los temas teóricos de planificación estratégica y crecimiento organizacional. Por un lado, se define la planificación desde diferentes perspectivas teóricas y se desarrolla un análisis crítico de las principales matrices para el diseño de estrategias. Por otro lado, se aborda el concepto de crecimiento organizacional, las magnitudes de dimensionamiento empresarial y un análisis de los principales modelos de crecimiento. Por último, se diseña un marco analítico que explica la relación teórica entre planificación estratégica y crecimiento organizacional en empresas del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables.

En el tercer capítulo, se explica las dinámicas del sector de GRSR a partir de un análisis de la oferta de empresas operadoras de residuos sólidos, así como la demanda de generación de residuos reaprovechables a nivel nacional y local. Además, se analizan los principales factores del contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que influyen en el objeto de estudio. En adición, se describe el perfil del sujeto de estudio: las Mypes de GRSR.

Por último, se concluye que existe una relación iterativa entre planificación estratégica y crecimiento empresarial. Asimismo, se explican los principales resultados de los objetivos teóricos y contextuales. En consecuencia, se brindan recomendaciones para desarrollar futuras investigaciones empíricas para las ciencias de la Gestión.

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

La tesina pretende desarrollar un estudio sobre la influencia de la planificación estratégica en el crecimiento empresarial de organizaciones del sector de gestión de residuos sólidos reaprovechables (GRSR). Para ello, se procederá a presentar el planteamiento del problema para destacar la relevancia del tema e introducir los principales enfoques teóricos y factores para el análisis, los objetivos de la investigación, así como la justificación de la relevancia para las ciencias de la Gestión.

## **1. Planteamiento del problema de investigación**

En la presente sección se procederá a introducir los principales conceptos que serán utilizados como base teórica para la investigación: el concepto del planeamiento estratégico y sus principales herramientas, el concepto de crecimiento organizacional con sus modelos y la posible relación entre planificación y crecimiento organizacional. Luego, el contexto de la gestión de residuos sólidos reaprovechables (GRSR). Esto permitirá comprender la relevancia académica del estudio, así como la utilidad práctica del proceso de planificación para organizaciones del sector GRSR.

Por más de dos décadas, uno de los enfoques dominantes en el desarrollo estratégico de las organizaciones ha sido la planificación estratégica (Masifern, 2002, p. 1). En ese sentido, David (2003), señala que la planificación estratégica se define como un arte y ciencia que busca formular, implementar y evaluar estrategias para desarrollar oportunidades diferenciadas para el futuro (p. 5). En concordancia, D'Alessio la denomina un proceso iterativo denominado proceso estratégico y se compone, a su vez, por tres fases: formulación, implementación y evaluación (2008, pp. 8-11). En ese sentido, se considera la planificación como un proceso consensuado e inclusivo que permite identificar programas de acción para alcanzar objetivos organizacionales, los cuales se interrelacionan con la propuesta de valor de la empresa hacia la búsqueda de crecimiento organizacional en su industria específica (Hax y Majluf, 2014, pp. 21-25).

En efecto, para diseñar e implementar adecuadamente estrategias en una organización se requiere del uso de herramientas y/o matrices de planificación estratégica (D'Alessio, 2008, p. 23). De esta manera, se recomienda el uso de matrices del proceso estratégico. En primer lugar, la matriz FODA consiste en el diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización para el desarrollo de estrategias (Ponce, 2007, pp. 116-121). En segundo lugar, la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción se fundamenta en el desarrollo y clasificación de estrategias conservadoras, agresivas, defensivas o competitivas para determinar cuantitativamente cuáles serían óptimas, en términos de crecimiento y rentabilidad,



para las organizaciones (David, 2003, pp. 204-206). Por su parte, la Matriz BCG se orienta a posicionar la cartera del negocio de las organizaciones según el crecimiento de las ventas y la posición relativa del mercado en la industria para así diseñar estrategias efectivas (Ponce, 2007, p. 124). Asimismo, la Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta orientada a la relación de la organización respecto al mercado mediante la evaluación numérica de la posición competitiva y el crecimiento del mercado de la empresa (Ponce, 2007, pp. 125-126).

Por último, el BSC es una herramienta de planificación e implementación estratégica que establece un apropiado balance de estrategias, objetivos e indicadores que reflejan la visión organizacional para que las empresas puedan satisfacer las necesidades de sus *stakeholders* (Quesado, Aibar y Lima, 2017, pp.186-187). Estas estrategias se definen en torno a cuatro dimensiones: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento (Villajuana, 2010, pp. 30-33). Cuando los gestores diseñan adecuadamente estrategias en torno a esas cuatro dimensiones, se puede promover un crecimiento organizacional holístico y sistémico (Quesado, Aibar y Lima, 2017, p.188).

Por otro lado, el crecimiento organizacional puede definirse como el proceso de adaptación de las organizaciones para adquirir ventajas competitivas perdurables frente a las necesidades del entorno externo y/o el espíritu emprendedor de la alta dirección. (Blázquez, Dorta y Verona, 2006a, p. 187). ¿Cómo medir el crecimiento? Blázquez et al. (2006a) resume la discusión académica de la siguiente manera: las principales variables de crecimiento pueden ser el activo total neto, número de empleados, volumen de ventas, inversiones o rentabilidad (pp. 184-185).

Así, existen métricas multicriterio cuantitativas que pueden ponderar las variables de acuerdo con las necesidades organizacionales (Blázquez, 2006, p. 183). Por otro lado, a nivel cualitativo existen diferentes modelos para explicar el crecimiento organizacional de una empresa. En ese sentido, la investigación abordará la discusión en torno a tres modelos: el Modelo de Churchill y Lewis, el Modelo de Kazanjian y el Modelo de Greiner.

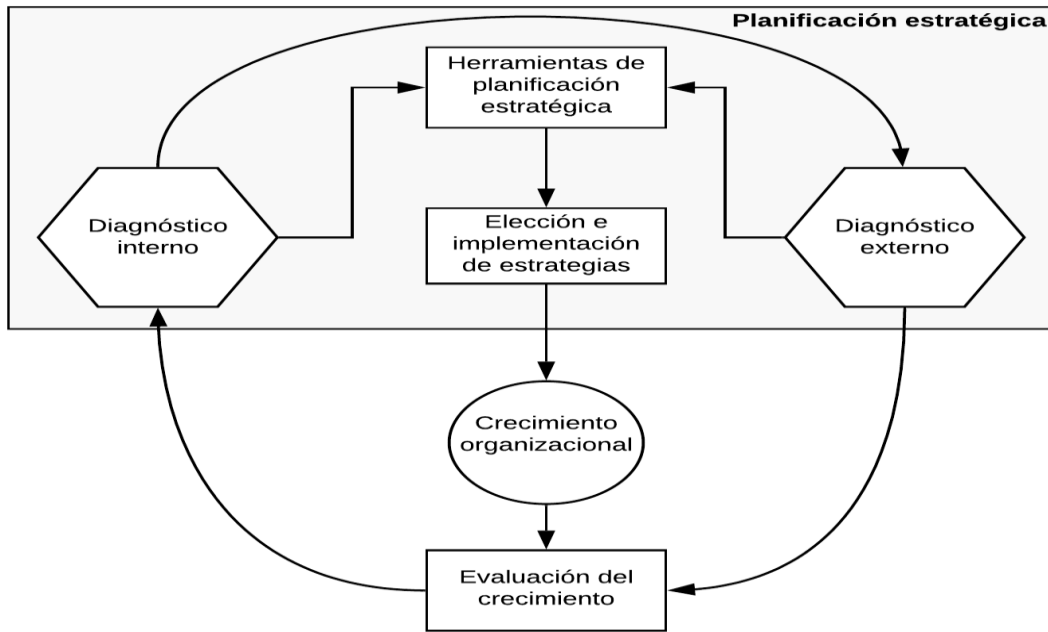
Pereira, Ostuni y Silva (2015) identifican un modelo desarrollado por Kazanjian que posee cinco dimensiones para caracterizar el crecimiento de las organizaciones (p. 6). Las fases del crecimiento del modelo son concepción y desarrollo, iniciación, crecimiento y madurez. Además, contiene tres macro dimensiones: retos de toma de decisiones, especialización funcional y estructura (Kazanjian y Drazin, 1990, p. 142). Elliadis (2013) destaca el modelo de Churchill y Lewis, que explica el crecimiento organizacional en cinco etapas: existencia, sobrevivencia, éxito, despegue y madurez (p. 129). Estas se explican también a partir de cinco factores: el estilo gerencial, la estructura organizacional, los sistemas formales, la estrategia global de la

organización y el nivel de involucramiento de los accionistas con la empresa (Churchill y Lewis, 1983, pp. 3-9). Por último, Jarvis (2015) señala el Modelo de Greiner como un modelo relevante académicamente para el análisis del crecimiento organizacional que presenta cinco fases secuenciales: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración (pp. 9-10). Asimismo, introduce cinco factores para caracterizar el crecimiento: el enfoque de gestión, la estructura organizacional, el estilo de dirección, los sistemas de control y la gestión de recompensas (Greiner, 1998, p. 10).

Una vez entendido qué es el crecimiento organizacional, es importante identificar las causas potenciales que lo fomentan. Entre las distintas respuestas, está la de Melgarejo, Ciro y Simón (2019) que sostiene que el crecimiento organizacional se debe a factores como el acceso a recursos financieros, edad y tamaño de la empresa, capacidad de innovación y flexibilidad (pp. 275-290). Mientras que Blázquez, Dorta y Verona (2006b) atribuyen dicho fenómeno a factores internos como la edad y el tamaño o a factores externos como la demanda y la disrupción tecnológica (p. 54). Por último, Aguilera y Virgen (2013) señalan que el crecimiento organizacional puede ser explicado por un adecuado funcionamiento de estrategias diseñadas e implementadas por las empresas (pp. 90-96).

Este modelo propone el desarrollo de estrategias que fomentan el crecimiento organizacional en un proceso iterativo. De tal manera que, como se ve en la Figura 1, a partir de un diagnóstico organizacional, tanto interno como externo, y herramientas de planeamiento estratégico se pueden diseñar e implementar estrategias que fomenten el crecimiento organizacional para posteriormente evaluar el crecimiento y generar un circuito de retroalimentación (Aguilera y Virgen, 2013, pp. 85-87). Es decir, que, si se desarrolla un proceso estratégico orientado al crecimiento se podrá desarrollar e implementar estrategias óptimas que fomenten el crecimiento organizacional de una empresa.

**Figura 1: Modelo de formulación de estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial**



Fuente: Adaptado de Aguilera y Virgen (2013)

Por otro lado, resulta importante entender qué es la gestión de residuos, su cadena de valor y sus principales actores. La industria de gestión de residuos sólidos (GRS) puede ser entendida como el sector donde ocurre “toda actividad técnica administrativa de planificación, coordinación, concertación diseño, aplicación y evaluación de políticas, estrategias, planes y programas de acción de manejo apropiado de los residuos sólidos del ámbito de gestión municipal o no municipal, tanto a nivel nacional, regional como local” (Ministerio del Ambiente [Minam], 2015, p. 8). Asimismo, la industria puede subdividirse en dos: la Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables (GRSR), que trata con materiales de potencial de comercialización, usualmente domiciliarios como es el caso del plástico, el papel o el vidrio y la gestión de residuos sólidos no reaprovechables (GRSNR), que dispone de materias que no se pueden comercializar en el mercado o no se pueden aprovechar dado sus componentes químicos, físicos o biológicos (Marmolejo, Torres, Oviedo y Bedoya, 2009, p. 82). El estudio se enfocará en la industria de GRSR, la cual se orienta a todo residuo susceptible de recuperar su valor remanente a través de su recuperación, reutilización, transformación, reciclado o regeneración (Constitución Política de Colombia, 2002).

La cadena de valor de este sector consta de los siguientes procesos: la separación inicial de residuos por parte de los usuarios, la recolección y traslado de los residuos hacia los puntos de acopio o rellenos sanitarios, el acondicionamiento, la transformación de los residuos sólidos en productos medios para posteriormente comercializarlos a empresas especializadas que transformarán los insumos en productos terminados para el consumo local e internacional según Caló (como se cita en Gonzalez y Ferraro, 2015 p. 76).

El sujeto de investigación se centrará en específico en organizaciones de GRSR enfocados desde la recolección de residuos sólidos hasta la comercialización de productos terminados a sus clientes. Según datos del Ministerio del ambiente [Minam] (2020a), en el Perú existen 726 empresas autorizadas en el manejo de residuos sólidos, de las cuales solo 27 realizan labores de valorización y 4 de tratamiento de estos residuos. Además, considerando que, de acuerdo con el Minam (2018) cerca del 18.7% de los residuos inorgánicos son aprovechables y que de esta cantidad solo el 1.9% es reaprovechado, resulta importante analizar la gestión de residuos sólidos reaprovechables.

Esta problemática medioambiental puede ser explicada por la limitada oferta de las empresas prestadoras de servicios de residuos sólidos (EPS-RS) para satisfacer las necesidades y brechas de la industria (Minam, 2015). Por otro lado, en el Perú, las organizaciones, en general, no ejecutan procesos de planeación efectivas y esto se refleja en una baja competitividad en el mercado y/o que entren en declive (Cubas y Quispe, 2017, p. 23). En concordancia, de acuerdo con un consultor de HayGroup se sabe que en el país los gerentes de la mayoría de las empresas destinan solo un 15% de su tiempo a la planificación estratégica (Pareja, 2015). Dicha problemática es relevante para la industria, debido a que el rendimiento y el crecimiento de los negocios de gestión de residuos dependen de la fuerza del diseño e implementación de sus estrategias (Mafini, 2016, pp. 65-66).

Respecto a la literatura empírica disponible sobre la relación entre planificación estratégica y crecimiento organizacional en el sector de GRSR, se tiene a nivel internacional:

Un estudio en Sudáfrica que muestra la existencia de limitadores de la planeación e implementación de estrategias que reducían el crecimiento de las empresas como la inadecuada articulación de la empresa, las malas prácticas administrativas, la poca capacidad de innovación y la baja inclusión de la estrategia con los empleados (Mafini, 2016, pp. 61-66).

En Brasil, la creación de una empresa encargada de la gestión de residuos de la ciudad requirió de la aplicación de políticas e inversión pública para garantizar una adecuada gestión de los residuos (Fernández, 2005). Esto muestra que la alianza gobierno - empresa privada de gestión de residuos acompañado de un trabajo estratégico del manejo de estos, y su impacto en la sociedad

y el medio ambiente resultan clave para contribuir con el crecimiento económico y la mitigación del impacto ambiental (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017 p.73b).

En Shiraz se muestra el uso de distintas herramientas de análisis para el planeamiento estratégico en la gestión de residuos sólidos (Zangi y Ahmadi, 2012, pp. 1563–1570). Se tomó el planteamiento de Kurttila, Pesonen, Kangas y Kajanus (2000), en el que utiliza la matriz FODA en combinación con el proceso analítico de jerarquía para brindar una base cuantitativa que permita realizar un planeamiento estratégico más eficiente para el crecimiento organizacional.

En Colombia un estudio evidenció que la planificación estratégica puede orientar parcialmente a una organización hacia su crecimiento; sin embargo, las estrategias de la empresa deben ser funcionales para fomentar un adecuado crecimiento porque la planificación formal no es garantía del crecimiento organizacional (Aguilera y Virgen, 2013, pp. 83-96)

Por ello, se entiende que existe una relación entre planificación y crecimiento organizacional. Sin embargo, no se han identificado más estudios en torno a la industria de GRSR que expliquen dicha relación o profundicen en torno a las dimensiones de análisis de las herramientas de planificación estratégica con las variables de crecimiento organizacional y/o con los factores de los modelos de crecimiento. Sobre esta base, la presente investigación pretende diseñar un marco analítico que explique la influencia de la planificación estratégica en el crecimiento organizacional para organizaciones del sector de GRSR en el Perú

## **2. Objetivos de la investigación**

El objetivo general de la investigación es diseñar un marco de análisis que explique la influencia de la planificación estratégica en el crecimiento organizacional para organizaciones del sector de GRSR. En ese sentido, se plantean los siguientes objetivos específicos tanto conceptuales como contextuales:

### **2.1. Conceptuales**

- Explicar el proceso de planificación estratégica y sus principales herramientas
- Explicar el crecimiento organizacional, sus variables y modelos desde diferentes enfoques teóricos
- Examinar la relación a nivel teórico entre la planificación estratégica y el crecimiento organizacional en las industrias de GRSR

### **2.2. Contextuales**

- Describir las dinámicas del sector de GRSR en el Perú y Lima Metropolitana

- Identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en empresas de GRSR en el Perú y Lima Metropolitana
- Examinar el perfil organizacional de empresas de GRSR de Lima Metropolitana para la investigación

### **3. Justificación**

El presente estudio tiene como finalidad diseñar un marco analítico que explique la influencia de la planificación estratégica en el crecimiento organizacional para empresas del sector de GRSR. Este abordaje teórico permitirá comprender cómo las organizaciones pueden crecer orgánicamente a partir de una adecuada planificación estratégica.

En efecto, a partir del análisis de la discusión teórica-empírica en torno a la relación planificación-crecimiento se ha identificado que es un tema que no ha sido desarrollado a plenitud desde las ciencias de la Gestión. Dado que las organizaciones se encuentran en contextos cada vez más competitivos, necesitan incrementar su capacidad generadora de valor y su capacidad de respuesta para alcanzar sus objetivos organizacionales con efectividad. Por ello, el estudio de la influencia de la planificación estratégica en el crecimiento organizacional resulta relevante pues representa una oportunidad para que las organizaciones puedan abordar su desarrollo de valor desde una perspectiva sistémica y estratégica.

Asimismo, esta situación resulta relevante en el sector de la GRSR como sector indispensable para la conservación y promoción del medioambiente. Así, resulta importante comprender cómo el diseño, implementación y constante evaluación iterativa de estrategias pueden fomentar el crecimiento en organizaciones dedicadas a la disminución del impacto de la huella de carbono en el planeta.

Por otro lado, este trabajo de investigación contribuirá a distintas organizaciones del sector de GRSR para que estas puedan conocer cómo aplicar un proceso formal de direccionamiento estratégico y herramientas idóneas contribuye a impulsar su crecimiento en promoción del logro de sus objetivos.

### **4. Metodología**

A continuación, se procederá a explicar los principales procedimientos utilizados para desarrollar la presente tesina. En principio, se revisó y sistematizó información principalmente proveniente de fuentes secundarias, mientras que como fuente primaria se tuvo una entrevista con el gerente general de una empresa del sector el 14 de marzo del 2020 de 17h a 20h.

Respecto a la búsqueda de literatura académica, se realizó un análisis crítico y una selección de fuentes secundarias de investigaciones empíricas y teóricas relacionadas con el objeto de estudio de las siguientes bases de datos: EBSCO, JSTOR, Elsevier, Scopus, Dialnet, Redalyc y DOAJ. Así como también, se seleccionó fuentes del Repositorio Institucional de la PUCP. Por último, se desarrolló información a partir de fuentes relacionadas con bases de datos, reportes e informes de entidades como el Ministerio del Ambiente y otras instituciones.

Por otro lado, para evaluar los enfoques teóricos y contextuales, se priorizaron criterios como la adaptabilidad en torno al sujeto de estudio, la actualidad de las investigaciones, la ubicación geográfica, el nivel de citado en la comunidad académica y su pertinencia a revistas indexadas y/o repositorios institucionales. Respecto a ello, no hubo inconveniente en la revisión de grandes cantidades de bibliografía, pues la cantidad de fuentes que coincidieron con los criterios de búsqueda no fue excesiva. En segundo lugar, se ejecutaron reportes bibliométricos desde el análisis de métricas según el nivel de citado de Scopus para determinar la discusión y pertinencia en torno a la bibliografía sobre el crecimiento en organizaciones (ver Anexo H). Así como también bibliografía sobre la relación entre planificación y crecimiento (ver Anexo I). Al analizar distintas fuentes y teorías, se compararon las fortalezas y debilidades de las teorías analizadas para elegir las que se utilizarán a lo largo de la investigación. Esta comparación está reflejada a lo largo del marco teórico en el cual se exponen las teorías y modelos y su relevancia en la investigación.

Por último, este trabajo académico respeta la propiedad intelectual de las fuentes utilizadas para su elaboración, por ello, todas las referencias se encuentran citadas apropiadamente y ha sido validado por el software *Turnitin*. En el mismo sentido, la entrevista realizada se ha efectuado realizando los protocolos de consentimiento informado.

## CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo, se expondrá el proceso de planificación estratégica, así como las diferentes herramientas utilizadas durante su ejecución. En segundo lugar, se procederá a explicar y articular los diferentes enfoques teóricos, variables y modelos relacionados al crecimiento organizacional. Por último, se construirá un marco analítico que explique la relación teórica entre planificación y crecimiento organizacional aplicable a industrias de gestión de residuos sólidos reaprovechables (GRSR), se espera que este marco permita precisar las dimensiones de análisis de la relación planificación-crecimiento y sirva de orientación para el desarrollo de un proceso estratégico vinculado al crecimiento empresarial para empresas de GRSR.

### 1. Definición del planeamiento estratégico y principales herramientas

¿Qué es la planificación estratégica? De acuerdo con Mintzberg (1994), la planificación estratégica es un proceso analítico que permite diseñar mecanismos para alcanzar objetivos organizacionales (p. 107). En ese sentido, autores como Daake, David y William (2004) coinciden en la relevancia del planeamiento estratégico para la toma de decisiones (pp. 232-247). En efecto, según el enfoque teórico de Teece, Pisano y Shuen (1997) una de las más grandes preguntas de la gestión estratégica es cómo las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible para ello se necesita de un desarrollo de capacidades dinámicas a partir de un análisis organizacional pleno (p. 509).

En ese sentido, David (2003) señala que, si bien el planeamiento estratégico es un término bastante utilizado en el contexto empresarial, desde la academia el término ha evolucionado al concepto de dirección estratégica, el cual se define como una ciencia y arte orientada a “la formulación, implantación y evaluación de estrategias que busca crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro” (p. 5). Esta conceptualización posee una considerable fortaleza: es universal y agrupa a tres grandes fases que permitirán diseñar estrategias de calidad.

La dirección estratégica, además, posee un enfoque desarrollado por D’Alessio (2008), quien lo denomina proceso estratégico y lo define como un proceso iterativo, retroalimentado y factible compuesto por tres etapas: la formulación, orientada a la planificación de estrategias; la implementación, constituida por la dirección y coordinación de las estrategias; y la evaluación, que orientada al control y la corrección de estrategias (pp. 8-11). Así se puede inferir que el proceso estratégico no es lineal, lo cual resulta relevante para el marco de análisis dado que las organizaciones de GRSR necesitan retroalimentarse constantemente a nivel estratégico para ganar ventajas competitivas (A. León, comunicación personal, 14 de marzo, 2020).



En efecto, cabe señalar que el proceso estratégico, a través del análisis del entorno interno, externo y factores claves de éxito, asume inherentemente el logro de tres objetivos: productividad para alcanzar óptimos resultados de índices de desempeño que le permitan ganar competitividad; ética y legalidad, orientadas a que la organización cumpla con la normativa correspondiente a sus actividades; y compromiso social, en el que la empresa desarrolla actividades que benefician a su comunidad (D'Alessio, 2008, p. 10). En ese sentido, el proceso estratégico es un enfoque conceptual idóneo para el marco analítico de la investigación porque sus objetivos se alinean con posibles intereses organizacionales del sector GRSR, como pueden ser “la disminución de la huella de carbono, la generación económica y el cumplimiento de las normas” (A. León, comunicación personal, 14 de marzo, 2020). Por lo que a continuación, se procederá a desarrollar las correspondientes fases del proceso estratégico.

En primer lugar, la formulación estratégica inicia con el establecimiento de la visión, misión, intereses organizacionales y valores, así como el diagnóstico interno y externo de la organización para el desarrollo estratégico (D'Alessio, 2008, p. 11). Al respecto, David (2003) señala que este proceso permite diseñar estrategias idóneas basadas en las creencias organizacionales y la realidad de su contexto (p. 56). En segundo lugar, la fase de implementación refiere a la coordinación y organización de las estrategias elegidas en la estructura organizacional, política, recursos, cultural y ecológica (D'Alessio, 2008, p. 13). Esta es una fase importante y requiere del compromiso de todos los niveles de la organización para que la implementación sea efectiva (David, 2003, p. 236). Por último, la evaluación es una fase transversal que se realiza desde la formulación y requiere de un tablero de control para aplicar acciones correctivas a las estrategias diseñadas para asegurar un óptimo desempeño (D'Alessio, 2008, p. 13).

Dado que el planeamiento estratégico requiere de procesos de análisis, es relevante determinar aquello que se debe analizar y cómo hacerlo, para esto es necesario el uso de herramientas de planeamiento estratégico. Al respecto, para diagnosticar adecuadamente a las organizaciones y diseñar estrategias óptimas se parte del uso de matrices, las cuales pueden ser clasificadas como matrices de insumo, para diagnosticar la organización; matrices de proceso, para diseñar estrategias; y las matrices de productos, para la selección de estrategias (D'Alessio, 2008, p. 23). Para el marco de análisis de esta investigación se considerará como planeamiento estratégico el planteamiento mencionado de Mintzberg (1994) y las herramientas de proceso que se explicarán más adelante.

### **1.1. Matriz FODA y derivados**

Una de las herramientas de planeamiento estratégico más utilizadas es la Matriz FODA o matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De acuerdo con Ponce (2007), este

análisis consiste en “realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles de la organización que, conjuntamente, ayudan a diagnosticar la situación interna de una organización; mientras tanto, las oportunidades y amenazas, la situación externa” (p. 114). Así mismo, Thompson y Strikland (como se cita en Ponce 2007 p. 114) establecen que este análisis contribuye en la determinación si una estrategia es apropiada o no de acuerdo con la capacidad interna de la organización y su situación externa. No obstante, la aplicación y uso de esta herramienta sirve como base para derivar otras matrices.

Las matrices de evaluación de factores externos (EFE) y de evaluación de factores internos (EFI) permiten resumir las oportunidades y amenazas a nivel externo, así como también las fortalezas y debilidades a nivel interno encontradas en el análisis FODA para poder evaluarlos a través de la asignación de valores cuantitativos. Siguiendo el planteamiento de David (2003), cada uno de los factores debe ir acompañado de un valor porcentual asignado hasta sumar un total de 100% en cada matriz independientemente, posteriormente, a cada factor se le asigna un valor de 1 al 4 de acuerdo con su relevancia, la asignación de pesos y la valoración se realiza de acuerdo con el criterio del evaluador (pp. 110-152).

Por otro lado, la matriz FOFADADO (que surge por la combinación de factores) se centra en el diseño estratégico a partir de los diferentes factores identificados en la matriz FODA. En esta matriz, se emparejan grupos factores para formular estrategias; por ejemplo, se evalúan las fortalezas y las oportunidades para generar estrategias FO que utilicen las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias FA permiten utilizar las fortalezas para menguar las amenazas, las estrategias DA identifican las debilidades para disminuirlas y evitar el impacto de las amenazas, y las estrategias DO buscan superar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades (Ponce, 2007 p.121). De acuerdo con David (2003), en esta matriz se permite tener un conjunto amplio de posibles estrategias aplicables de acuerdo con los factores externos e internos de la organización; sin embargo, esto no implica la aplicación de todas las estrategias, pues es necesario seleccionar las más adecuadas para los objetivos organizacionales (p.204).

Además, para poder elegir la estrategia más pertinente, Ponce (2007) señala que se puede utilizar la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico MCPE, la cual permite integrar los valores de los factores de las matrices EFE y EFI como factores críticos para el éxito con las estrategias más apropiadas encontradas en la matriz FOFADADO (ver Anexo A); esta integración debe permitir evaluar la estrategia a seleccionar a través de la valoración del 1 al 4 de acuerdo a qué tan atractivo es cada factor para la implementación de cada estrategia, al totalizar los valores en cada estrategia evaluada, se procede a comparar y elegir la estrategia más pertinente (p. 127).

De esta manera, la matriz FODA es una herramienta útil para el análisis de los factores tanto intrínsecos como extrínsecos de una empresa y permite el uso de matrices derivadas para la selección de las mejores estrategias a implementar. No obstante, estas herramientas no consideran la implementación, cumplimiento y seguimiento de las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. En el caso de las organizaciones de GRSR, se requieren de herramientas que les permitan aterrizar las estrategias en planes de acción que les permita dirigir los recursos para alcanzar objetivos.

### **1.2. Matriz del Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción**

La Matriz del Posicionamiento Estratégico y la Evaluación de la Acción (ver Anexo B) es una importante matriz para el proceso de diseño y selección estratégica, pues “su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica” (David, 2003, p. 204). Asimismo, una de las características más relevantes es que dicha matriz parte de un análisis interno (fuerza financiera y ventaja competitiva) y externo (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente) para cuantificar la situación de la organización y determinar cuáles serían estrategias idóneas para la empresa (Ponce, 2007, p. 123). Si los resultados de la cuantificación identifican la necesidad de una estrategia intensiva, se buscará aprovechar las fortalezas organizacionales para superar debilidades, evitar amenazas o potenciar oportunidades. En caso de una estrategia conservadora, se evitará riesgos excesivos para la compañía. Respecto a estrategias defensivas se disminuirán debilidades internas. Por último, si resulta una necesidad de estrategias competitivas, se buscará penetrar mercados, mejorar el producto o invertir en tecnología (David, 2003, pp. 205-206).

Esta herramienta tiene la fortaleza de cuantificar el estado actual de una organización y orientar estrategias idóneas para la supervivencia de esta. Sin embargo, para el marco de análisis esta herramienta no se adapta completamente a elementos organizacionales como la cultura, las competencias humanas, la búsqueda de satisfacción del cliente, entre otros. Esta adaptación resulta relevante en el sector de GRSR, dado que, por la naturaleza de sus objetivos y actividades, factores culturales de su entorno como los hábitos de segregación de la población impactan en la eficiencia de sus procesos.

### **1.3. Matriz del Boston Consulting Group**

La Matriz del Boston Consulting Group (BCG) (ver Anexo C) es una herramienta destinada a organizaciones que poseen una cartera de negocios industrialmente diversificada. Al respecto, David (2003) señala que “la matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias de las divisiones en términos de la posición relativa del mercado y de la tasa del crecimiento industrial” (p. 206). De esta manera, se identifica el nivel de crecimiento y participación del

mercado de una organización. En base a esa información, se procede a identificar a la organización en uno de los cuatro posibles cuadrantes: las interrogantes, en el que la empresa debe promover estrategias intensivas del mercado o productos; las estrellas, que representan oportunidades de crecimiento y fomentan el desarrollo de estrategias orientadas al incremento de la rentabilidad; y el producto, cuando la empresa posee un bajo *market shared* y se busca fomentar el crecimiento organizacional (Ponce, 2007, p. 125).

La principal fortaleza de esta herramienta es la orientación al crecimiento organizacional que se realiza desde el diagnóstico hasta la formulación de estrategias. Sin embargo, se orienta más a organizaciones con una cartera de negocio diversificada a nivel industrial. Este límite impide su uso para el sector de GRSR, pues, el enfoque que se tomará de este sector está direccionado al servicio de gestión de la transformación y valoración de los RSR, el cual no forma parte de una cartera de negocios diversificada.

#### **1.4. Matriz de la Gran Estrategia**

La Matriz de la Gran Estrategia (ver Anexo D) sirve para desarrollar estrategias con un enfoque alternativo. Esta se compone de un plano cartesiano y en el eje de abscisas evalúa la posición relativa de la empresa respecto al mercado, mientras que en el eje de las ordenadas el crecimiento del mercado (Ponce, 2007, p. 125). En base a la cuantificación de dicha identificación, se ubica la organización en uno de los cuatro cuadrantes: el primero, orienta a la empresa a asumir los riesgos de las oportunidades y aprovecharlas; el segundo, busca que la empresa fortalezca sus recursos para aprovechar el rápido crecimiento; el tercero, orientado a la supervivencia dado que la empresa posee un bajo nivel de posicionamiento y crecimiento; y el cuarto, diseña estrategias para que la empresa afronte un mercado de lento crecimiento aprovechando la fortaleza de su posición competitiva (Ponce, 2007, p. 126).

Este enfoque tiene como fortaleza que su proceso de diagnóstico toma en consideración factores relevantes como el *market shared* y el crecimiento del sector. Sin embargo, se atribuye un desarrollo de estrategias orientadas más al entorno externo que a la transformación e innovación dentro de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Si bien, los elementos externos son relevantes en GRSR, las organizaciones del Perú son reducidas tanto en cantidad como en alcance como se mencionó en el primer capítulo. Además, para poder crecer, necesitan considerar también factores internos en las áreas funcionales.

#### **1.5. Balanced Scorecard**

Una herramienta ampliamente estudiada y utilizada en diversas empresas e industrias. De acuerdo con Benites y Buchelli (2013), esta es una herramienta de planeamiento estratégico que intenta resolver los problemas de desalineación empresarial y sirve para balancear las actividades

principales para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa (p. 36). Así mismo, Montoya (2011) afirma que es una herramienta que provee el marco para trasladar las estrategias a términos operativos, comunicarlas a los niveles operacionales y sirve como base para el cambio estratégico (p. 14). Del mismo modo, Díaz y Marrero (2013) sostienen que “el BSC además de informar, contribuye a formular y a comunicar la estrategia, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, formar y motivar a los trabajadores, mejorar de manera continua y, por último, rediseñar la estrategia” (p. 41). Asimismo, además de explorar los diferentes enfoques sobre el concepto de BSC (ver Anexo E); resulta relevante abordar qué no es. De acuerdo con Medrano y Variás (2017), el BSC no debe tomarse como un conjunto de indicadores, sistema de gestión de control de la dirección centrado en los cambios y la evaluación de desempeño, por el contrario, esta herramienta es un conjunto de elementos que conectan acciones con la estrategia, facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles; además, al estar enfocado en los objetivos estratégicos, los cambios en la evaluación y en la compensación son una consecuencia mas no la razón de ser del modelo (p.56).

De acuerdo con Scaramussa (2010), la clave del diseño de esta herramienta radica en los factores críticos de éxito o perspectivas que se verán a continuación (pp. 7-10).

En la perspectiva financiera se tiene como finalidad la creación de la rentabilidad y la creación de valor económico para los inversionistas, para ello la visión de la elaboración de los indicadores debe estar enfocada en el futuro, no en el pasado. Los objetivos en esta perspectiva pueden estar direccionados en el crecimiento de ingresos, reducción de costos, mejora de ratios, entre otros (Scaramussa, 2010 pp. 7-10).

La perspectiva del cliente busca su satisfacción para poder alcanzar así los objetivos planteados en la perspectiva financiera. Para lograrlo, es necesario entender la mirada del cliente, entregar el valor prometido y calificar si la propuesta de valor es la correcta de acuerdo con las expectativas y necesidades del cliente. Los objetivos en esta perspectiva pueden incluir el crecimiento en la participación del mercado, mejorar la percepción del cliente, entre otros (Scaramussa, 2010 pp. 7-10).

La perspectiva de procesos internos se centra en la estrategia y su ejecución para generar valor para el cliente e incrementar el valor de la empresa ante el mercado. Para lograrlo, la empresa debe identificar sus procesos críticos del negocio y organizarlos en una cadena de valor que permita mantener y visibilizar la ventaja competitiva que la distingue ante sus clientes actuales y potenciales. A partir de esta perspectiva se pueden establecer objetivos hacia la mejora continua como el aumento de la productividad o la reducción de tiempo de los procesos (Scaramussa, 2010 pp. 7-10).

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la empresa se enfoca en su fuerza de trabajo, evaluando así el valor de empleo de la empresa de los colaboradores a nivel individual, funcional y organizacional. Bajo esta perspectiva es que se evalúa, además, qué estructura organizacional y funcional es la más apropiada para el crecimiento de la empresa y qué acciones son necesarias para mejorar el desempeño de los colaboradores, pues se entiende que este será clave para que los procesos internos sean más eficientes en la satisfacción del cliente y el crecimiento económico (Scaramussa, 2010 pp. 7-10).

Dado que el Balanced Scorecard se centra en el planeamiento de dimensiones operacionales de la organización, su implementación se realizará a través de cuatro fases importantes: transmisión de la visión, comunicación y vinculación, planificación del negocio, y educación y aprendizaje. Estos permiten respectivamente: el consenso sobre los indicadores a usar para poner en práctica la visión organizacional, difundir esta herramienta en todos los niveles organizacionales, integrar la planificación y el presupuesto en el BSC de acuerdo con cada perspectiva, establecer metas para su seguimiento y la retroalimentación y mejora continua sobre avance en el logro de objetivos (Jiménez y Zapata, 2016 p. 4).

Dadas las características mencionadas, se puede observar que el BSC no es solo una herramienta útil para trasladar las estrategias a un tablero de control que permita su cumplimiento, sino que es una herramienta relevante para la mejora continua. Esta es la más apropiada para el marco de análisis de esta investigación, dado que proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad de la empresa a través de la facilidad con la que permite analizar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales (como se citó en Cardona, 2011, p. 49). Esto resulta relevante para los empresarios y emprendedores del sector de GRSR, pues facilita la toma de decisiones al presentar las estrategias traducidas en objetivos clave con metas e indicadores precisos que permiten guiar y medir estratégicamente las acciones de la empresa en sus diferentes perspectivas. Además, a diferencia de las herramientas anteriormente planteadas el BSC no se centra en indicadores y medición financiera basadas en datos históricos. Esto resulta conveniente en estas empresas en las que no se cuenta con información histórica suficiente y se centran más en la creación de valor a través de la inversión en sus grupos de interés y procesos claves.

Además, autores como Butler, Henderson y Raiborn (2011). sostienen que el BSC puede fácilmente incluir indicadores y objetivos de sostenibilidad en cada una de sus perspectivas de análisis, al ser estos, parte de la estrategia y propuesta de valor organizacional (pp. 5-6). En este caso, esta versatilidad y amplitud con la que se puede utilizar la herramienta es necesaria en las empresas del sector de GRSR, dado que estas, por su naturaleza, necesitan cumplir con criterios

de sostenibilidad ambiental, las cuales son parte fundamental de su misión y visión organizacional.

## **2. El crecimiento organizacional**

En el contexto global de alta competitividad económica, ha surgido la necesidad de preservar e incrementar la capacidad generadora de beneficio a partir del crecimiento organizacional (Blázquez et al., 2006, p. 167). En concordancia, Melgarejo et al. (2019) señalan que “el estudio del crecimiento económico es una de las variables tradicionales para medir el grado de éxito de una empresa” (p. 277). Pero ¿qué es el crecimiento? Para algunos autores, este fenómeno puede hacer referencia a aspectos cualitativos como las mejoras de la estructura empresarial y los sistemas administrativos, según Perroux (como se cita en Blázquez et al. 2006a p.170). Mientras que, para otros, el concepto está relacionado con factores cuantitativos como el incremento del volumen de producción, según De Ravel 1972, (como se cita en Blázquez et al. 2006a p.170).

De esta manera, Blázquez et al. (2006a) señala que existe poco consenso respecto a una definición única y/o teoría homogénea sobre el crecimiento empresarial (p. 167). Por ello, el concepto se puede asociar a diferentes aportes como el Enfoque Contingente y la Teoría de Dependencia de Recursos, la Teoría de la Agencia, Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de Recursos y Capacidades, o enfoques teóricos de la gestión estratégica (Rodríguez y Martínez, 2011, pp. 133-138). En ese sentido, Blázquez et al. (2006a) realiza una aproximación conceptual: el crecimiento empresarial es el proceso de adaptación de las organizaciones para adquirir ventajas competitivas perdurables frente a las necesidades del entorno externo y/o el espíritu emprendedor de la alta dirección. (p. 187). Dicha conceptualización será utilizada como referencia en la investigación, dado que considera a la empresa como un organismo vivo que necesita crear un ecosistema para sobrevivir a partir de ventajas competitivas.

Una vez entendido el concepto, resulta relevante entender cómo se puede medir el crecimiento, la cual se basa en la comparación de la variabilidad de diferentes magnitudes, de dimensión empresarial, a nivel histórico (Blázquez, 2006, p. 182). Los principales enfoques sobre magnitudes de dimensión de tamaño empresarial se muestran a continuación.

