

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para – CANOVAS S.A.C

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACION

ESTRATEGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carrasco Bustamante Oscar Enrique, DNI: 41574949

Guerrero Medina José Emiliano, DNI: 06445873

Linares Serrano Patricia Cecilia, DNI: 41009340

Vidal Munive Paul, DNI: 44018773

ASESOR

Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

JURADO

Presidente: Juan Pedro Rodolfo, Narro Lavi

Jurado: Daniel, Guevara Sánchez

Asesor: Carlos Armando, Bazán Tejada

Surco, marzo 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Carlos Armando Bazán Tejada, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado, **Business Consulting para – CANOVAS S.A.C**

de los autores:

Carrasco Bustamante Oscar Enrique, DNI: 41574949

Guerrero Medina José Emiliano, DNI: 06445873

Linares Serrano Patricia Cecilia, DNI: 41009340

Vidal Munive Paul, DNI: 44018773

dejo constancia de lo siguiente:

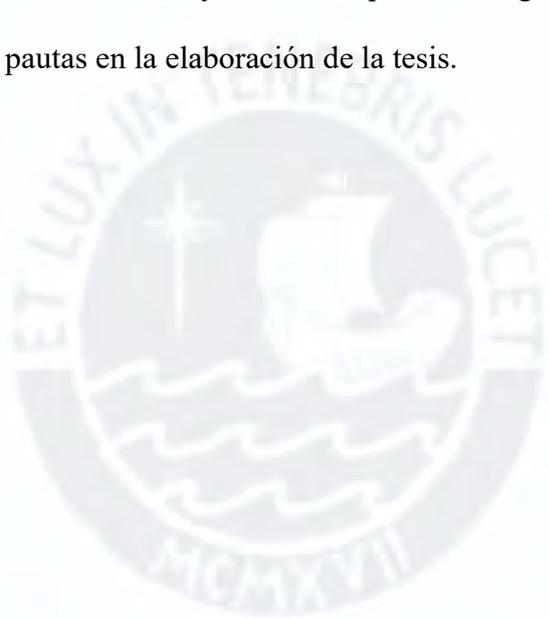
- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 03/08/2022
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, 22 de Marzo de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Bazán Tejada Carlos Armando	
DNI: 09385874	Firma
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8121-8658	

Agradecimientos

A nuestras familias, compañeros, profesores, miembros de trabajo por el apoyo brindado en todo momento a lo largo del programa de estudio de maestría. Al equipo de profesionales de Cánovas SAC quienes nos permitieron tener su predisposición para lograr la temática de la tesis. A nuestro asesor Carlos Bazán por su paciencia, aporte integrador de conocimientos y constancia para con el grupo a fin de lograr valor en los criterios de articular pautas en la elaboración de la tesis.



Dedicatorias

A mis padres y a toda mi familia por su valioso apoyo a lo largo de este ciclo profesional, académico y laboral, sin el apoyo de todos ustedes, este proyecto no se habría culminado, esto es por y para ustedes.



Resumen Ejecutivo

En la presente investigación, se describen aspectos concernientes al Business Consulting Report de la empresa Cánovas SAC; es una empresa del sector manufacturero dedicada principalmente a la venta, comercialización y obras por instalación de cristales para la industria de la construcción. Se está viviendo la época post pandemia, las empresas que desarrollan sus actividades en Perú deben afrontar grandes desafíos que provocó la pandemia a nivel mundial, a través del business consulting report a la empresa antes mencionada, se hace un análisis exhaustivo con el propósito de encontrar las deficiencias y presentar alternativas de solución que mejoren su desempeño.

En el presente informe de consultoría se analizaron elementos internos y externos de la empresa Cánovas S.A.C, identificando las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, se obtuvo información a través de entrevista con la gerencia administrativa, recabando información sobre diversas funcionalidades de sus líneas de negocio, se identificó las necesidades, permitiendo realizar una síntesis sobre los problemas que está afrontado la organización y sus posibles soluciones. En base al diagnóstico obtenido se detectó como problema principal la injerencia del área comercial en la administración de los contratos de obra, a partir de este foco problemático se revisaron las soluciones factibles, las cuales fueron analizadas a través de enfoques cualitativos y cuantitativos.