En primer lugar, una magnitud relevante es el activo fijo de la organización y la capacidad operativa porcentual de la misma (Cuervo 1979, citado en Blázquez, 2006, p. 182). Dichas magnitudes se pueden complementar con información de ventas del negocio (Cuervo 1987, citado en Blázquez, 2006, p. 182). Luego, Nichols (2017) señala que también es importante evaluar la eficiencia financiera, ratios de liquidez, financiamiento, apalancamiento y rentabilidad (p. 19). En

segundo lugar, se introduce otras métricas como el número de empleados, ingresos totales de la organización o el número de activos (como se cita en Blázquez, 2006, p. 181). Por último, se establece la relevancia de las métricas multicriterio: usar diferentes variables ponderadas en una combinación lineal de acuerdo con las exigencias de la industria donde opera la organización y/o la economía nacional (Bueno 1981, citado en Blázquez, 2006, p. 183). Por ejemplo, criterios ponderados como las ventas, activos, cantidad de trabajadores, beneficio bruto y cash flow de acuerdo con Correa (como se cita en Blázquez et al., 2006a, p. 184)

Respecto a dichas métricas, la discusión teórica sobre qué magnitudes utilizar es extensa, por ello Blázquez et al. (2006a) recomienda que, ante dicha conjetura, las variables sean adoptadas en base a los intereses de la organización y a la relación causa-efecto que explique su idoneidad (p. 180). Por esta razón, se procederá a analizar críticamente estudios empíricos sobre crecimiento organizacional en el sector de GRSR.

Al desarrollar magnitudes para evaluar el crecimiento de empresas de GRSR, es importante entender la “responsabilidad social empresarial (RSE) como un factor clave para impulsar el crecimiento de las organizaciones” (Aguilera y Puerto, 2012 p.3). Por lo que magnitudes que poseen un carácter ambiental, de generación económica y/o social adquieren cierta relevancia. En ese sentido, el estudio de regresión de Ben Amara y Hong Chen (2020) introduce la categoría de Enterprise Sustainable Business Growth (ESBG) como una métrica multicriterio aplicable a negocios de giro ambiental. Esta considera variables como las ventas generadas (por iniciativas verdes), la participación del mercado, la cantidad de clientes y/o los retornos sobre inversiones medioambientales. Asimismo, en otro estudio de regresión en una empresa de gestión de residuos se introduce el concepto de Business Performance como el grado de crecimiento organizacional en la que las empresas logran cumplir con sus objetivos de rentabilidad, ventas o market shared. (Mafini, 2016, pp. 54). En ambos casos, las principales fortalezas de las magnitudes utilizadas radican en el corte cuantitativo-económico de las variables; sin embargo, se considera que estas no poseen un suficiente alcance en la dimensión medioambiental y económica.

Al respecto, como señala Álvaro León para evaluar el crecimiento de este tipo de empresas no solo se debe tomar en consideración las ventas, sino también la reducción de la huella de carbono producida por la organización y el nivel de satisfacción de los stakeholders (comunicación personal, 14 de marzo, 2020). De esta manera, se considera que el marco de análisis debe considerar un enfoque tripartito que mida magnitudes económicas, medioambientales y sociales. Sin embargo, se considera que la evaluación de crecimiento mediante el análisis incremental de magnitudes de dimensionamiento organizacional no es



absoluta, dado que se requiere complementar las magnitudes con el uso de un modelo de crecimiento cualitativo ya establecido que caracterice a la organización según factores predeterminados y en fases secuenciales. Por tanto, se procederá a introducir y analizar tres modelos de crecimiento: el modelo de Churchill y Lewis, el modelo de Kazanjian y el modelo de Greiner.

## **2.1. Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis**

Churchill y Lewis identifican cinco fases del crecimiento organizacional en las que cada una tiene características particulares respecto al tamaño de la organización, diversidad, complejidad, entre otras; asimismo, los autores describen cada etapa de acuerdo con cinco factores principales: estilo de gestión, estructura organizacional, grado de uso de sistemas formales de comunicación, objetivos estratégicos y el grado de involucramiento del dueño del negocio (1983) (ver Anexo F). A continuación, se explicará brevemente la secuencia de cada una de las fases.

La primera etapa es de “Existencia”, en la cual la empresa se enfoca en la obtención de suficientes clientes para mantener la venta de los productos o servicios y hacerse conocida (Churchill y Lewis, 1983). Cuando la empresa logra alcanzar suficiente aceptación de los clientes, la siguiente preocupación de la empresa entra en la etapa de “Supervivencia” que es poder obtener el suficiente flujo de caja para garantizar su continuidad, en esta etapa el tamaño de la empresa aún es limitado y el estilo de gestión se centra en la supervisión para poder garantizar que las operaciones funcionen y mantener la supervivencia (Churchill y Lewis, 1983). Luego, la empresa entra en la etapa de “Éxito”, en la que se definen las estrategias que seguirá la empresa, La empresa puede optar por mantener su status quo ya sea para seguir, fusionarse o vender, u obtener recursos para incrementar su crecimiento (Churchill y Lewis, 1983). En caso de optar por el crecimiento, la empresa entra en la etapa de “Despegue” en la cual hay dos puntos clave: la delegación de responsabilidades y el flujo de efectivo, la delegación resulta fundamental para mejorar la efectividad de las operaciones, mientras que mantener un flujo saludable de efectivo resulta indispensable para financiar el crecimiento (Churchill y Lewis, 1983). Finalmente, la última etapa de “Madurez” en la que la compañía cuenta con todo un sistema que permite que su funcionamiento siga sin requerir el involucramiento del dueño (Churchill y Lewis, 1983).

De acuerdo con este modelo, cada una de las fases requiere de estrategias particulares y tienen distintas características; sin embargo, el nivel de éxito que la compañía tenga en cada una de estas etapas depende de factores como: capacidad del dueño, los recursos financieros que se dispongan, el grado de coincidencia entre los objetivos personales del dueño y la empresa, y la calidad del planeamiento estratégico.

Una de las ventajas de este modelo es que visibiliza el recorrido de la empresa desde su existencia, la cual diferencia con la supervivencia debido a los objetivos fundamentales de la empresa. Además, plantea diversos factores que permiten identificar la posición de cada empresa. Sin embargo, estos factores pueden confundir y dificultar esta identificación de la etapa de crecimiento de las empresas, pues si bien una empresa puede encontrarse en una etapa de acuerdo con unos factores, pueden calzar en otra por los otros factores. También, el planteamiento de una etapa final de madurez puede indicar un estancamiento organizacional que puede dar la percepción de que la meta del crecimiento organizacional es la madurez.

## **2.2. Modelo de crecimiento de Kazanjian**

Este modelo, presentado por Pereira et al. (2015) toma en consideración cuatro fases: embrionaria, de iniciación, crecimiento y madurez; cada una de estas fases se distinguen entre ellas por las características que presentan en los problemas de decisión organizacional que afrontan, el tipo de personal con el que se requiere contar, la estructura que manejan, el enfoque de las remuneraciones y los procesos de planificación que sostienen.

De acuerdo con los autores, en la fase embrionaria, los principales retos en la decisión de los productos a ofrecer, la creación de prototipos y la definición del negocio. Se mantiene un personal técnico, usualmente no profesional en una estructura y proceso de planificación informal y centralizado en las que no hay un sistema de remuneración claro. En la segunda fase, los nuevos retos están el desenvolvimiento de la producción, la adquisición de activos fijos, así como del talento necesario. Mientras tanto, aunque la estructura de trabajo se encamina a la formalización y la funcionalidad, se mantiene la centralización y un perfil de personal similar al de la fase anterior. En la tercera etapa, la organización se enfrenta a decisiones como mantenerse, crecer o migrar, cómo lidiar con los cambios en el mercado, cómo generar ventaja, entre otras. Para esta etapa, se requiere de una estructura más descentralizada y centrada en la planificación y el presupuesto. Finalmente, en la etapa de madurez, los retos se dirigen al equilibrio entre la burocracia y la innovación, la diversificación de productos y el dominio en la cuota del mercado. Además, se requiere de especialistas y profesionales que trabajen en una estructura descentralizada que compense de acuerdo con jerarquías y desempeño (2015) (ver Anexo G).

Una ventaja diferencial de este modelo es que considera como parte de las fases de crecimiento la etapa embrionaria, en la cual se produce la gestación inicial de la empresa. Otra ventaja es que plantea cada fase respecto a los retos que enfrenta la empresa. No obstante, este modelo no establece mayor diferencia en las capacidades del personal si no hasta la etapa de madurez. Además, se considera que en la etapa de madurez se presenta el último reto para fomentar el crecimiento, si consideramos también esta etapa como el fin de la empresa.

### **2.3. Modelo de crecimiento de Greiner**

En este modelo de crecimiento, el autor propone cinco fases que muestran cómo es que las organizaciones crecen. La característica principal que tiene este modelo es que grafica el crecimiento organizacional como una serie de cinco revoluciones en las que cada etapa viene acompañada consecuentemente de una crisis que sirve de punto de partida para la siguiente etapa. Las fases que lo componen serán explicadas a continuación en base al artículo de Greiner (1998).

La primera etapa de este modelo es la de creatividad, la cual se caracteriza por los altos niveles de motivación e involucramiento del dueño con su negocio; en esta etapa también se identifica una clara escasez de formalidad; sin embargo, conforme las ventas incrementan y el tamaño de la compañía aumenta se acerca la primera crisis: de liderazgo; esta crisis es causada porque el dueño que, inicialmente trabajaba solo o con un equipo pequeño, ahora se ve enfrentado a mayores responsabilidades tanto para guiar a un equipo más grande como para atender a más clientes; esta crisis es útil para determinar si el dueño tiene las habilidades de liderazgo suficientes para gestionar el equipo eficientemente (Greiner, 1998).

Una vez superada esta crisis, la organización entra en la etapa de dirección en la cual se establece una estructura más formal y jerarquizada acompañada de sistemas de trabajo; en esta etapa, el gerente mantiene una actitud de delegación de tareas específicas mientras asume directamente mayor responsabilidad; esta práctica es eficiente para el crecimiento; no obstante, conforme la organización sigue creciendo este estilo de liderazgo deja de ser apropiado; consecuentemente, la empresa afronta la segunda crisis: de autonomía (Greiner, 1998). En esta crisis, el gerente se ve retado a delegar más responsabilidades y a ceder poder a los gerentes funcionales, de planta, entre otros (Greiner, 1998).

De esta manera, la empresa entra a la fase de delegación, en la cual la estructura de la organización se ve forzada a descentralizarse y los gerentes tienden a utilizar incentivos monetarios para motivar a los empleados (Greiner, 1998). Sin embargo, esto conlleva a una crisis de control, debido a que la alta gerencia siente que pierde control sobre la compañía como un todo; en esta situación, la alta gerencia puede disponer volver a una estructura centralizada o seguir con la descentralización (Greiner, 1998). Si la empresa decide seguir creciendo de forma descentralizada, entra en la etapa de coordinación, en la cual la estructura organizacional crece y se descentraliza aún más en grupos de trabajo (Greiner, 1998). Además, estas unidades de trabajo siguen un planeamiento estratégico que es revisado con frecuencia y se incrementan los canales de comunicación y coordinación entre unidades para mantener un funcionamiento armónico de toda la empresa. Sin embargo, con esta expansión de sistemas y formalidad conducen también a una crisis burocrática, la cual se va a manifestar a través de la inconformidad con los sistemas

burocráticos que empiezan a considerarse demasiado rígidos para la complejidad en la que ya se encuentra la organización (Greiner, 1998). Finalmente, la compañía entra en la etapa de colaboración; esta etapa, se enfatiza la flexibilidad en las relaciones dentro de la empresa, se simplifica la burocracia para dar paso a una estructura matricial que facilita la resolución de problemas y maximice la eficiencia (Greiner, 1998).

Asimismo, estas fases se caracterizan a partir de cinco factores de prácticas organizacionales: el enfoque de gestión, la estructura organizacional, el estilo de la alta dirección, los sistemas de control y los sistemas de compensaciones (Greiner, 1998). A continuación, se presenta una tabla que resume los componentes de la caracterización del modelo de Greiner.

**Tabla 1: Factores de las prácticas organizacionales en las cinco fases de crecimiento de Greiner**

Categoría	Creatividad	Dirección	Delegación	Coordinación	Colaboración
Enfoque de gestión	Operar y vender	Eficiencia de operaciones	Expansión del mercado	Consolidación de la organización	Solución de problemas e innovación
Estructura organizacional	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Líneas de staff para grupos de productos	Matrices de equipos
Estilo de la Alta Dirección	Individualista	Directiva	Delegativa	Guardián	Participativa
Sistemas de control	Resultados del mercado	Estándares y control de costos	Centros de reportes y rentabilidad	Centros de planificación e inversiones	Configuración de beneficio mutuo
Sistemas de compensaciones	Beneficios de propiedad	Mejoras de salario y méritos	Bonos individuales	Reparto de utilidades	Bonos de equipos

Adaptado de Greiner (1998)

Para el marco analítico se usará el modelo de crecimiento de Greiner, pues se enfoca en el crecimiento de las Mypes ajustándose más a la realidad de las empresas y emprendimientos peruanos del sector de GRSR. A diferencia de los otros modelos presentados, este modelo teórico considera las crisis organizacionales a las que se enfrenta la empresa en el tránsito de una etapa a

otra, las cuales se presentan como desafíos orgánicos de la organización vista un organismo vivo en crecimiento. Se toma este enfoque de organismo vivo, dado que como las Mypes se diferencian de las otras empresas por su lucha con la limitación de recursos, informalidad de las estrategias y la flexibilidad de sus estructuras, necesitan atravesar por una serie de transformaciones internas para asegurar su supervivencia y abrirse paso en el ecosistema del mercado. (Melgarejo et al., 2019 p. 282)

Por otro lado, este modelo resulta favorecedor, dado que toma como personaje principal al emprendedor y su travesía en cada una de las fases del crecimiento de su empresa. Esto también se ve reflejado tanto en el nombre de cada fase como en las crisis de crecimiento a las que se enfrenta, pues caracteriza y personifica las acciones que deberá tomar en cada una de ellas. Este resulta más atractivo y didáctico para los emprendedores, pues facilita la comprensión de este y la identificación del estado en el que se encuentra su propia empresa, no solo de acuerdo con las fases establecidas, sino también en base a las crisis superadas.

### **3. Relación teórica entre la planificación estratégica y el crecimiento organizacional en el sector de GRSR**

¿La planificación estratégica puede explicar el crecimiento en las empresas? A nivel teórico, se encuentra que un adecuado funcionamiento de estrategias debidamente diseñadas e implementadas por las organizaciones podría explicar el crecimiento empresarial (Aguilera y Virgen, 2013, pp. 90-96). En concordancia, López (2005) señala que “la planeación promueve el pensamiento a futuro, reduce la atención a detalles operativos, y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño” (p. 158). De esta manera, la planificación puede ser una oportunidad relevante para diseñar rutas de acción que promuevan el crecimiento en las organizaciones de GRSR.

A nivel empírico, se han identificado estudios que abordan la relación entre planificación y crecimiento. En uno de ellos se examinó variables estratégicas internas como las prácticas de gestión o la capacidad de HR en torno a la variable de business performance. Este estudio mostró que la inadecuada articulación de la empresa en la planificación, las malas prácticas administrativas, la poca capacidad de innovación y la baja inclusión de la estrategia con los empleados afecta negativamente el crecimiento organizacional (Mafini, 2016, pp. 51-66). Además, se identificó un estudio descriptivo sobre el impacto de herramientas de planificación estratégica en una organización de gestión de residuos sólidos en Shiraz, el estudio exploró cómo diferentes herramientas de análisis pueden promover un adecuado planeamiento estratégico a favor del crecimiento de la empresa (Zangi y Ahmadi, 2012, pp. 1563–1570). De esta manera, se tomó como referencia el planteamiento de Kurttila para demostrar cómo el uso de la herramienta

FODA en el proceso analítico de factores internos y externos con una base cuantitativa puede promover un planeamiento estratégico más eficiente para el crecimiento organizacional (Kurttila et al., 2000). En efecto, la planificación estratégica adquiere cierta relevancia para el crecimiento de empresas de GRSR, en efecto, a partir de un estudio descriptivo de Brasil se mostró que cuando una organización no planifica, se pueden generar pérdidas de valor económico y social (Fernández, 2005).

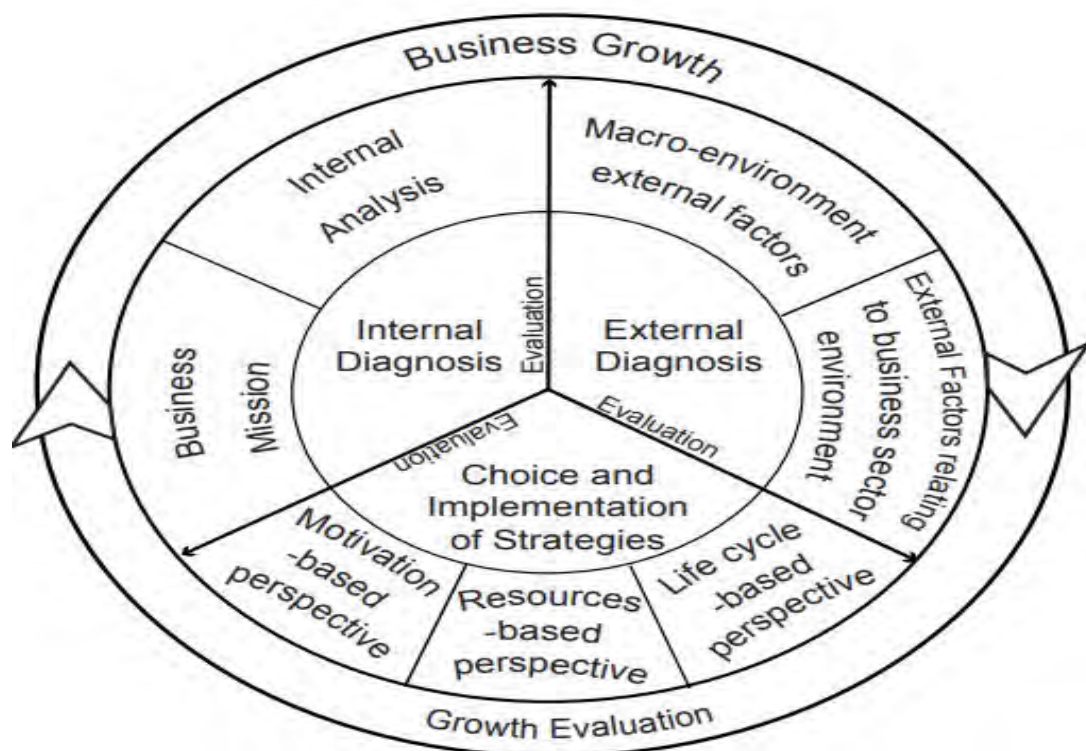
En concordancia, hay estudios que aseveran que existe una relación directamente proporcional entre planificación estratégica y dimensiones de crecimiento como la participación de mercado, número de trabajadores, ventas o expansión comercial (Arafat, 2006, p. 125). En contraste, estudios como los de Mazzarol (2005, p. 15) o Aguilera y Virgen (2013, p. 93) coinciden en que la planificación formal diseñada con anterioridad no es garantía suficiente para asegurar que las organizaciones crezcan. En efecto, se menciona que las estrategias de una empresa deben ser óptimamente funcionales y orientadas al crecimiento para poder fomentar un crecimiento orgánico (Aguilera y Virgen, 2013, pp. 83-96). Es decir, la relación de planificación-crecimiento puede fundamentarse en el análisis del desarrollo de estrategias funcionales que tomen como directriz las diferentes perspectivas de crecimiento para fomentar un adecuado crecimiento empresarial (Aguilera y Virgen, 2016, p.37). Por lo que resulta relevante el factor de idoneidad y/o calidad de las estrategias diseñadas para promover el crecimiento en las organizaciones.

Leyva, Cavazos y Espejel desarrollaron un modelo que relaciona habilidades gerenciales y planificación estratégica en la competitividad de las organizaciones, la cual “sirve como base para el fomento del crecimiento empresarial” según Martínez et al. (como se cita en Leyva, Cavazos y Espejel, 2017, p.2). Empero, dicho modelo conceptual no toma en consideración explícitamente el factor de idoneidad de las estrategias planteadas, la importancia del entorno externo para la promoción del crecimiento, así como una mayor profundización en la relación competitividad-crecimiento.

En ese sentido, considerando lo señalado por Aguilera y Virgen (2016), el marco de análisis debe evaluar la relación de planificación-crecimiento identificando el grado de calidad del proceso de planificación estratégica orientado a factores de crecimiento. Por tanto, el modelo desarrollado por Aguilera y Virgen (2016) muestra un proceso cíclico de retroalimentación entre planificación estratégica y crecimiento organizacional como se puede ver en la figura 1. Este consta de tres etapas: diagnóstico interno, externo y la elección e implementación de estrategias a través de herramientas de planificación estratégica; las cuales deben orientarse a un crecimiento organizacional iterativo (Aguilera y Virgen, 2013, pp. 85-87).

Posteriormente, el modelo evolucionó involucrando la relevancia del proceso iterativo de evaluación, asimismo, profundiza en las fases de diagnóstico y en la fase de elección de estrategias (Aguilera y Virgen, 2016, pp. 34-37). Este modelo resulta idóneo para el marco de análisis, ya que resalta la necesidad de generar estrategias de crecimiento y explica la relación de planificación-crecimiento en base a fases cíclicas para desarrollar estrategias de calidad que fomenten el crecimiento en las empresas.

**Figura 2: Modelo de formulación de estrategias para la generación de crecimiento de Pymes**



Fuente: Aguilera y Virgen (2016)

En base a esta revisión teórica-empírica, se procederá a desarrollar un marco analítico que explique la relación entre planificación estratégica y crecimiento organizacional en empresas de GRSR, esto permitirá precisar las dimensiones de análisis de la relación y además servirá de orientación al lector para desarrollar un proceso estratégico vinculado al crecimiento organizacional para empresas de GRSR. En principio, el marco analítico se basará en el modelo de formulación de estrategias para la generación de crecimiento de las Pymes de Aguilera y

Virgen (2016). Asimismo, tomará en consideración el uso de la herramienta de Balanced Scorecard para el proceso de planificación estratégica y para la fase de evaluación de crecimiento se tomará en cuenta tanto las métricas multicriterio sostenibles como el modelo de Greiner, esto con la finalidad de caracterizar el crecimiento de empresas de GRSR de manera transversal. El sustento de dicha formulación se muestra a continuación.

En primer lugar, se considera que el BSC es una herramienta idónea para resolver los problemas de desalineación empresarial, diseñar estrategias e indicadores para balancear las actividades de la empresa bajo un enfoque de sostenibilidad a largo plazo (Benites y Buchelli, 2013 p. 36). Esto permitirá diseñar estrategias orientadas al crecimiento organizacional desde un nivel multidimensional. Desde la dimensión financiera, se podrá diseñar objetivos relacionados con la mejora del ROI, ROA, EBITDA entre otros a partir de estrategias financieras funcionales para la industria de GRSR. Desde la dimensión de cliente, se podrán diseñar estrategias orientadas a las necesidades de los usuarios. En la perspectiva de procesos internos se podrá potenciar las ventajas competitivas para que la organización se diferencie en el sector y genere valor. Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se diseñarán estrategias que fomenten una cultura de orientación al crecimiento organizacional bajo un enfoque más ágil y mejoren el desempeño laboral a favor de un incremento en la competitividad de la empresa.

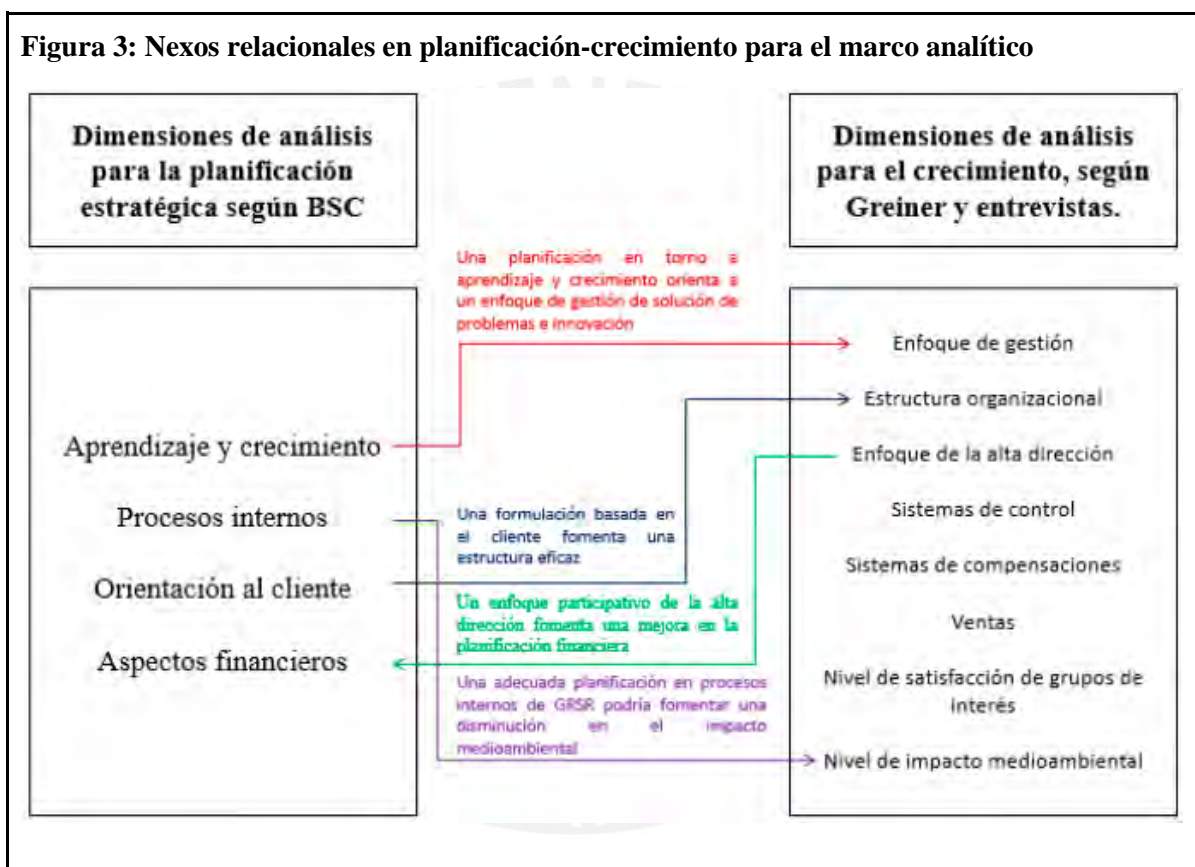
Por otro lado, la evaluación de crecimiento organizacional propuesto por Aguilera y Virgen (2016) requiere de un dimensionamiento del tamaño organizacional tanto cuantitativo como cualitativo. Por lo cual, para el dimensionamiento cuantitativo, en base al desarrollo teórico inicial, se recomienda el uso de una métrica multicriterio que considere variables como ventas, rendimiento de los activos y reducción de la huella de carbono. Asimismo, a nivel cualitativo, se propone el uso del modelo de Greiner (1998), dado que la identificación de los objetivos de gestión, estructura organizacional, estilos de gestión, sistemas de control y sistemas de recompensas pueden ser observables en las diferentes empresas de GRSR. Además, las crisis que presentan sus fases de crecimiento pueden ser reconocibles y en base a ese reconocimiento, se alimenta iterativamente la planificación estratégica para plantear iniciativas que puedan ayudar a superar dichas crisis a favor de la promoción del crecimiento organizacional.

¿Cuáles son los nexos relacionales del marco analítico en la dinámica planificación-crecimiento? Esta pregunta resulta fundamental para el desarrollo del marco analítico, asimismo, esto permitirá facilitar el diagnóstico organizacional a nivel transversal con énfasis en la situación actual de las empresas de GRSR.

Para ello, en primer lugar, se procederá a precisar cuáles son las dimensiones de análisis del marco analítico. Las principales dimensiones de análisis de la planificación, según el modelo



de BSC son las siguientes cuatro: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Orientación al Cliente y Aspectos Financieros. Por su parte, los factores de crecimiento según el modelo de Greiner y las métricas multicriterio serían las siguientes ocho: enfoque de gestión, estructura organizacional, enfoque de la alta dirección, sistemas de control, sistemas de compensaciones, ventas, nivel de satisfacción de grupos de interés y nivel de impacto medioambiental. Los principales nexos causales identificados en torno a dichas dimensiones de análisis se resumen en el siguiente gráfico:



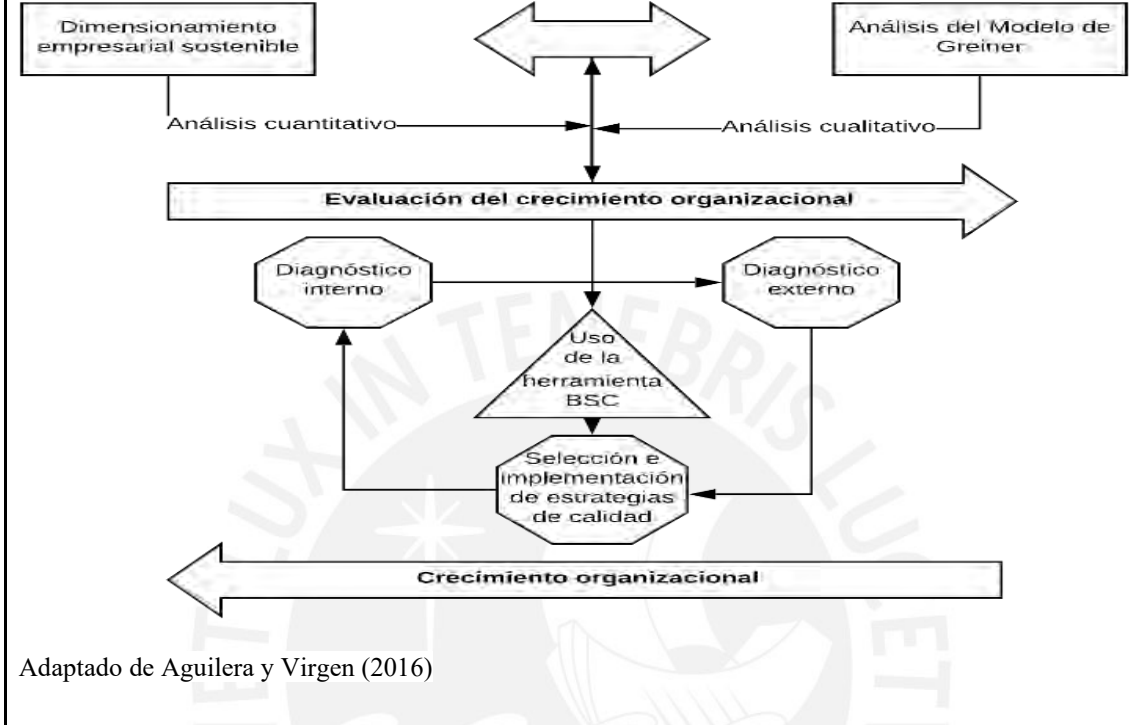
En primer lugar, de acuerdo con un estudio de caso de Kaplan y Norton (1993), la innovación y mejora continua, presente como factor importante en el modelo de crecimiento de Greiner están presentes en las dimensiones de aspectos financieros, de clientes y de procesos internos del BSC; dado que, mencionan que, en su sujeto de estudio, esta innovación contribuyó en la creación de nuevas fuentes de ingreso, expansión del mercado y mejoras en los procesos internos. En segundo lugar, de acuerdo con Villajuana (2010) al desarrollar el BSC y diseñar estrategias en torno a las cuatro dimensiones, se requiere de un adecuado sistema de incentivos para generar valor (p. 415). En concordancia, un sistema de incentivos óptimo considera criterios

como equidad, suficiencia, consistencia y precisión (Villajuana, 2010, p. 739). En ese sentido, el diseño de las estrategias no debería orientarse al *ownership*, sino, al contrario, en el desempeño colaborativo de la organización: una organización es eficiente al otorgar incentivos basados en el desempeño de los equipos (Greiner, 1998). En tercer lugar, la dimensión financiera se orienta a evaluar los intereses de directivos con poder de decisión, por lo que las estrategias diseñadas deben relacionarse en torno a las exigencias de una alta dirección participativa (Villajuana, 2015, p.229). Esta orientación se relaciona con la perspectiva de Greiner respecto al estilo de la alta dirección, dado que, para crecer a nivel empresarial, este debe migrar de un enfoque individual a uno participativo (Greiner, 1998). Además, el uso del BSC impacta en el traslado de la misión y visión de la empresa a toda la organización y facilita la toma de decisiones; por tanto, permite que toda la organización tenga el mismo enfoque de los objetivos a alcanzar (Quesado et al., 2017 p. 190). Asimismo, se sabe que la planificación en torno a los procesos internos se encuentra ligada al desarrollo de los procesos clave de la organización (Alveiro, 2011). Por lo que, mientras se genere una mayor planificación en torno a los procesos clave de GRSR, los procesos podrían desarrollarse óptimamente y generar así una repercusión en torno a la reutilización que podría generar una menor contaminación el medio ambiente (Martínez y Seclen, 2019, p. 45).

Por último, respecto a la estructura organizacional, se sabe que, si una empresa posee una planificación idónea basada en una formulación participativa, roles óptimamente organizados y una cultura de confianza mutua, se puede lograr una estructura matricial eficaz (David, 2003, p. 248). Para ello, se requiere de una adecuada formulación estratégica en torno a los clientes y las áreas funcionales del negocio (David, 2003, p. 248). En efecto, dicha formulación puede realizarse en el BSC a partir de sus dimensiones de cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En suma, a partir de lo mencionado, se puede construir un marco de análisis en base al modelo de Aguilera y Virgen, el BSC, las métricas multicriterio sostenibles y el modelo de Greiner para explicar que la planificación y el crecimiento forman parte de un ciclo iterativo en el que la calidad e idoneidad de las estrategias planteadas pueden promover un crecimiento organizacional sostenible para empresas del sector de GRSR.

**Figura 4: Modelo de formulación de estrategias para organizaciones sostenibles en base al modelo de Aguilera y Virgen, el uso del BSC y el Modelo de Greiner**



De esta manera, a través de las cuatro perspectivas del BSC (cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, finanzas) se diseñan estrategias sistemáticamente. Por otro lado, el modelo de Greiner permitirá analizar cualitativamente el crecimiento organizacional a través de factores como el enfoque de gestión, la estructura organizacional, el estilo de la alta dirección, los sistemas de control y los sistemas de compensaciones (Greiner, 1998).

En ese sentido, la planificación y el crecimiento se retroalimentan de forma cíclica ajustando el diseño de las estrategias a la variabilidad del entorno externo, interno y del crecimiento organizacional. En efecto, el marco analítico propuesto permite el desarrollo sistémico de una planificación estratégica que influye en el crecimiento de empresas de GRSR. Por ello, cabe señalar que el fomento del crecimiento empresarial se basa tanto en factores internos como factores externos (Blázquez et al., 2006). Por tanto, es relevante desarrollar un análisis contextual de los factores que influyen en esta relación para empresas de GRSR.

## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

Las organizaciones del sector de gestión de residuos sólidos reaprovechables se caracterizan por aprovechar y comercializar el valor remanente de los residuos sólidos a través de los procesos de recuperación, reutilización, transformación, reciclado y/o regeneración (Constitución Política de Colombia, 2002). Es así como, para evaluar la posible relación entre planificación y crecimiento de las organizaciones, resulta relevante desarrollar una contextualización del fenómeno organizacional estudiado para empresas de GRSR.

Por tanto, se describirán las dinámicas del sector ligadas al objeto de estudio, se examinará el perfil organizacional de empresas de GRSR que constituyen el sujeto de la investigación y se realizará un análisis de los factores externos que influyen en las empresas del sector. En base a dicha información se podrá contextualizar adecuadamente el fenómeno de la relación entre planificación y crecimiento empresarial aplicable a empresas del sector de GRSR.

### **1. Dinámicas del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables en Perú y Lima Metropolitana**

En este sector intervienen distintas organizaciones como el Minam, las municipalidades locales y regionales, la OEFA, organizaciones sin fines de lucro, Asociaciones de Recicladores, empresas privadas, entre otros. A continuación, se procederá a describir la cadena de valor de las empresas privadas del sector y su caracterización desde la Ley N°1278 Ley de Gestión de Residuos Sólidos en el Perú, asimismo, se procederá a dimensionar la oferta y la demanda de empresas de GRSR.

#### **1.1. Descripción del sector de GRSR en Perú y Lima Metropolitana**

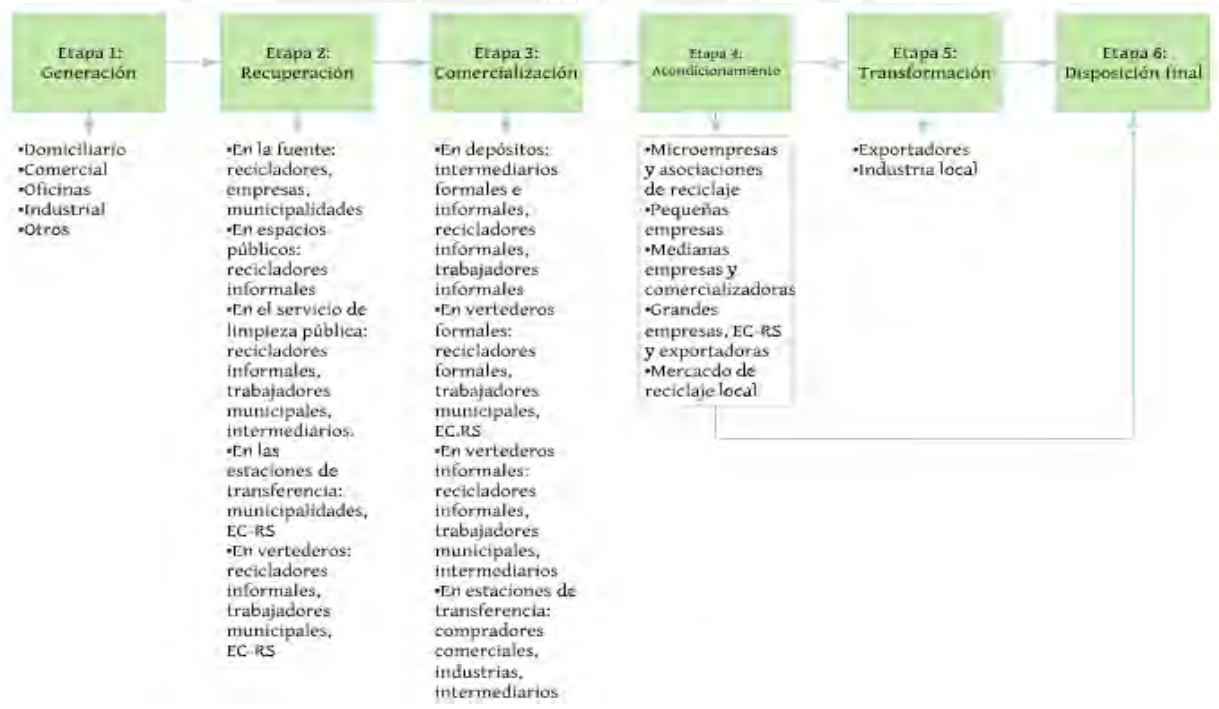
En el Perú, las organizaciones de GRSR y sus respectivas dinámicas son reguladas desde la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos. De esta manera, la cadena de valor de las empresas de gestión de residuos se compone de segregación en la fuente, barrido y limpieza de espacios públicos, recolección selectiva de residuos, transporte, almacenamiento, acondicionamiento, valorización, transferencia y disposición final (DECRETO LEGISLATIVO N.º 1501, 2020). Para este análisis se explicarán los procesos más relevantes de esta cadena: segregación en la fuente, almacenamiento, acondicionamiento, valorización de residuos sólidos, transformación de residuos y disposición final.

La segregación en la fuente, considerada como segregación primaria, proviene de dos tipos de generadores: municipales y no municipales. Los municipales están obligados a separar los residuos para facilitar su aprovechamiento de acuerdo con la normativa municipal de segregación; mientras que, los no municipales deben entregar sus residuos debidamente

segregados al operador autorizado para que este realice el tratamiento y disposición apropiada (DECRETO LEGISLATIVO N.º 1501, 2020). El almacenamiento se realiza por el generador y por los operadores tanto públicos como privados. Este almacenamiento debe ser de acuerdo con los criterios de segregación. El acondicionamiento facilita la valorización de los residuos sólidos a través de cambios físicos como la trituración, compactación, embalaje, entre otros. Después, la valorización de residuos sólidos permite su transformación para convertirse en materiales e insumos posteriormente reaprovechables. Luego, la transformación de residuos consiste en la modificación de las características de los residuos para minimizar el peligro potencial que pueda representar a la salud o al ambiente; por último, la disposición final consiste en aislar los residuos que no pueden ser valorizados en espacios autorizados que cuenten con las características necesarias para evitar cualquier daño a la salud pública y al medio ambiente (DECRETO LEGISLATIVO N.º 1501, 2020).

En la siguiente figura, se podrá apreciar la cadena de valor de residuos sólidos de acuerdo con el enfoque de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos.