Se propone a Cánovas S.A.C la implementación de metodologías de proyecto basadas en buenas prácticas aplicando un método PMO (Project Management Office), establecer una planificación estratégica a corto plazo y establecer técnicas para la fidelización de clientes. Por último, se planteó un plan de implementación que tendrá una extensión de 136 días con una inversión de S/. 117,988 (soles peruanos), para obtener resultados positivos de crecimiento económico, tal como lo muestra el cálculo del VAN de la empresa, permitiendo reforzar la propuesta en cuanto al problema planteado.

Abstract

In the present investigation, aspects concerning the Business Consulting Report of the company Cánovas SAC are described; is a company in the manufacturing sector dedicated mainly to the sale, marketing and installation of glass for the construction industry. The post-pandemic era is being experienced, the companies that carry out their activities in Peru must face great challenges caused by the pandemic worldwide, through the business consulting report to the aforementioned company, an exhaustive analysis is made with the purpose of finding deficiencies and present alternative solutions that improve their performance.

In this consulting report, internal and external elements of the company Cánovas S.A.C were analyzed, identifying the opportunities, threats, weaknesses and strengths, information was obtained through an interview with the administrative management, gathering information on various functionalities of its lines of business, the needs were identified, allowing a synthesis of the problems that the organization is facing and their possible solutions. Based on the diagnosis obtained, the interference of the commercial area in the administration of construction contracts was detected as the main problem. From this problematic focus, feasible solutions were reviewed, which were analyzed through qualitative and quantitative approaches.

It is proposed to Cánovas S.A.C the implementation of project methodologies based on good practices applying a PMO (Project Management Office) method, establishing short-term strategic planning and establishing techniques for customer loyalty. Finally, an implementation plan was proposed that will have an extension of 136 days with an investment of S/. 117,988, to obtain positive results of economic growth, as shown by the calculation of the company's NPV, allowing the proposal to be reinforced in terms of the problem posed.

Tabla de Contenidos

Listado de Tablas	x
Listas de Figuras	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1 Presentación de la Empresa	1
1.1.1 Historia.....	1
1.2 Líneas de negocio.....	2
1.3 Productos.....	2
1.4 Misión.....	3
1.5 Visión	4
1.6 Análisis de la Industria o Sector.....	4
1.6.1 Poder de Negociación de los Proveedores	5
1.6.2 Poder de Negociación de los compradores	5
1.6.3 Rivalidad de los competidores	6
1.6.4 Productos Sustitutos.....	8
1.6.5 Amenaza de nuevos competidores.....	8
1.6.6 Oportunidades y amenazas	9
1.7 Conclusiones del capítulo.....	10
Capítulo II Análisis del Contexto	11
2.1 Análisis del Contexto Externo	11
2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	22
2.3 Análisis del Contexto Interno de la empresa	24
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	39
2.5 Conclusión del Capítulo.....	42
Capítulo III: Problema Principal.....	43
3.1 Diagnóstico de la Empresa – Problemas Identificados.....	44
3.1.1 Problemas Encontrados.....	45
3.2 Problemas encontrados por cada línea de negocio	52
3.3 Matriz de Priorización de Problemas	53
3.4 Criterios de Evaluación.....	55
3.4.1 Sustancia	55
3.4.2 Locación.....	56
3.4.3 Propiedad	56
3.4.5 Magnitud.....	57