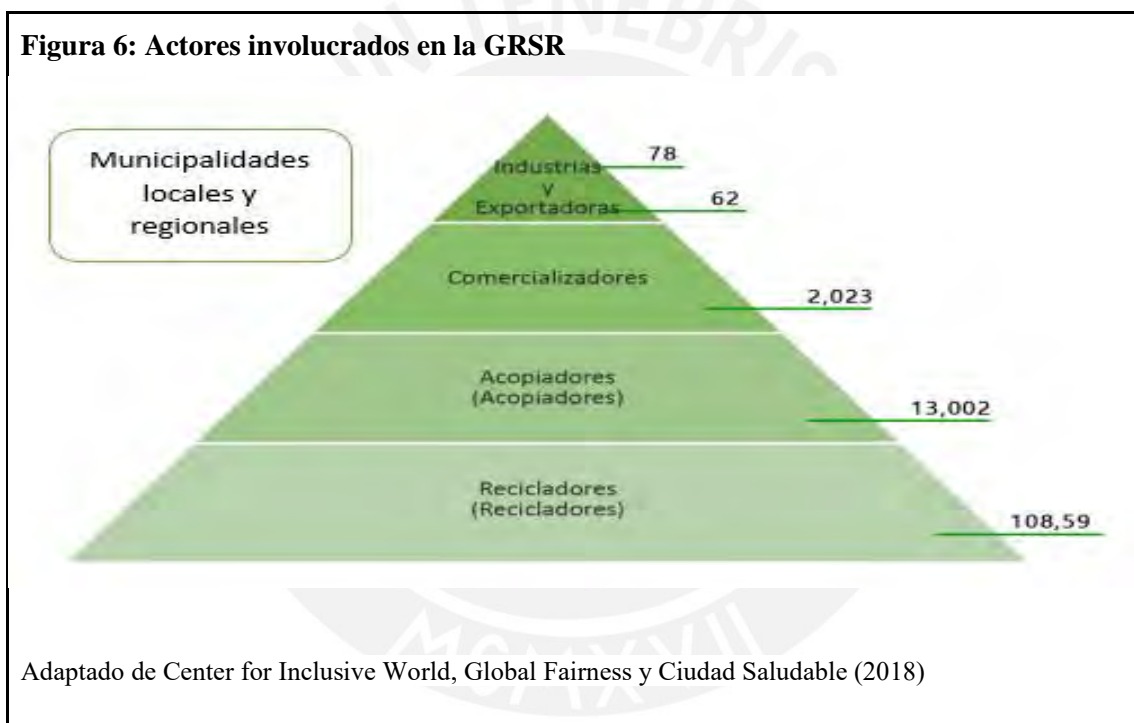
**Figura 5: Cadena de valor de los residuos sólidos**



Adaptado de Center for Inclusive World, Global Fairness y Ciudad Saludable (2018)

Esta investigación se centrará en las dinámicas sectoriales de las empresas que recolectan, transportan, valorizan y comercializan RSR como plástico, cartón, vidrio, papel, entre otros. Una vez entendida su caracterización legal, se describirá la oferta y demanda de las organizaciones de GRSR en el Perú.

Por otro lado, entre los actores que participan directa o indirectamente en las actividades de la cadena de valor mostrada anteriormente están los de la Figura 6. En esta figura, la presencia de las municipalidades locales y regionales está contemplada como organismos supervisores o contratistas de los servicios de las empresas prestadoras de servicios de gestión de residuos; sin embargo, las municipalidades también pueden desarrollar algunas de estas actividades.



La dinámica de la gestión de residuos sólidos es variable de acuerdo con cada fuente, localidad, entre otros. Por ejemplo, los residuos domiciliarios generalmente son recogidos del lugar de disposición por las municipalidades locales; no obstante, las asociaciones de recicladores formales y recicladores informales suelen acudir con anticipación a estos puntos para separar los residuos reciclables como plástico y vidrio. En el caso de los residuos orgánicos de mercados o restaurantes, estos pueden ser recogidos por recicladores formales o informales enfocados en la alimentación para cerdos. Luego de que los residuos reaprovechables son segregados y recogidos y acopiados por los actores correspondientes ya sean recicladores formales, informales, empresas o las municipalidades, estos pueden ser comercializados a otras empresas las cuales podrán

utilizar estos residuos como materia prima para sus procesos después de un acondicionamiento previo. Este acondicionamiento puede ser, por ejemplo, la trituración y desinfección del PET para su posterior transformación en textiles, material de construcción, otros productos plásticos, entre otros (Center for Inclusive World, Global Fairness y Ciudad Saludable 2018, pp. 15-16).

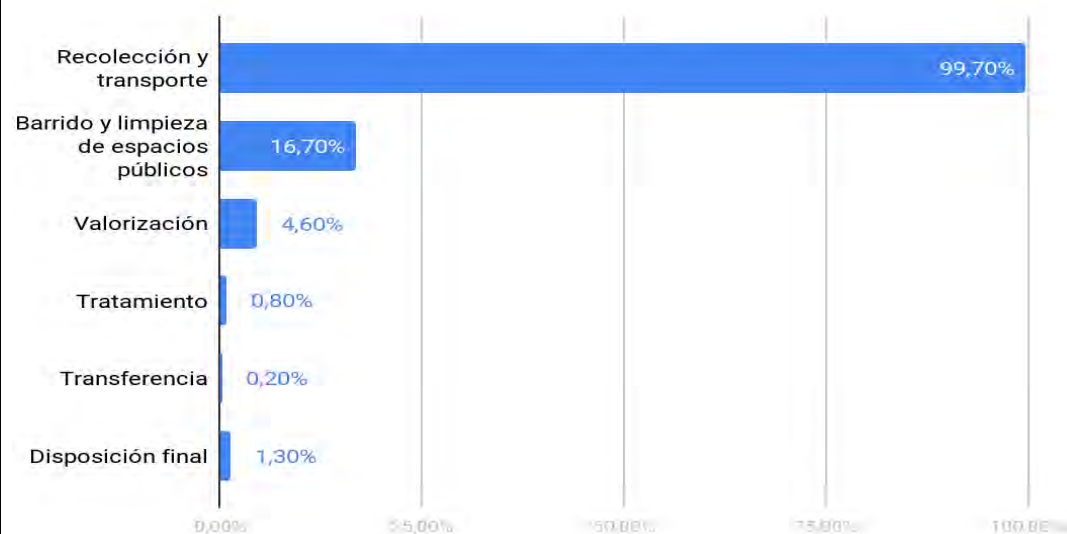
## 1.2. Descripción de la oferta en el sector de GRSR en Perú y Lima

### Metropolitana

El Ministerio del Ambiente del Perú autoriza y regula las organizaciones en el país para que puedan desarrollarse en la gestión de residuos. En ese sentido, las organizaciones pueden clasificarse como empresas operadoras de residuos sólidos (EO-RS) dedicadas a la limpieza de espacios públicos, recolección, transporte, tratamiento o disposición final de residuos sólidos; y/o empresas comercializadoras de residuos sólidos (EC-RS) que poseen exclusivamente fines de comercialización (Decreto Supremo N° 057-2004-PCM). Por ello, para describir la oferta de empresas de GRSR se utilizará el registro de EO-RS del Minam.

De acuerdo con la base de datos del registro de EO-RS, revisado en fecha 19/06/2020, se identifica con un total de 634 organizaciones registradas como EO-RS (Ministerio del Ambiente, 2020). En la Figura 6, se muestra que un alto porcentaje de las empresas se dedica a la recolección y el transporte de residuos sólidos, mientras que un porcentaje mucho menor se dedica a la valorización, tratamiento, transferencia y disposición final de residuos sólidos (Ministerio del Ambiente, 2020).

**Figura 7: Distribución de empresas operadoras de residuos sólidos según operaciones autorizadas**



Adaptado del Ministerio del Ambiente (2020a)

Por último, se identifica que en la ciudad de Lima existe un total de 350 organizaciones registradas como EO-RS, de las cuales principalmente, 51 registran sus operaciones de planta en Puente Piedra, 29 en Ate, 27 en Lurigancho, 25 en Carabaylo, 20 en Villa el Salvador, y 17 en Comas (Ministerio del Ambiente, 2020).

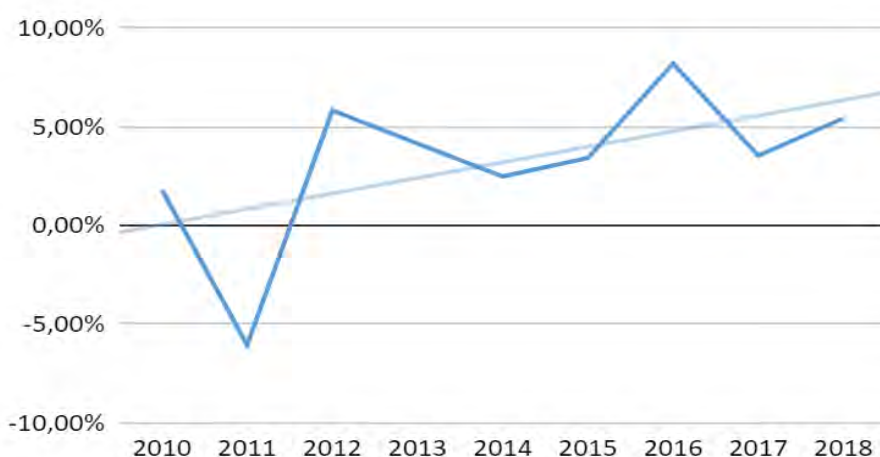
Ahora bien, ¿cuáles son las principales tendencias de la oferta de empresas de GRSR en el Perú? Los resultados según registros de EO-RS del Minam, en el año 2018 se autorizaron 149 empresas; en el 2019, 398; y en el 2020, 120, formando así el acumulado final de 634 (Ministerio del Ambiente, 2020). Es así como se identifica una tendencia de crecimiento en cuanto a la oferta de empresas que brindan servicios relacionados con la GRSR.

### 1.3. Descripción de la demanda en el sector de GRSR en Perú y Lima

#### Metropolitana

A nivel nacional, al 2017, se generaron 4,959,950 toneladas de residuos sólidos domiciliarios (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019, p.441). Asimismo, se identificó que la mayor generación de residuos sólidos proviene de Lima con un 43% del total de residuos generados en el Perú (INEI, 2019, p.441). Además, en Lima Metropolitana en el periodo 2009-2018 hubo 31% de crecimiento en la generación de residuos alcanzando 3,454,688 toneladas en el 2018 (INEI, 2019, p.442). Esto será mostrado en los siguientes gráficos.

**Figura 8: Tasa de crecimiento de generación de residuos sólidos respecto al año anterior durante el periodo de 2010-2018**

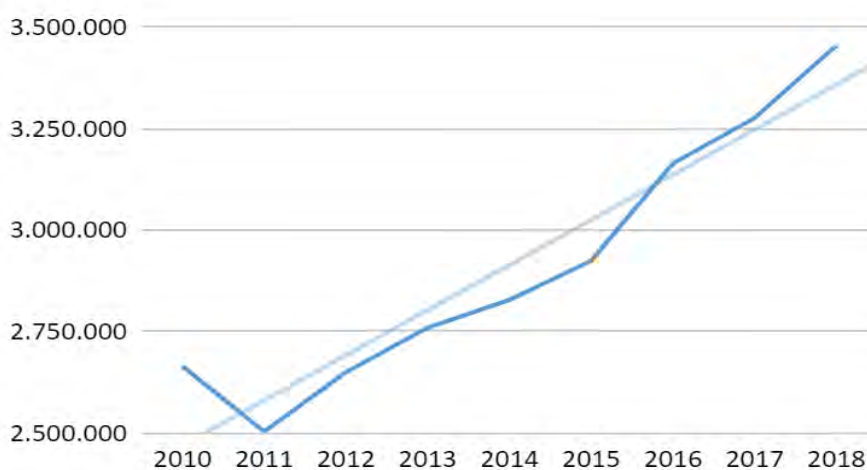


Adaptado de INEI (2019)



En cuanto a las tasas de crecimiento de generación de residuos sólidos, si bien en el año 2011 se experimentó un decrecimiento en la generación de residuos sólidos general originado por la reducción de emisión de residuos en los distritos de San Juan de Lurigancho y Ate, en los siguientes años se ha experimentado una tendencia incremental con una tasa promedio anual media del 3% aproximadamente (INEI, 2019, p. 442).

**Figura 9: Generación de residuos sólidos domiciliarios (en toneladas) durante el periodo 2010-2018 en Lima Metropolitana**



Adaptado de INEI (2019)

No obstante, pese al crecimiento de oferta observado en el sector, esta oferta resulta insuficiente para satisfacer las necesidades y brechas de la industria, pues, de acuerdo con Álvaro León, en ocasiones las empresas de GRSR no pueden darse abasto para satisfacer las demandas de la industria debido a su limitada capacidad operativa y falta de planificación estratégica para controlar su crecimiento (comunicación personal, 14 de marzo, 2020). Esto representa una oportunidad para las organizaciones de GRSR, dado que si planifican adecuadamente su capacidad operacional podrán ganar competitividad frente a la limitada oferta y crecer a nivel organizacional.

Asimismo, cabe señalar que, de acuerdo con estimaciones del Ministerio del Ambiente, (2019) del total de residuos generados, cerca del 70% serían reaprovechables que podrían convertirse en nuevos productos. Sin embargo, actualmente, solo se aprovecha el 1.9%

(Ministerio del Ambiente, 2018). De esta manera, la incremental generación de residuos sólidos potencialmente aprovechables se puede traducir en una mayor demanda de servicios de GRSR; sin embargo, esta demanda no está siendo satisfecha. Al respecto, Álvaro León señala que en la industria de GRSR existen oportunidades de desarrollo económico que pueden fomentar el crecimiento de las empresas, sin embargo, son pocas las empresas que planifican y aprovechan dicho potencial (comunicación personal, 14 de marzo, 2020). Por otro lado, si bien la oferta de EO-RS está creciendo, esta sigue siendo limitada en cuanto a infraestructura y capacidad operativa por lo que no logra satisfacer completamente la demanda. Estas dinámicas del sector muestran que aquellas organizaciones que no planifican adecuadamente sus operaciones y activos no ganan suficiente competitividad para satisfacer la creciente demanda de GRS para crecer a nivel organizacional. Respecto a las empresas anteriormente expuestas las EC-RS pueden demandar de la GRSR en los procesos previos y ofrecer los productos transformados a otros actores.

## **2. Análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en empresas del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables en el Perú y Lima Metropolitana**

La relación entre planificación y crecimiento organizacional en Mypes del sector se ve influenciado por determinados factores contextuales. En principio, respecto al crecimiento organizacional, Blázquez et al. (2006b) señalan que “hablar de los factores externos que impulsan a la gerencia a tomar decisiones encaminadas al crecimiento de la empresa, es hablar de factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, toda vez que cualquiera de ellos puede influir de forma notoria en la toma de dicha decisión” (p. 48). De esta manera, es relevante analizar factores externos para el crecimiento porque estos permiten determinar la “fuente de oportunidades y amenazas en las que se desenvuelve la empresa” (Blázquez et al., 2006b, p. 49).

Por otro lado, respecto a la planificación, los factores externos influyen en las dinámicas del diseño y evaluación de estrategias en el direccionamiento estratégico: “todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente” (David, 2003, p. 6).

Los factores externos influyen en el objeto de estudio de la siguiente manera: permiten identificar las oportunidades y/o amenazas de crecimiento de las empresas e influyen en la modificación de las estrategias planteadas. En ese sentido, la presente sección desarrollará un análisis de los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el fenómeno organizacional estudiado para empresas de GRSR.

## 2.1. Factores políticos

A nivel internacional, se ha identificado que en los últimos años ha evolucionado la construcción de una agenda política ambiental. La construcción de esta agenda se entiende como “las demandas de los diferentes grupos de la población se convierten en asuntos que compiten por la atención de las autoridades públicas” (Tamayo y Carrillo, 2005 p. 658). En efecto, factores políticos como la construcción de una agenda política, pueden incidir en cambios de los comportamientos de consumo y por tanto en el diseño de las estrategias organizacionales (David, 2003, p. 10).

Esta agenda política medioambiental adquiere relevancia por la magnitud de la problemática que aborda: el cambio climático. El fenómeno del calentamiento global visto como un tema de seguridad humana puede influir en el “desencadenamiento de conflictos por alimentación, abastecimiento de agua, pandemias, migraciones o desastres naturales, entre otros.” (García, 2020, p. 190). Frente a dicha situación, la agenda política internacional busca alcanzar objetivos relacionados con la mitigación, adaptación y reducción del cambio climático (Rendón, Sarmiento y Hernández, 2017, p. 244). En América Latina y el Caribe, existe una estrategia política orientada a una integración de apoyo políticas públicas moderadas y graduales para abordar el cambio climático legitimadas por un amplio consenso social (Ryan, 2017, p. 280). De esta manera, este apoyo político generalizado influye en el contexto nacional a través de un acentuado interés político en torno al cambio climático, sus consecuencias y las acciones estatales para enfrentarlo desde una agenda climática a partir del desarrollo de la COP20 en Lima (Ruiz, 2017, p. 68).

De esta manera, en el Perú se tiene el Plan Nacional de Acción Ambiental (Planaa) aprobado por el Decreto Supremo N°014-2011 del Ministerio del Ambiente. Este es presentado como “un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo” (Minam, 2011, p. 7). La importancia del Planaa se centra en el planteamiento de los objetivos ambientales nacionales que servirán de guía para las acciones impulsadas en el periodo 2011-2021. Una meta prioritaria para el 2021 es que el 100% de residuos sólidos municipales sean manejados, reaprovechados y dispuestos adecuadamente. Para ello, se desprenden acciones estratégicas entre las cuales está asegurar su tratamiento y adecuada disposición final, mejorar la respectiva segregación de residuos, fomentar una recolección minuciosa, disminuir la generación y desarrollar procesos de reciclaje. En este sentido las empresas prestadoras de servicios de GRS resultan agentes importantes (Minam, 2011 pp. 49-55). De esta manera, la construcción de una agenda pública medioambiental internacional y nacional representa una oportunidad para empresas del sector de GRSR. Debido al interés político de aminorar el impacto ambiental, se legitima y promueve el desarrollo de las actividades medioambientales a partir de políticas públicas.

Ahora bien, ¿cuál es la influencia de la construcción de la agenda política medioambiental en el marco analítico? Al respecto, Álvaro León, CEO de Cruzada Verde, señala que la agenda política representa una oportunidad de crecimiento para las empresas de GRSR, dado que, cuando la problemática medioambiental se pone en agenda, instituciones como el Ministerio del Ambiente desarrollan proyectos que requieren la participación y colaboración de empresas que brindan servicios de GRSR (comunicación personal, 14 de marzo, 2020). De esta manera, se puede potenciar las ventas de la empresa con proyectos estatales y/o se puede incrementar activos intangibles como la reputación, redes de contacto, entre otros (A, León, comunicación personal, 14 de marzo, 2020).

En ese sentido, políticas medioambientales tales como la obligatoriedad de segregación y entrega directa a EO-RS incentiva a las empresas del sector de GRSR a reanudar sus actividades económicas y expandir su negocio (Decreto Supremo N° 110-2020-PCM, 2020). Al respecto, Blázquez et al. (2006a) señalan que estos incentivos de sectores específicos y fomento de la actividad empresarial apoyan al crecimiento de las empresas. Asimismo, a partir de esta agenda política se pueden realizar pronósticos políticos que permitan diseñar y evaluar estrategias organizacionales (David, 2003, p.90).

## **2.2. Factores económicos**

A nivel mundial, se ha identificado un crecimiento económico moderado durante los últimos años (Fondo Monetario Internacional, 2019a). Entre las principales proyecciones se identificaba una inflación moderada, lento crecimiento económico mundial y riesgos a la baja (Fondo Monetario Internacional, 2019a). Los cuales, se encontraban explicados por las tensiones comerciales por el comercio internacional (Fondo Monetario Internacional, 2019b, p. 6). Este contexto económico global adquiere cierta relevancia al identificar que diferentes autores coinciden en que existe una insuficiencia global de inversión económica en materia medioambiental (García, 2018). En efecto, países o bloques como la Unión Europea solo destinan un 0.20% del PBI; Estados Unidos, 0.44%; entre otros (García, 2018). En el caso peruano, se identificó que este porcentaje ascendía a 0.4% al 2012 (Ministerio del Ambiente [Minam], 2015, p.52). En contraste, la recomendación es que este porcentaje no sea menor al 1% (García, 2018). Esta situación podría repercutir en una menor demanda en servicios de GRSR y, por tanto, en un menor crecimiento (A. León, comunicación personal, 14 de marzo, 2020).

De acuerdo con David (2003), un cambio en la economía podría “representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo” (p.13). En ese sentido, se vuelve relevante identificar los factores económicos que influyen en las

empresas de GRSR en un contexto atípico como lo es la crisis económica por efecto del Covid-19.

A nivel internacional, se ha identificado un pronóstico de recesión económica con la contracción del Producto Bruto Interno mundial en torno al 2% (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe [Cepal], 2020, p.7). Algunos autores atribuyen este efecto negativo del crecimiento económico mundial a los efectos socioeconómicos de la pandemia de Covid-19 (Ahmad, Haroon y Hui, 2020, p. 4). Al respecto, David (2003) señala que, frente a este tipo de acontecimientos, las empresas deben adaptarse al cambio mediante el desarrollo de estrategias (p.7). Asimismo, algunos analistas coinciden en que “las condiciones financieras a nivel mundial sufrieron un deterioro comparable —incluso mayor en algunos indicadores— al evidenciado durante la crisis financiera mundial de 2008-2009” (Cepal. 2020, p.9).

En América Latina y el Caribe, los expertos estiman que la pandemia de Covid-19 generará una caída económica del 4.2% en la región (Cepal, 2020, pp.1-15). Asimismo, a nivel nacional se estima una contracción del 4% del PBI (Cepal, 2020, p.16). En concordancia, diferentes analistas señalan que “el PBI podría caer a su mayor en más de 30 años” (Instituto Peruano de Economía, 2020, p. 21).

A continuación, se procederá a analizar la influencia de este contexto económico en el marco analítico desarrollado. En este contexto económico complejo, las organizaciones en GRSR podrían encontrar oportunidades como las que se mostrarán a continuación, en contraste, estas organizaciones podrían generar pérdidas de crecimiento por una menor inversión medioambiental del gasto público.

En el corto plazo, se ha identificado una oportunidad de reactivación económica y es pues que el país ha implementado el programa Reactiva Perú con el fin de “garantizar el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo de empresas” (Decreto Legislativo N° 1455, 2020). Al respecto, se ha identificado que un total de 218 EO-RS han obtenido financiación del programa por un monto total de 146 millones de soles (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020). Desde la gestión estratégica, dicho financiamiento permitirá fomentar la viabilidad de la ejecución de estrategias organizacionales (David, 2003, p.302).

En el largo plazo, Cesaro y Pirozzi (2020) mencionan que se ha visibilizado una crisis del modelo económico organizativo actual con serias implicancias en el sector de GRS por lo que se percibe una opinión de biotransformación económica al largo plazo (p. 64). En concordancia, Marchetti y Palahí (2020) señalan que frente a la crisis económica producto del Covid-19 resulta fundamental una transformación ecológica del modelo económico actual basado en la economía circular a largo plazo (pp.52-53). Por ello, se pueden desarrollar intervenciones estructurales para

implementar una economía circular en los países (Cesaro y Pirozzi, 2020, p. 65). Esta posibilidad se transforma en una oportunidad para las empresas de GRSR en tanto el incremento de la demanda es un factor de crecimiento organizacional (Blázquez et al., 2006).

En suma, nos encontramos frente a un contexto macroeconómico complejo, si bien la economía global poseía un cierto crecimiento moderado, las contracciones del mercado internacional y la reciente crisis del Covid-19 podría generar una recesión en el mercado global. Por lo que la insuficiente inversión de gasto público, a nivel internacional y local, podría ser mermada y afectar de manera negativa el crecimiento de estas empresas. En contraste, las políticas gubernamentales y la discusión político-económica en torno a la transformación ecológica representan una oportunidad que podría ser aprovechada desde la planificación para fomentar el crecimiento empresarial en GRSR.

### **2.3. Factores sociales**

A nivel nacional, el 92% de la población ha escuchado sobre el cambio climático, asimismo, en general, la población comprende que los efectos del cambio climático desfavorecen el desarrollo nacional (Ministerio del Ambiente, 2017a). En efecto, frente a dicha situación, el 39% de la población peruana demanda que se fomenten actividades de aprovechamiento de residuos, mientras que un 95% de ciudadanos señala que es importante el fomento del reciclaje (Minam, 2017a). Es así como surgen diversas iniciativas de emprendimientos basados en el reaprovechamiento de residuos como Recidar, Simba, Vidria, entre otras promovidas por Organizaciones como Kunan, entre otros.

A nivel local, la percepción sobre cambio climático tiene una “mayor fuerza y conciencia en la población de Lima y Callao (95%)” (Ministerio del Ambiente, 2017a). Esto puede responder a que “Lima Metropolitana es la ciudad que genera la mayor cantidad de residuos a nivel nacional” (Instituto Integración, 2019, p. 14). Al respecto, la gestión de residuos es el tercer problema más importante para los ciudadanos de Lima, tanto a nivel de recojo de residuos sólidos (33%) como de reciclaje (21%) (Lima Cómo Vamos, 2019, p. 27).

Esto se evidencia en el crecimiento de la demanda de productos reciclados, de acuerdo con un análisis de datos de los informes de la Asociación de Exportadores y Ciudad Saludable, la exportación de materiales reciclados como el PET a países como China, Estados Unidos y Holanda ha pasado de generar 51, 900 a 110 millones de dólares del 2009 al 2015 (Flores, Garay, Julca y Mendoza 2020, p. 20).

De esta manera, un factor social relevante es la concientización de los ciudadanos respecto al medio ambiente y las demandas sociales de estrategias de gestión de residuos sólidos para disminuir el impacto negativo del cambio climático. Por ello, las empresas del sector de

GRSR a analizar realizan actividades de concientización y sensibilización ambiental de sus clientes y de la comunidad. Estas actividades las evidencian en sus sitios web y redes sociales, pues así pueden contribuir con la sostenibilidad ambiental y la promoción de sus servicios. Sin embargo, de acuerdo con Blázquez et al. (2006b), las debilidades estructurales que padecen las Pymes merman su competitividad y condicionan su supervivencia (p.44). Esta es una realidad del tipo de organizaciones del sector que se evaluará en este estudio, pues, dadas sus debilidades estructurales, tienden a presentar mayores dificultades de gestión ante un mayor incremento en la demanda de sus servicios, lo cual impacta en su rendimiento y en el logro de sus objetivos.

## **2.4. Factores tecnológicos**

Respecto a tecnologías innovadoras, se ha identificado que existen políticas y tecnologías orientadas a mejorar la eficiencia de los recursos, fomentar el reciclaje y aminorar el efecto del cambio climático (Graziani, 2018, p. 38). Por ejemplo, en España se instalaron contenedores inteligentes solares para compactar automáticamente los residuos sólidos y optimizar así los procesos de recolección y control. En Italia, se implementó el uso de una tarjeta personal para reconocer a los usuarios de los contenedores en las distintas ciudades e incrementar la tasa de reciclaje (Graziani, 2018, p. 39).

Respecto al tratamiento y aprovechamiento de residuos sólidos, se puede identificar tecnologías de tratamiento de residuos orgánicos y residuos electrónicos, así como innovaciones en el aprovechamiento energético en el sector de GRSR como las biorrefinerías e iniciativas como *Waste to Energy* que utiliza los residuos sólidos municipales para generar energía eléctrica y calorífica a través de procesos de conversión (Graziani, 2018, pp.40-43). Además, en el caso europeo, existe una amplia práctica de tratamiento a partir de la digestión anaeróbica y el compostaje de tal manera que las 30,000,000 toneladas anuales de residuos orgánicos son compostados y/o digeridos en aproximadamente 3,500 plantas (Graziani, 2018, p. 40). Asimismo, respecto a las tecnologías de gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) la experiencia internacional muestra que existe una oportunidad comercial a países como Alemania y Japón que han desarrollado tecnologías de reciclaje especializadas en los RAEE para aprovechar sus componentes electrónicos y metales (Graziani, 2018, p. 42).

A nivel nacional, el uso de tecnología para la gestión de residuos sólidos reaprovechables está limitado a las grandes empresas como Petramás que cuenta con un sistema de conversión de residuos orgánicos a energía eléctrica, GreenCare con su planta de tratamiento de residuos, Texeco y similares con maquinaria para transformar material PET en textilería, entre otros. No obstante, el desarrollo tecnológico de las Mypes del sector aún es limitada de acuerdo con la entrevista sostenida con Álvaro León, pues no cuentan con los recursos suficientes para adquirir

esta tecnología. En el caso de su empresa, Cruzada Verde, la tecnología que utilizan con las “Eco boxes” las cuales son máquinas que emiten tickets de descuento y promociones por la segregación de botellas de plástico y vidrio dispuestos en estos contenedores para reciclar (comunicación personal 14 de marzo, 2020).

Es así que pese a que, de acuerdo con García-Ochoa (2007), la innovación tecnológica impacta directamente en la competitividad y esta, a su vez, en la rentabilidad, ya sea a nivel empresarial como a nivel nacional (p. 5), en el caso peruano aplica más la perspectiva de Moreno (2014), “la incertidumbre y alta presión competitiva que condiciona el desarrollo tecnológico se manifiesta particularmente para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que se caracterizan por su mayor dificultad para innovar e identificar demandas tecnológicas, ya sea por la gravedad de sus problemas económicos u organizativos, como por su escaso acceso a la información de mercado y falta de vínculos frecuentes con la oferta tecnológica” (p. 3).

## **2.5. Factores ecológicos**

Según el Planaa 2011- 2021, la generación de residuos a nivel nacional incrementó en 40% en la primera década del milenio con un 48% de materia orgánica. Además, muestra que, para el 2009, solo había 8 rellenos sanitarios en el país, de los cuales el 50% se encuentra en Lima y el resto en la sierra del país. No obstante, solo el 30.9% de los residuos son dispuestos en estos rellenos sanitarios, mientras más del 54% es dispuesto en el ambiente o en botaderos informales (Minam, 2011 pp. 16-18). Esto genera una grave afectación al medio ambiente que incide en la emisión de gases del efecto invernadero y la degradación del suelo. De acuerdo con los informes del Sistema Nacional de Información Ambiental (2019b), hasta el 2019 se degradó una superficie aproximada de 178.53 ha por residuos sólidos municipales en Lima.

Por otro lado, en Lima Metropolitana se generan más de 7400 mil toneladas de basura al día, de los cuales solo el 88% es recolectada. Así mismo, se indica que los principales tipos de residuos que se generan son orgánicos con un 51.6%, en segundo lugar, los plásticos con un 9.1%, mientras que los residuos de vidrio, papel, latas y cartón concentran un total de 7.27% del total. (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA], 2014. pp. 9-14).

A nivel organizacional, estas circunstancias contextuales influyen en el fenómeno de estudio a partir de dos perspectivas: la incidencia en el crecimiento de las empresas y en la adaptación de estrategias medioambientales.

Las empresas de GRSR se centran en el aprovechamiento de residuos como el papel, el cartón, el vidrio, entre otros. Por lo que un incremento de residuos a nivel local y nacional generaría una mayor demanda del servicio. Al respecto, Blázquez et al. (2006b) señalan que la demanda es un factor externo que fomenta el crecimiento de las empresas, de tal manera que



resulta relevante conocer sus tendencias para determinar el grado de crecimiento factible de una organización. Por otro lado, de acuerdo con David (2003), la problemática ambiental genera mayores demandas de los grupos de interés, por lo que esto representa una oportunidad para el diseño y evaluación de estrategias (p. 65).

En concordancia, Álvaro León señala que, cuando una empresa del sector realiza su planificación, debe tomar en consideración tanto el crecimiento de la demanda la GRSR como el impacto de la empresa en la reducción de la huella de carbono para atender las necesidades de la sociedad de manera sostenible (comunicación personal, 14 de marzo, 2020).

### **3.6. Factores legales**

En la normatividad peruana, se cuenta con la Ley General de Residuos Sólidos, Ley N.º 27314, la cual tiene como finalidad “su manejo integral y sostenible, mediante la articulación, integración y compatibilización de las políticas, planes, programas estrategias y acciones de quienes intervienen en la gestión y el manejo de los residuos sólidos” (Consejo de la República, 2000). En esta Ley, se establecen los criterios, procesos y obligaciones de los prestatarios de servicios de gestión de residuos sólidos. Es así como se prioriza la participación de la empresa privada en este servicio: “El Estado prioriza la prestación privada de los servicios de residuos sólidos, del ámbito de la gestión municipal y no municipal, bajo criterios empresariales y de sostenibilidad de la prestación, eficiencia, calidad, continuidad y la mayor cobertura de los servicios, así como de prevención de impactos sanitarios y ambientales negativos” (Consejo de la República, 2000).

No obstante, esta Ley es modificada posteriormente en diversas oportunidades. En estas modificaciones se involucra al Gobierno Regional en la promoción de la adecuada gestión de los RS. Por otro lado, con respecto a la prestación de los servicios de GRS se amplió la posibilidad de acción de las Mypes pasando de residuos municipales a no peligrosos. En consecuencia, en el Artículo 24, se establece que las empresas prestadoras de servicios deberán incluir en su plan operativo el detalle del “manejo específico de los residuos sólidos, según tipo y características particulares” (Presidencia de la República, 2018).

Más adelante, en el 2017, se aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos mediante el Decreto Legislativo N.º 1278. Esta indica lo siguiente:

La gestión integral de los residuos sólidos en el país tiene como primera finalidad la prevención o minimización de la generación de residuos sólidos en origen, frente a cualquier otra alternativa. En segundo lugar, respecto de los residuos generados, se prefiere la recuperación y la valorización material y energética de los residuos, entre las cuales se cuenta la reutilización,

reciclaje, compostaje, coprocesamiento, entre otras alternativas siempre que se garantice la protección de la salud y del medio ambiente (Ley N° 1278, 2016).

A partir de esta es que a nivel normativo se consideran principios de economía circular, valorización de residuos, responsabilidad compartida, entre otros.

Además, la participación de las municipalidades provinciales toma una mayor relevancia a través de actividades como la concretización de los planes y proyectos de GIRS en los planes provinciales de gestión de residuos sólidos. También, tienen entre sus funciones el “supervisar, fiscalizar y sancionar el manejo y la prestación de los servicios de residuos sólidos que realicen las municipalidades distritales y empresas operadoras de residuos sólidos” (Presidencia de la República, 2020).

De acuerdo con el Ministerio del Ambiente (2020b), la modificación de esta Ley en mayo del 2020 plantea el uso de los residuos sólidos como materia prima de otras industrias. Esta nueva perspectiva involucra directamente a las organizaciones de la GRSR, pues presenta una oportunidad de ampliar su nivel de alcance operacional y comercial. Así, se pueden aprovechar los residuos orgánicos para el compostaje, la elaboración de otros productos como alimento para cerdos, biocombustible, entre otros. En caso de residuos plásticos su aprovechamiento es aún más variado e incluye desde la fabricación de textiles hasta de material de construcción. No obstante, el uso de los residuos sólidos como insumo industrial aún se encuentra incipiente ante otros países; por ejemplo, de acuerdo con el Banco Mundial (2018) la tasa promedio de reciclaje a nivel mundial es de 13.5% mientras que el promedio peruano es de 1.9% aproximadamente (p 34). Sin embargo, para que estas oportunidades sean concretizadas es necesario contar con los suficientes recursos financieros, incentivos económicos, políticas públicas y regulación consistente- Así mismo, según Gómez y Flores (2014) es necesario implementar factores como “el liderazgo y la continuidad, la institucionalización y la tecnificación en el planeamiento, la participación ciudadana y la conciencia ambiental” (p. 12).

Este apoyo legal en el sector de GRSR resulta fundamental para favorecer el crecimiento organizacional de estas empresas. Sin embargo, también es necesario la planificación estratégica. En ese sentido, las organizaciones del sector se pueden ver favorecidas, pues el marco legal especifica los procesos que deben seguir las organizaciones.

### **3. Descripción del perfil organizacional de empresas de GRSR de Lima Metropolitana para la investigación**

En esta sección se presentarán las características generales de las empresas que se analizarán en el sector de GRSR. El marco de investigación se enfocará en las Mypes del sector.

¿Por qué analizar las micro y pequeñas empresas? Esta decisión se basa en que, de acuerdo con el Ministerio de Producción (2017), el 99.5% del total de empresas formales del país pertenece al sector empresarial, de los cuales, el 96,5% son microempresas y 3,2% pequeñas empresas. De esta manera, estos sectores generan empleo para el 60% de la PEA. Por otro lado, de acuerdo con el análisis de las entrevistas realizadas al gerente general de una empresa del sector, estas organizaciones se encuentran en las primeras etapas de crecimiento organizacional de acuerdo con el modelo de Greiner, pues, están atravesando continuamente las crisis de liderazgo, autonomía y control propias de estas etapas (A. León, comunicación personal, 14 de marzo del 2020).

Entre las Mypes orientadas a la GRSR en Lima Metropolitana se puede encontrar a organizaciones como Cruzada Verde, Ciudad Saludable, Recicla.pe, B-Green, entre otros. Entre las características de estas organizaciones está la cadena de valor relacionada a la GRS. De acuerdo con la entrevista exploratoria realizada al gerente general de Cruzada Verde, esta consiste, generalmente, en la recolección de los materiales a través de estaciones de reciclaje en distintos puntos de acopio, traslado de los residuos a un centro que facilitará su transformación con el menor impacto ambiental. Luego, estos productos transformados serán utilizados de acuerdo con los intereses de los clientes de cada empresa. Indicó también que algunos clientes prefieren donar los productos a causas sociales, mientras que otros solicitan utilizar esos productos como *merchandising* institucional (A. León, comunicación personal, 14 de marzo del 2020).

No obstante, cabe resaltar que estas organizaciones no realizan todas las actividades de manera directa, sino que organizan y delegan las actividades entre distintos actores. Las actividades de traslado al punto de transformación pueden delegarlas a organizaciones sin fines de lucro o a asociaciones de recicladores, quienes pueden vender los residuos a los centros de transformación. Sin embargo, aunque este modelo pueda parecer poco atractivo desde un punto de vista económico, estas empresas generan valor económico por la gestión de esta cadena de valor y por velar que todos los actores involucrados se vean favorecidos.

Sin embargo, el entrevistado reveló que una debilidad de las empresas de este sector es el desorden interno causado por la débil planificación y control de las actividades internas relevantes para el crecimiento y el logro de objetivos. Además, comentó que generalmente cuentan con planes de actividades de corto plazo orientados a las operaciones de GRSR de los clientes, mas no cuentan con procesos internos claramente definidos para realizar estas actividades. Así mismo, otros procesos como el de inducción de nuevos talentos tampoco están claramente definidos, pues hay varios casos en los que estas organizaciones solo cuentan con una sola persona encargada de

las actividades de RRHH. Finalmente, informó que un problema que identificó tanto en su empresa como en similares es que la escasa planificación organizacional se refleja en el control de las actividades y el desempeño del equipo de trabajo, pues manifiesta que se han cometido errores con los clientes por no tener parámetros establecidos de seguimiento (A. León, comunicación personal, 14 de marzo del 2020).

Por otro lado, en base a lo que muestran estas organizaciones en sus sitios web, estas organizaciones realizan actividades de educación y concientización ambiental ya sea a sus clientes o a la ciudadanía a través de eventos o artículos. Esta es una característica importante que, a diferencia de otras empresas, dado que estas buscan generar cambios sociales enfocados en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible y en la formación de una comunidad consciente del cuidado ambiental, más allá de las operaciones de recolección y transformación.

Por lo tanto, el perfil de las empresas a analizar es de Mypes del sector de GRSR que brindan servicios de gestión integral de residuos a organizaciones privadas a través de la recolección, traslado y transformación de los residuos. Estas empresas aún están en las fases iniciales de crecimiento organizacional: creatividad, dirección, delegación. Además, tienen debilidades en la planificación estratégica, la formalización de procedimientos, los cuales impactan directa o indirectamente en el cumplimiento de sus objetivos y en su crecimiento. Finalmente, son empresas que tienen como objetivo común el contribuir con la concientización y la formación de una sociedad que respete y cuide el medio ambiente. En contraste con las grandes empresas de GRSR como Petramás que está presente en el mercado peruano desde 1994, cuenta con la flota más grande del país y certificaciones internacionales como las ISOs 9001, 14001, OHSAS 18001, entre otros (Petramás 2020).

## CONCLUSIONES

La tesina tenía como principal objetivo diseñar un marco de análisis que explique la influencia de la planificación estratégica en el crecimiento organizacional para organizaciones del sector de GRSR. De esta manera, se realiza la siguiente conclusión: una planificación estratégica orientada al desarrollo<sup>1</sup>, que parte de un idóneo diagnóstico intrínseco-extrínseco de la organización y utiliza herramientas sistemáticas como el *Balanced Scorecard* influye en el crecimiento organizacional de empresas de GRSR bajo una dinámica iterativa. Es decir, este modelo analítico tiene la fortaleza de identificar una retroalimentación entre planificación estratégica y crecimiento organizacional para generar valor en empresas de gestión de residuos sólidos reaprovechables.