3.5 Conclusión del Capítulo.....	58
Capítulo IV Revisión de la Literatura.....	59
4.1 Mapa de literatura	59
4.2 Revisión de Literaturas	60
4.2.1 Fidelización de Clientes.....	60
4.2.2 Planificación Estratégica.....	67
4.2.3 Metodología para la Administración de Proyecto	73
4.3 Conclusiones del capítulo	79
Capítulo V Análisis de las Causa del Problema Clave	80
5.1. Causas Encontradas	81
5.1.1 Exceso de bricolaje en la empresa.	81
5.1.2 Insuficiencia en la disponibilidad de mano de obra directa.....	82
5.1.3 Perdida del sistema del control en la administración de los contratos.....	83
5.1.4 Ausencia de buenas prácticas en la administración y dirección.	84
5.1.5 No se cuenta con un plan estratégico consolidado.....	84
5.1.6 Inmadurez de la organización para afrontar nuevos desafíos del mercado y del rubro.....	85
5.2 Diagrama de Ishikawa.....	87
5.3 Causas Principales	89
5.4 Conclusiones del Capítulo	91
Capítulo VI Alternativas de Soluciones Valoradas	92
6.1 Alternativas de Solución identificadas.....	92
6.1.1 Estandarización de marcos de informes estadísticos para la alta dirección.	93
6.1.2 Implementación de un departamento PMO.	94
6.1.3 Estructurar y actualizar la visión de la empresa.....	97
6.1.4 Elaboración de un plan estratégico a tres años.	98
6.1.5 Revisar la estructura comercial para generar oportunidades y prospección de clientes nuevos.	99
6.1.6 Actualización de software para la unidad de producción en planta.	100
6.2 Evaluación de las Alternativas de Solución.....	101
6.3 Conclusiones del capítulo	105
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave	106
7.1 Actividades	106
7.2 Plan de implementación (Gantt Chartt)	107
7.3 El Presupuesto.....	122

7.4 Factores clave para el éxito de la implementación	123
7.5 Conclusiones del Capítulo	126
Capítulo VIII: Resultados Esperados.....	127
8.1 Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación	127
8.2 Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación	129
8.3 Conclusiones del Capítulo	132
Capítulo IX Conclusiones y Recomendaciones.....	133
9.1 Conclusiones.....	133
9.2 Recomendaciones	137
Referencias.....	139



Lista de Tablas

Tabla 1. Servicios extras que ofrece la empresa Cánovas S.A.C	3
Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	23
Tabla 4. Ventas por Tipo de Producto 2018 a 2020 en Dólares	33
Tabla 5. Ratios de Liquidez y Solvencia 2016 a 2020.....	35
Tabla 6. Ratios de Gestión.....	35
Tabla 7. Ratios de Solvencia.....	36
Tabla 8. Matriz de Factores Internos	41
Tabla 9. Problemas encontrados en la empresa Cánovas S.A.C.....	45
Tabla 10. Cantidad de clientes nuevos en los últimos años.....	47
Tabla 11. Estado de resultados por la línea de negocio 2020	51
Tabla 12. Problemas por línea de negocio.....	53
Tabla 13. Matriz de priorización de problema.....	54
Tabla 14. Variación de ventas por m2 Cánova S.A.C	82
Tabla 15. Matriz de Priorización de Causas	90
Tabla 16. Valoración de las alternativas de solución.....	102
Tabla 18. Inversión total de la empresa Cánovas S.A.C.....	123
Tabla 19. Lista de Riesgos.....	125
Tabla 20. Cálculo del Van del proyecto.....	130

Lista de Figuras

Figura 1. Índice de Producción en el área de la construcción.....	6
Figura 2. Proyecciones de sectores económicos 2021 – 2024.....	15
Figura 3. Datos de gastos públicos e inversión pública de los últimos años	16
Figura 4. Crecimiento estimado y proyectado de la población de Perú 1950 - 2021.	19
Figura 5. Flujograma de Línea de Producción de vidrio.	30
Figura 6. Margen Bruto, Operativo y Neto 2016 a 2020.	31
Figura 7. Crecimiento de Ventas 2017 a 2020.....	32
Figura 8. Costos y Gastos Operativos 2016 a 2020.....	34
Figura 9. Análisis de Ratios Cánovas S.A.C	34
Figura 10. Sistema de Producción de Cánovas SAC..	38
Figura 11. Sistema de Control de Asistencia y Pago de Planillas..	39
Figura 12. Sistema de Entradas y Salidas de Almacén.....	39
Figura 13. Existencias anuales de producto en los últimos años.	46
Figura 14. Datos de la cantidad de mano de obra presente en la empresa.....	49
Figura 15. Mapa de literatura.....	60
Figura 16. Metodología Project Management Office	78
Figura 17. Comportamiento en el retraso de entrega pedidos los últimos años.	87
Figura 18. Diagrama de causa – efecto.....	88
Figura 19. Modelo actual en el manejo de los contratos de la empresa Cánovas S.A.C.	95
Figura 20. Modelo en el manejo de contrato a través del departamento PMO. (Elaboración Propia).....	96
Figura 21. Diagrama de Gantt con las actividades del proyecto.....	121
Figura 21. Matriz de riesgos.	125
Figura 22. Resultados cualitativos de la implementación de la solución propuesta.	129

Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este capítulo se aborda e investiga la estructura orgánica de Cánovas SAC, con la finalidad de identificar sus fortalezas, debilidades y las condiciones para la mejora de la empresa dentro del sector en el que participa, en relación con sus competidores. Esto permite conocer la problemática, su escenario actual, sus procesos, clientes y factores que alteran su desempeño.

1.1 Presentación de la Empresa

Cánovas SAC es una empresa del sector manufacturero dedicada principalmente a la venta, comercialización y desarrollo de obras por instalación de cristales para la industria de la construcción, adicionalmente cuenta con varias tiendas donde se puede comprar el vidrio refinado al mayor y al detal, también es importante destacar que maneja una amplia gama de accesorios para la instalación del vidrio.

1.1.1 Historia

Cánovas SAC es una empresa peruana fundada en 1922 en el Perú por un migrante chileno llamado Don Rafael Canovas Rodeja. Inicialmente el nombre constituido era Espejos Cánovas, importaba planchas de espejo y vendía espejos decorativos. Posteriormente se creó Vidriería Cánovas con el 100% de accionariado de la familia Cánovas, esta sociedad inyectó capital para lograr tener una planta de producción de vidrio templado y luego pasó a crearse la empresa Cánovas SAC, una sociedad entre Víctor Lumbroso Cohen y Guillermo Cánovas Newell, fundada en julio del 2008, y que actualmente cuenta con varias sedes en todo el país.

Los resultados de las estrategias adoptadas y el crecimiento sostenido de la empresa, ha permitido estar presente en los proyectos más grandes del país tales como, complejos hospitalarios, hoteles, residenciales, retails, centros empresariales, centros institucionales,

entre otros. La filosofía empresarial está basada en lograr obtener obras afines al negocio para proveer y colocar mano de obra para instalar vidrio principalmente. Para ello emplea a sus unidades de negocio como una articulación de toda la cadena de valor para lograr tales fines.

1.2 Líneas de negocio

El poder de articulación de su estrategia de negocio se basa en procesar y comercializar vidrio con valor añadido para la industria de la construcción, para ello Cánovas SAC posee en su estructura orgánica tres líneas de negocio:

- Línea de suministro: Corresponde a la unidad de negocio que se encarga de procesar la materia prima de vidrio, a través de su unidad de planta de producción y el tratamiento de entregarle valor agregado de acuerdo con las necesidades de mercado y/o clientes.
- Línea de vidriería: Corresponde a la unidad de negocio encargada de la atención al cliente, despacho y distribución de productos en su tienda física y virtual.
- Unidad de Obras: Corresponde a la unidad de negocio que se encarga de la entrega e instalación de los productos solicitados por el cliente en el tiempo determinado para ello.

1.3 Productos

Cánovas SAC, brinda soluciones a través de productos asociados a la industria del vidrio para el desarrollo de obras o proyectos de la industria de la construcción. La empresa a partir del año 2008 ha logrado aumentar su participación en el mercado, siendo su actividad principal la producción y comercialización de vidrios, venta de accesorios y servicios inherentes a la instalación de este producto. Cánovas SAC, produce diferentes tipos de cristales: a) cristales: Arenado, templado, curvo no templado, curvo templado, insulados,

laminado, laminado acústico, reflectivo, serigrafiado, ultraclaro, b) PAC: panel de aluminio compuesto y c) perfiles de aluminio: Angulares, cabezales, adaptadores, acanalados, etc. La empresa comercializa una gama de accesorios a fin para instalación de vidrios los cuales son: Bisagras, barandas, cerraduras, cerrojos, cierra puertas, brazos proyectantes, conectores, pivot's, frenos hidráulicos, rotulas, tensores, tiradores, siliconas, fijadores, accesorios para duchas, etc. Otros servicios que se ofrecen se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Servicios extras que ofrece la empresa Cánovas S.A.C