Asimismo, tomando en consideración el objetivo general se plantearon tres objetivos teóricos y tres objetivos contextuales, cuyos resultados serán abordados a continuación. En primer lugar, respecto a los objetivos teóricos se planteó explicar el proceso de planificación estratégica y sus principales herramientas; de esta manera, se identificó que la planificación o direccionamiento estratégico es un proceso dinámico e iterativo compuesto tanto de actividades de formulación e implementación como de una fase transversal de evaluación estratégica. Asimismo, se realizó un análisis crítico de las principales herramientas de la planificación estratégica para concluir que una de las matrices más idóneas es el *Balanced Scorecard* debido a su componente sistémico de análisis y evaluación de áreas funcionales.

En segundo lugar, otro objetivo teórico planteado fue explicar el crecimiento organizacional, sus variables y modelos desde diferentes enfoques teóricos. Al respecto, si bien se identificó un poco consenso respecto al abordaje del concepto y variables de crecimiento en la revisión teórica, se aproximó que el crecimiento empresarial era una respuesta a las demandas del entorno externo e interno de la organización para generar valor. Asimismo, se concluyó que para empresas de GRSR, el crecimiento se podría medir con métricas multivariantes basadas en magnitudes de dimensionamiento económico, social y medioambiental. Además, tras analizar críticamente diferentes modelos de crecimiento, se señala que un modelo idóneo es el modelo de Greiner debido a su capacidad de caracterizar el desarrollo organizacional y sus respectivas crisis para el crecimiento.

En tercer lugar, se planteó el objetivo teórico de examinar la relación entre la planificación estratégica y el crecimiento organizacional en las industrias de gestión de residuos sólidos

---

<sup>1</sup> Desarrollo económico, social y medioambiental de la empresa de GRSR

reaprovechables. Por lo que se concluyó que a partir del modelo de desarrollo de estrategias de Aguilera y Virgen (2013), se podría establecer una relación iterativa entre planificación y crecimiento. Para ello, se identificaron una serie de dimensiones de análisis en la planificación estratégica, a partir del Balanced Scorecard, tales como Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Orientación al Cliente y Aspectos Financieros. Mientras que se identificaron dimensiones de análisis en el crecimiento empresarial, basados en Greiner y las entrevistas, como el enfoque de gestión, estructura organizacional, enfoque de la alta dirección, sistemas de control, sistemas de compensaciones, ventas, nivel de satisfacción de grupos de interés y nivel de impacto medioambiental. El marco construido permite diagnosticar una realidad organizacional, así como también orientar el desarrollo de un proceso estratégico con énfasis en el crecimiento.

Por otro lado, a nivel contextual, se planteó describir las dinámicas del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables. En ese sentido, se concluye que existe una limitada oferta de empresas operadoras de residuos sólidos tanto en el Perú, a nivel nacional, como en Lima Metropolitana, a nivel local. En contraste, la demanda de residuos sólidos sigue en aumento y se estima una tasa de crecimiento considerable a nivel histórico. Por lo que se considera, que existe una oportunidad de desarrollo y crecimiento para Mypes que desean aprovechar la creciente demanda de residuos sólidos reaprovechables.

Asimismo, se planteó identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en empresas de GRSR. Por lo que se identificaron diferentes factores contextuales que representan una oportunidad para las organizaciones de gestión de residuos sólidos reaprovechables que a partir de su planificación estratégica pueden orientarse a un crecimiento organizacional sostenible. Dichos factores fueron la construcción de una agenda política medioambiental, la reactivación económica en el Perú, el respaldo y la legitimidad de procesos de revalorización de residuos sólidos, el desarrollo de nuevas innovaciones tecnológicas que generan valor, el incremento de la demanda y el marco jurídico aplicable a la GRSR.

Por último, se postuló examinar el perfil organizacional de empresas de GRSR para la investigación. Por lo que se identificó que el sujeto de estudio se refiere a Mypes que realizan sus operaciones en la zona geográfica de Lima Metropolitana y centran sus actividades en la recolección selectiva, transporte, almacenamiento, acondicionamiento y/o revalorización de residuos sólidos. Asimismo, son empresas que se encuentran en las fases iniciales del modelo de Greiner, es decir creatividad, dirección o delegación.

La presente tesina postula la necesidad de desarrollar futuras investigaciones empíricas que aterricen el marco analítico propuesto en empresas de GRSR en la zona geográfica de Lima

Metropolitana. Si bien a nivel teórico se identifica una relación iterativa, es importante desarrollar investigaciones que se aproximen al análisis de esta relación a partir de las diferentes percepciones de los grupos interés en torno a las organizaciones de gestión de residuos sólidos reaprovechables.

En ese sentido, se propone el desarrollo de una investigación de enfoque cualitativo con alcance descriptivo y con una estrategia de estudio de caso para comprender la realidad organizacional de una Mype en GRSR. Esta propuesta se justifica en la necesidad de una investigación a profundidad con múltiples técnicas de recolección para comprender a una organización de GRSR en un contexto particular. En ese sentido, se recomienda desarrollar la investigación en un solo caso organizacional y contar con la participación de actores clave como la gerencia general, los encargados de la planificación estratégica y de los demás miembros de las áreas funcionales de la organización.

En cuanto a las técnicas de recolección, se propone el uso de entrevistas a profundidad para comprender al detalle los puntos de vista de los miembros de la organización en GRSR respecto al fenómeno estudiado; observación participante, para desarrollar una recolección detallada sobre los procesos de planificación estratégica; y grupos focales, para entender la noción colectiva en torno al objeto de estudio.

Por último, como objetivo general para las futuras investigaciones se propone analizar los procesos de planificación estratégica orientados al crecimiento organizacional de la organización de GRSR en Lima Metropolitana. En ese sentido, posibles objetivos específicos podrían ser describir las características del proceso de planificación estratégica de la organización, describir transversalmente la situación actual del crecimiento de la organización y analizar la relevancia de la planificación estratégica en el proceso de crecimiento organizacional de la empresa en GRSR.

## REFERENCIAS

- Aguilera, A., & Virgen, V. (julio-diciembre, 2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali - Colombia. *Revista Entramado* 9(2), 82-97. Recuperado de [h  
https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3465/2856](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3465/2856)
- Aguilera, A., & Virgen, V. (julio-diciembre, 2016). Model for developing strategies specific to sme business growth. *Revista Entramado* 12(2), 30-40. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/432/341>
- Aguilera, A., & Puerto Becerra, D. P. (enero-junio, 2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & gestión*, (32), 1-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002>
- Ahmad, T., Haroon, M. B., & Hui, J. (2020). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic and economic impact. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 36(COVID19-S4), S73.
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 4.
- Amara, B., & Chen, H. (2020). A mediation-moderation model of environmental and eco-innovation orientation for sustainable business growth. 27 (16916–16928) Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-020-08206-4>
- Arafat, M. (2006). The relationship between strategic planning and growth in small industrial businesses in Palestine (Tesis de maestría). Universidad Islámica, Gaza.
- Banco Mundial (20 de setiembre del 2018). Los desechos: un análisis actualizado del futuro de la gestión de los desechos sólidos. Noticias. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2018/09/20/what-a-waste-an-updated-look-into-the-future-of-solid-waste-management>
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (enero-junio, 2006a). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (julio-diciembre, 2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1(1), 43-56.
- Benites, L. & Buchelli, O. (2013). Propuesta Metodológica para la elaboración de planes estratégicos organizacionales teniendo como punto de partida el Balanced Scorecard (BSC)- Un enfoque sistémico. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad, Perú). Recuperada de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8203/Tesis%20DoctoradoX%20-%20Orivel%20J.%20Buchelli%20Perales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Butler, J., Henderson, S., & Raiborn, C. *et al.* (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*. 12(2), 1-10



- Cardona, A. (2011). *Metodología para la elaboración del mapa estratégico de tecnologías de información y comunicaciones para instituciones de educación superior en Colombia usando el Balanced Scorecard para TI*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Colombia)
- Center for Inclusive Growth, Global Fairness, & Ciudad Saludable. (2018, marzo). Gestión Inclusiva de Residuos en Perú: Habilitando el negocio del reciclaje. Recuperado de <https://www.mastercardcenter.org/content/dam/mc-cig/uploads/Gesti%C3%B3n-Inclusiva-de-Residuos-en-Per%C3%BA-Habilitando-el-negocio-del-reciclaje.pdf>
- Cesaro, A., & Pirozzi, F. (junio, 2020). About the effects of Covid-19 on solid waste management. *TeMA-Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 59-66. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.6092/1970-9870/6904>
- Churchill, N & Lewis, V. (mayo – junio, 1983) The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50 1983. Recuperado de: [https://site-453261.mozfiles.com/files/453261/Harvard\\_Business\\_Review\\_-\\_The\\_5\\_Stages\\_Of\\_Small\\_Business\\_Growth.pdf](https://site-453261.mozfiles.com/files/453261/Harvard_Business_Review_-_The_5_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, N. (abril, 2020). Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación. COVID-19. (2) Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf)
- Consejo de la República (2000). DECRETO SUPREMO N.º 057-2004-PCM
- Constitución Política de Colombia [Const], Decreto 1713, 6 de agosto del 2002 (Colombia)
- Cubas, L. y Quispe, S. (2017). *Planificación estratégica para mejorar la gestión empresarial en la empresa Centro Estético Dental E.I.R.L.* (Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4494>
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico y la administración estratégica: una perspectiva general. En *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (pp. 1-30)*. México: PEARSON
- Daake, D., David, D. y William, P. (2004). Formal Data Use in Strategic Planning: An Organizational Field Experiment. *Journal of Managerial Issues* 16(2), 232-247. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/40604456?seq=1&cid=pdf-reference>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson
- Decreto Legislativo N.º 1501, Modificación de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos. (10 de mayo del 2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-el-decreto-legislativo-n-1-decreto-legislativo-n-1501-1866220-2/>
- Decreto Legislativo N.º 1455. Decreto Legislativo que crea el programa “Reactiva Perú” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19. (6 de abril del 2020). Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/>

- Decreto Supremo N° 057-2004-PCM. Reglamento de Ley General de Gestión de Residuos. (24 de julio del 2004). <http://www.wiego.org/sites/default/files/resources/files/Decreto-Supremo-No-057-2004-PCM-Reglamento-Ley-General-de-Residuos-solidos-Peru.pdf>
- Decreto Supremo N° 110-2020-PCM, Reanudación de actividades. (18 de junio de 2020) <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-dispone-la-ampliacion-de-actividades-eco-decreto-supremo-n-110-2020-pcm-1868279-1/>
- Díaz, A. y Marrero, F. (enero - junio, 2013). El modelo SCOR y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 18(1), 36-57. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357933894002.pdf>
- Elliadis, D (2013). Why do so many small business struggle with growth? *Journal of Business & Entrepreneurship*, 24(2), 127-135. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/cce25696fec0ac2ec30fe8222044f4a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=33312>
- Fernández, C. (2005). A gestão dos serviços de saneamento básico no Brasil. *Scripta Nova Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 9. Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-194-73.htm>
- Flores Isla, J. E., Garay Reyes, C. G., Julca Silva, F. M., & Mendoza Rivas, M. A. (2020) *Reciclandoando*.
- Flores & Gómez (2014). *Ciudades sostenibles y gestión de residuos sólidos*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2301>
- Fondo Monetario Internacional (18 de julio de 2019a). Informes de las perspectivas de la economía mundial Julio del 2019. Recuperado de: [imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/07/18/WEUpdateJuly2019](http://imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/07/18/WEUpdateJuly2019)
- Fondo Monetario Internacional (2019b). Informe anual del FMI 2019. Recuperado de: [imf.org/external/pubs/ft/ar/2019/eng/assets/pdf/imf-annual-report-2019-es.pdf](http://imf.org/external/pubs/ft/ar/2019/eng/assets/pdf/imf-annual-report-2019-es.pdf)
- García-Ochoa, M. (2007). *La innovación tecnológica como factor de competitividad empresarial*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524044.pdf>
- García, J. (2018). El mundo en las próximas décadas. Cambios económicos y políticos trascendentales. Reflexiones sobre lo inevitable. Madrid: Dykinson, S.L. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctv346s50>
- García, T. (febrero, 2020). Los retos de la seguridad humana frente al cambio climático. *Relaciones Internacionales*, (43), 189-207. Recuperado de <https://revistas.uam.es/relacionesinternacionales/article/view/11446>
- Gonzalez, M., & Ferraro, R. (marzo – agosto, marzo, 2015). Los residuos sólidos urbanos en Mar del Plata, Argentina ¿problemática ambiental o insumos para la industria? *Letras Verdes: Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 17(3), 57-85. Recuperado de <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/letrasverdes/article/view/1446/1283>
- Graziani, P. (2018). *Economía circular e innovación tecnológica en residuos sólidos: Oportunidades en América Latina*. Estudio Bidler: Buenos Aires. Recuperado de

[https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1247/Economia\\_circular\\_e\\_innovacion\\_tecnologica\\_en\\_residuos\\_solidos\\_Oportunidades\\_en\\_America\\_Latina.pdf?sequence=9&isAllowed=y](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1247/Economia_circular_e_innovacion_tecnologica_en_residuos_solidos_Oportunidades_en_America_Latina.pdf?sequence=9&isAllowed=y)

- Greiner, L. E. (mayo-junio, 1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-64
- Hax, A. & Majluf, N. (2014). La centralidad del proceso de planificación estratégica. *Lecciones en estrategia* (pp. 21-30). Santiago: Ediciones UC. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvvbt.5>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Anuario de Estadísticas Ambientales*. Instituto Nacional de Estadística e Informática: Lima. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1704/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1704/libro.pdf)
- Instituto Peruano de Economía (2 de mayo de 2020). INFORME IPE Impacto del COVID-19 en la economía peruana. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-vii-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>
- Jarvis, P. (junio, 2015). Greiner's model of growth. *Teaching Business & Economics*, 19(1), 9–11.
- Jiménez, G. & Zapata, E. (2016). *Metodología Integrada para el Control Estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad: Aplicación en una Organización de Servicios en Colombia*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/326356861>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (setiembre – octubre, 1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review OnPoint*. Recuperado de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/SPOA\\_GSPM\\_02/PBSWHBROPEE6.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/SPOA_GSPM_02/PBSWHBROPEE6.pdf)
- Kazanjian, R. & Drazin, R. (1990). A stage contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137 - 150.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest policy and economics*, 1(1), 41-52.
- Ley N° 1278, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos (22 de diciembre de 2016) <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Decreto-Legislativo-N%C2%B0-1278.pdf>
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (marzo, 2017). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*. 63 (3), 1-21. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00003.pdf>
- Lima Cómo Vamos (2019). Décimo Informe Urbano de Percepción Sobre Calidad de Vida en la Ciudad. Asociación Unacem. Recuperado de [https://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Encuesta-2019\\_.pdf](https://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Encuesta-2019_.pdf)

- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*. 2(1) 141-164. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>
- Luque, M. (junio, 2000). Residuos sólidos urbanos y medio ambiente en Lima. *Revista de Química*. 14(1) pp. 53-76. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/quimica/article/view/4715/4719>
- Mafini, C. (2016). Constraints to Strategy Implementation and their Influence on Business Performance: the Case of a Waste Management Logistics Company. *Economica* 12(49). Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/dug/actaec/y2016i4p51-71.html>
- Marchetti, M., & Palahí, M. (2020). Le prospettive della bioeconomia, tra strategie, Green Deal e Covid19. *Forest@-Journal of Silviculture and Forest Ecology*, 17(1), 52-55. Recuperado de <https://foresta.sisef.org/pdf/?id=efor0059-017>
- Marmolejo, L., Torres, P., Oviedo, E. y Bedoya, D. (diciembre, 2009). Flujo de residuos: Elemento base para la sostenibilidad del aprovechamiento de residuos sólidos municipales. *Ingeniería y Competitividad*, 11(2) 79-93. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2913/291323541009.pdf>
- Martínez A. y Seclén C. (2019). *Balanced scorecard : aplicado al programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos de la municipalidad de Chiclayo* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2473>
- Masifern, E., & Vilà, J. (2002). *Strategic thinking: strategy as a shared framework in the mind of managers* (No. D/461). IESE Business School. Barcelona
- Mazzarol, T. (2005). Planning and growth characteristics of small business owner-managers. In 35th Entrepreneurship, Innovation and Small Business (EISB) Conference, Barcelona, September (pp. 12-14).
- Medrano, E. & Varias I. (2017). *Elaboración de un Balanced Scorecard para incrementar la efectividad del plan estratégico del I.E.S.T.P Benjamin Franklin de Moquegua*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú)
- Melgarejo, Z., Ciro, D. y Simón, K. (diciembre, 2019). Determinantes clave en el debate teórico sobre el crecimiento empresarial. *Criterio Libre*, 17(31), 275-296. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/6142/5658>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Evaluación de diseño y ejecución de presupuesto de gestión integral de los residuos sólidos*. Perú. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/eval\\_indep/2017\\_informe\\_final\\_residuos\\_solidos.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/eval_indep/2017_informe_final_residuos_solidos.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (13 de junio del 2020). Lista de empresas que han accedido al Programa Reactiva Perú al 29 de mayo del 2020. *Gob.pe*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mef/informes-publicaciones/675811-lista-de-empresas-que-han-accedido-al-programa-reactiva-peru-al-29-de-mayo-del-2020>

- Ministerio del Ambiente (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental. PLANAA – Perú – 2011 – 2021*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/comision-sectorial/pdf/planes/planaa-2021.pdf>
- Ministerio del Ambiente (2015). *Caracterización y Cuantificación del Gasto Público Ambiental Peruano*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/patrimonio-natural/wp-content/uploads/sites/6/2013/09/informe-GPA.pdf>
- Ministerio del Ambiente (2015). *Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2016-2024*. Lima. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/plan-nacional-gestion-integral-residuos-solidos-2016-2024>
- Ministerio del Ambiente. (2017). *Estudio: Conocimiento y percepción del peruano sobre el cambio climático a nivel nacional*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/conocimiento-percepcion-peruano-cambio-climatico-nivel-nacional>
- Ministerio del Ambiente. (1 de mayo del 2018). En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables. SINIA. Recuperado de: <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/peru-solo-se-recicla-19-total-residuos-solidos-reaprovechables>
- Ministerio del Ambiente. (15 de setiembre del 2019a). Minam: 70% de los residuos que generamos pueden convertirse en nuevos productos. SINIA. Recuperado de: <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/minam-70-residuos-que-generamos-pueden-convertirse-nuevos-productos>
- Ministerio del Ambiente (2019b). Superficie degradada por residuos sólidos municipales. SIGEA. SINIA. Recuperado de: <https://sigea.sinia.pe/variableConsulta?variableId=11488#>
- Ministerio del Ambiente (2020a). Listado de empresas operadoras de residuos sólidos autorizadas por el MINAM. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/274465-listado-de-empresas-operadoras-de-residuos-solidos-autorizadas-por-el-minam>
- Ministerio del Ambiente (mayo del 2020). Nueva ley y reglamento de residuos sólidos. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/gestion-de-residuos-solidos/nueva-ley-de-residuos-solidos/>
- Mintzberg, H. (febrero, 1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, 107-114. Recuperado de <http://theism.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>

- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Visión de Futuro*. 15(2). Recuperado de: <http://www.fce.unam.edu.ar/revista>
- Moreno, H. (junio, 2014). La innovación tecnológica como herramienta para el desarrollo de la competitividad en las pymes. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración* 3(6), 1-11
- Nichols, J. (29 de mayo del 2017). Financial Metrics Can Help Construction Companies Sustain Growth. *San Diego Business Journal*.
- OEFA (2014). La Fiscalización Ambiental en Residuos Sólidos. Perú:n/a
- Pareja, J. (2015). Gerentes en Perú solo dedican hasta 15% de su tiempo al planeamiento en sus empresas. [Cinta de audio]. Entrevista de Gestión. Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/haygroup-gerentes-peru-dedican-15-planeamiento-empresas-92816-noticia/>
- Pereira, A., Ostuni, F. y Silva, J. (2015). *Proposta de um modelo de diagnóstico institucional baseado em teoria sobre o ciclo de vida das organizacoes*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/267833130>
- Petramás (30 de julio de 2020). Nosotros. Recuperado de <http://www.petramas.com/nosotros.html>
- Ponce, H (junio, 2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*. 2(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Quesado, P., Aibar, B. y Lima, L. (octubre, 2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital* 14(1). Recuperado de <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/1110>
- Rendón, A. G., Sarmiento, M. R., & Hernández, J. G. V. (mayo-agosto, 2017). Políticas públicas participativas, desplazamiento forzado ambiental y cambio climático. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (51), 233-251. Recuperado de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/854/1372>
- Ryan, D. (septiembre, 2017). Politics and climate change: exploring the relationship between political parties and climate issues in Latin America. *Ambiente & Sociedade* 20(3), 271-286.
- Rodríguez, S. y Martínez, J. (enero-febrero, 2011). Teorías del crecimiento de la empresa. Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica. (858) 133-139. Recuperado de <https://es.slideshare.net/fhanormelo1/teoras-de-crecimiento-de-la-empresa>
- Ruiz, M. (noviembre, 2017). Cambio climático y las perspectivas del Acuerdo de París para el Perú. *Agenda Internacional* 24(35), 67-79. Recuperado de <https://doi.org/10.18800/agenda.201701.004>
- Scaramussa, S., Reisdorfer, V. y Ribeiro, A. (enero - junio, 2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Revista Visión de Futuro*. 13(1). Recuperado de

[https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=206:la-contribucion-del-&catid=83:articulos](https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=206:la-contribucion-del-&catid=83:articulos)

Tamayo, M., & Carrillo, E. (2005). La formación de la agenda pública. Foro Internacional XLV (4), 658-681. ISSN: 0185-013X. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=599/59911177004>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (agosto, 1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509-533. Recuperado de [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)

Villajuana, Carlos (2010). Cómo tejer el Balanced Scorecard. Universidad ESAN: Lima

Zangi, A. & Ahmadi, D. (julio, 2012). Strategic planning for waste management: A case study of Shiraz waste management. Management Science Letters, 2. 1563–157. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/272913424\\_Strategic\\_planning\\_for\\_waste\\_management\\_A\\_case\\_study\\_of\\_Shiraz\\_waste\\_management](https://www.researchgate.net/publication/272913424_Strategic_planning_for_waste_management_A_case_study_of_Shiraz_waste_management)



## ANEXO A: Matriz FODA y FOFADADO

IDEM

Figura A1: Matriz unificada FODA y FOFADADO

<p>Dejar siempre en blanco</p>	<p>FORTALEZAS: F</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>Lista de fortalezas</p>	<p>DEBILIDADES: D</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>Lista de debilidades</p>
<p>OPORTUNIDADES: O</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>Lista de oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</p>
<p>AMENAZAS: A</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>Lista de amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas</p>

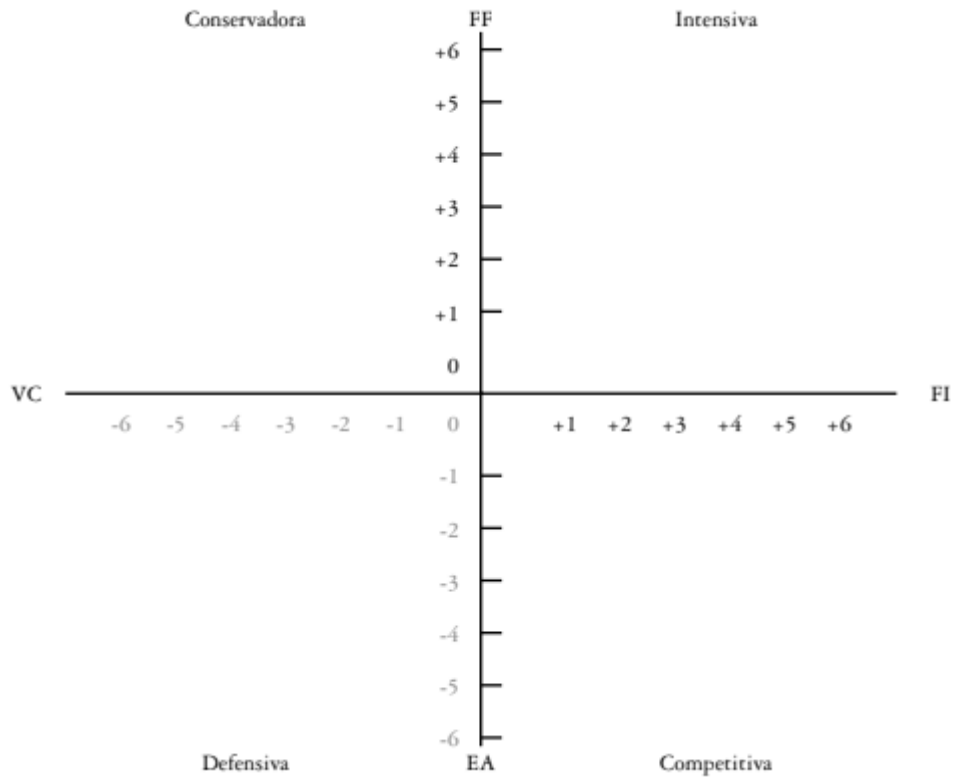
Fuente: David (2003)



## ANEXO B: Matriz de posicionamiento estratégica y evaluación de acción

IDEM

Figura B1: Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de acción

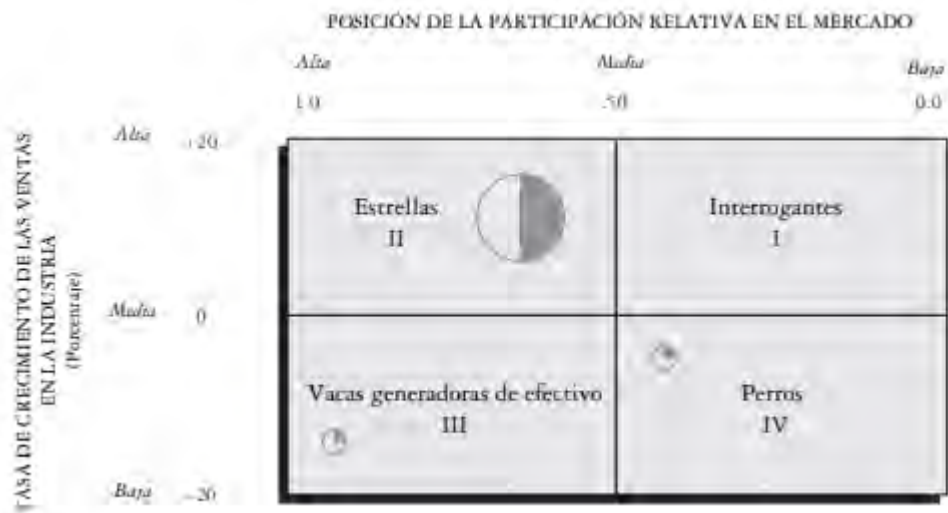


Fuente: David (2003)

## ANEXO C: Matriz del Boston Consulting Group

IDEM

Figura C1: Matriz del Boston Consulting Group

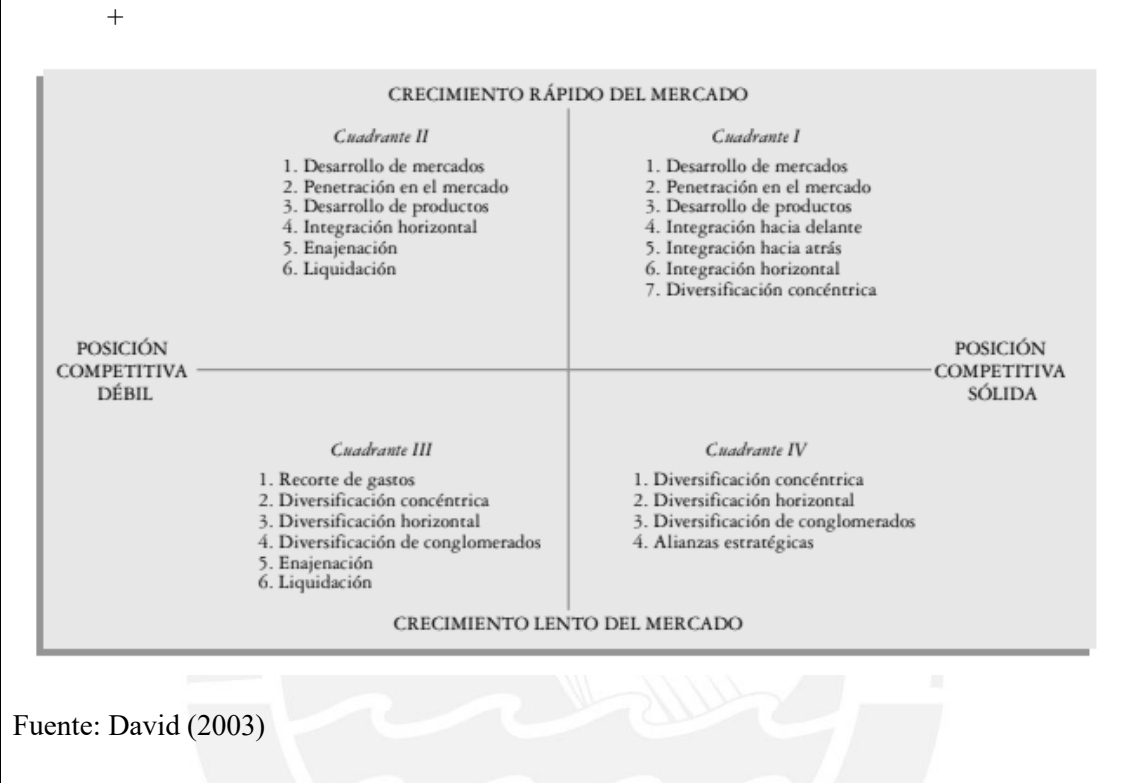


Fuente: David (2003)

## ANEXO D: Matriz de la gran estrategia

IDEM

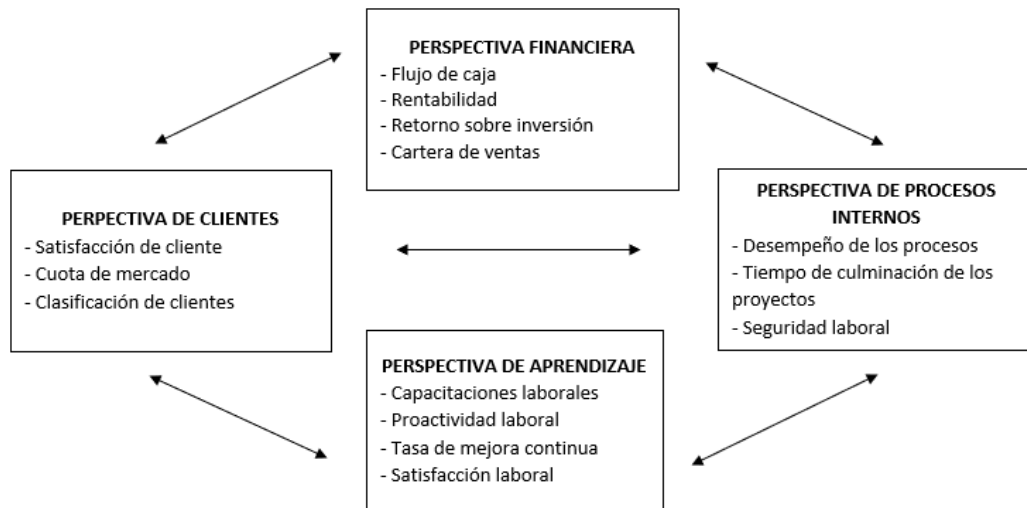
Figura D1: Matriz de la gran estrategia



## ANEXO E: Balanced Scorecard

IDEM

Figura E1: Balanced Scorecard



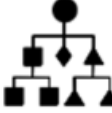

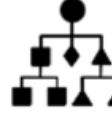









Fuente: Adaptado de Kaplan & Norton (1993)

## ANEXO F: Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis

IDEM

Figura F1: Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis

	<b>Fase I Existencia</b>	<b>Fase II Sobrevivencia</b>	<b>Fase III Éxito- desapego</b>	<b>Fase III Éxito- crecimiento</b>	<b>Fase IV Despegue</b>	<b>Fase V Madurez</b>
<b>Estilo de gestión</b>	Supervisión directa	Supervisión supervisada	Funcional	Funcional	Divisional	Por línea
<b>Estructura</b>						
<b>Sistemas formales</b>	Mínima o no existente	Mínima	Básico	En desarrollo	En madurez	Extenso
<b>Estrategia</b>	Existir	Sobrevivir	Mantener rentabilidad	Obtener recursos	Crecer	Reinvertir
<b>Relación dueño-negocio</b>						

Fuente: Adaptado de Churchill y Lewis (1983)

## ANEXO G: Modelo de crecimiento de Kazanjian

Figura G1: Modelo de crecimiento de Kazanjian

<b>FACTORES</b>	<b>Etapa 1: Concepción y desarrollo</b>	<b>Etapa 2: Comercialización</b>	<b>Etapa 3: Crecimiento</b>	<b>Etapa 4: Estabilidad</b>
Sistema organizacional	Informal	En proceso de formalización	Formal	Formal
Marketing y ventas	En pérdidas	Incipiente	En crecimiento	Constante
Personal	Poco capacitado	Poco capacitado	Profesional	Profesional
Producción	Media Poco profesional	Alta Poco profesional	Alta Profesional	Estable Profesional
Posicionamiento estratégico	No existente	Inicial	En desarrollo	Establecido
Problemas organizacionales	Adquisición de recursos y tecnología	Producción inicial, relación con vendedores	<i>Market shared</i> y medición de resultados	Control interno, rentabilidad y nuevos recursos

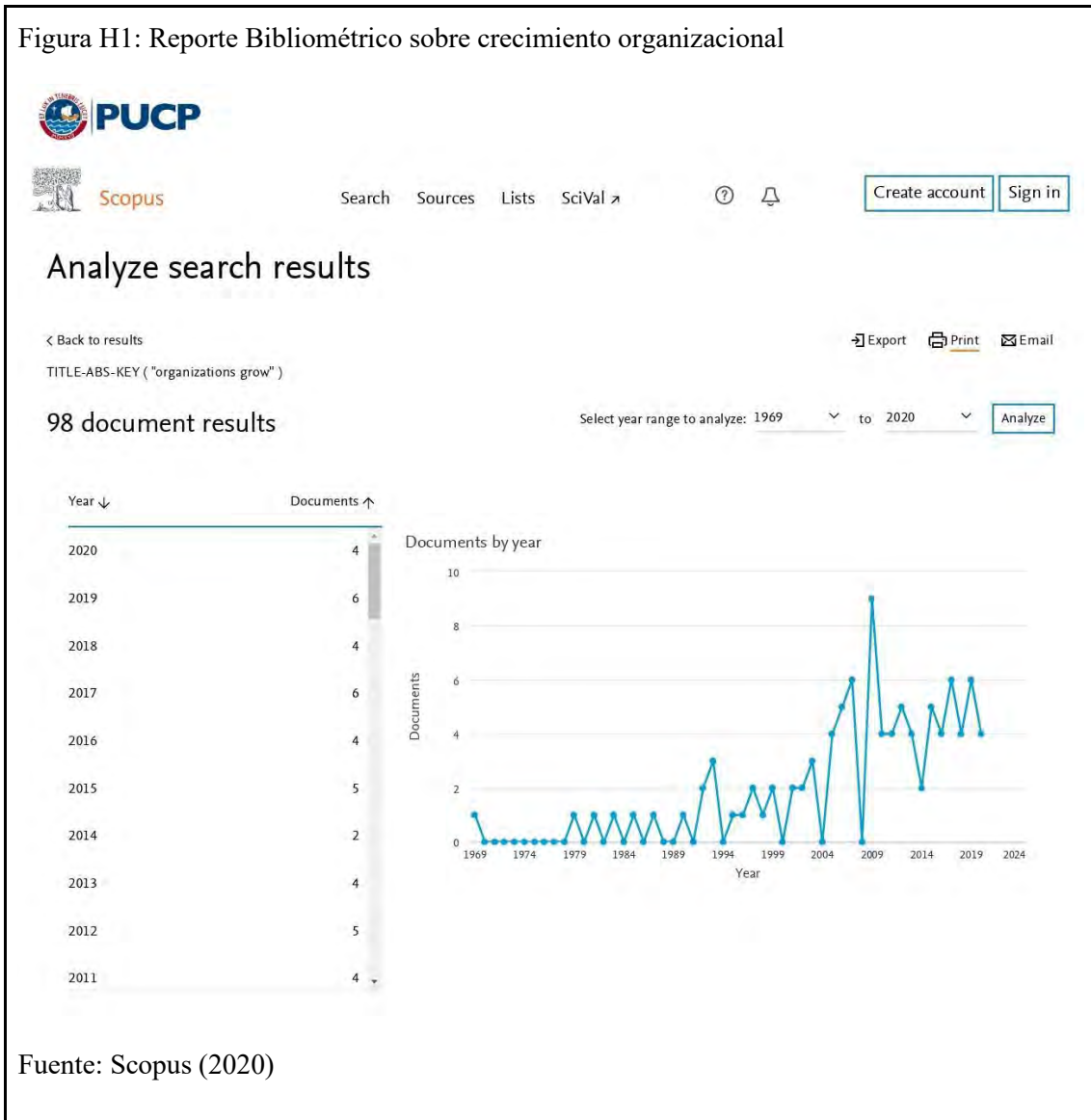
Fuente: Adaptado de Kazanjian (1988)

# ANEXO H: Reportes bibliométricos sobre crecimiento en las organizaciones

IDEM

Este reporte expone la poca investigación anual realizada sobre el crecimiento organizacional con relativa estabilidad en los últimos 4 años. Entre los autores destacados está Greiner, autor relevante considerado en la investigación.

Figura H1: Reporte Bibliométrico sobre crecimiento organizacional



Fuente: Scopus (2020)

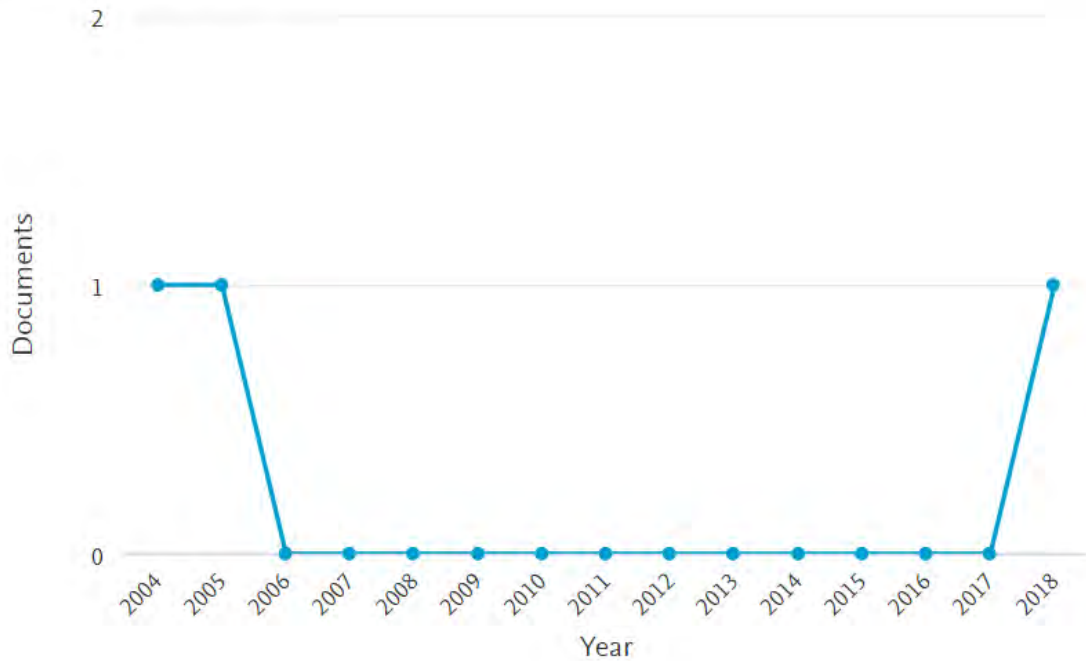
## ANEXO I: Reporte bibliométrico en torno a la relación planificación estratégica-crecimiento organizacional

IDEM

En el presente anexo, se podrá visualizar los resultados bibliométricos en torno a estudios empíricos o teóricos que expliquen la relación de planificación estratégica y crecimiento organizacional. A continuación, se podrá visualizar que la bibliografía en torno a la discusión planificación-crecimiento se encuentra limitada.

Figura II: Reporte Bibliométrico sobre la relación planificación-crecimiento en Gestión de Residuos Sólidos

Documents by year



Fuente: Scopus (2020)



## ANEXO J: Listado de miembros de Cruzada Verde a Entrevistar

Figura J1: Listado de Miembros de Cruzada Verde

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Gerente general	Álvaro León
Gerente administrativo	Luis Jose Lavaggi
Administración	Fabiola Ordinola
Project manager	Cecilia Bustamante
Coordinador de proyectos	Enrique Rojas
Gerente comercial	Rodrigo Altet