Otros servicios de la Empresa Cánovas S.A.C
Muro cortinas
Puertas automáticas
Ventanas de aluminios y PVC
Barandas, escaleras, puertas de duchas
Divisiones de interiores
Sistemas convencionales
Refinamiento de vidrios para terceros

1.4 Misión

Cánovas SAC expone su misión de la siguiente manera: “Existimos para satisfacer a nuestros clientes con calidad y compromiso en los servicios de instalaciones y proyectos que nos confían”. Contribuimos con la realización personal y profesional de nuestros trabajadores, capacitándolos bajo los valores y principios de nuestra filosofía empresarial. (Cánovas SAC, 2018).

1.5 Visión

Cánovas SAC, tiene como visión: “Hacer de Cánovas una organización líder donde busquemos la plena satisfacción de nuestros clientes, brindando los mejores servicios y productos que contribuyan con una mayor calidad de vida para nuestra sociedad.” (Cánovas S.A.C, 2020).

1.6 Análisis de la Industria o Sector

El vidrio, como fuente de materia prima para las cadenas productoras de vidriería en Perú, no es producido en el país. El vidrio plano en todas sus dimensiones es importado principalmente de China, México y Chile. Perú posee el mercado que procesa vidrios primarios como el “Vidrio Templado”, este se obtiene a partir de un proceso de sometimiento térmico al vidrio plano entregándole propiedades mecánicas mayores. La cadena de empresas de la industria del vidrio está compuesta por tres (3) categorías catalogadas como Productoras, aquellas que generan la materia prima. Las procesadoras son aquellas que le entregan valor añadido a la materia prima convirtiéndola en vidrios primarios, y distribuidoras son las empresas que distribuyen el vidrio y subproductos de éste.

Cánovas SAC es una empresa que pertenece a la cadena de procesadoras de vidrio, ya que produce vidrios primarios y así mismo ejerce la función de distribuidora de este. Cánovas SAC, en su cadena de negocio procesa, distribuye vidrio primario y entrega otros productos y subproductos de la industria del vidrio, como por ejemplo a obras de la industria de la construcción donde se participa activamente. Se realizó un análisis más detallado de Cánovas S.A.C tomando como referencia a las teorías expuestas por el autor Michael Eugene Porter, utilizando esta herramienta para lograr identificar, reconocer y analizar data que permita establecer estrategias que logre potenciar oportunidades y ejecutar planes frente a sus debilidades.

1.6.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Según Porter (2008), cuando la existencia y tamaño de los proveedores es grande, mayor poder se tendrá para modificar plazos de entrega, forma de pago, calidad de productos, estandarización de los productos, y variación de precios. Se ha determinado que Perú importa vidrio como materia prima (vidrio crudo), de acuerdo con la información recogida de Ministerio de Producción (Produce, 2020). La dispersión de los proveedores en todos los casos no facilita el poder de negociación a excepción únicamente de la importación de los compuestos químicos para el vidrio insulado y laminado. Perú no posee control sobre la calidad de acabados de los productos terminados, por lo que el poder de negociación de los actores es muy fuerte.

1.6.2 Poder de Negociación de los compradores

Según Porter (2008), cuando más organizados están los consumidores, mayor exigencias y condiciones imponen en la relación del precio, calidad o servicios. Esto impactará en la empresa sobre el margen y el mercado será menos atractivo. En Perú los principales compradores pertenecen al sector de la construcción en el ámbito nacional, sector que posee un constante desempeño los últimos años (ver Figura 1),

El Perú posee una gran cantidad de compradores de este producto en la industria, por lo que el poder de negociación para estos actores es bajo debido a que pocas empresas producen vidrio específico con valor añadido (templado, insulado). Sin embargo, el mercado de construcción ejerce poder sobre la industria del vidrio, esto viene causado por la competencia para acercar productos y servicios afines a ella con bajo coste, mejores tiempos de despacho e instalación de alta calidad. La empresa Cánovas S.A.C realiza una segmentación de los clientes para sus diferentes líneas de servicio, debido a que consta de

departamento de obra, suministro y tienda y su clientela está principalmente concentrada en el sector construcción, llegando a ser este público o privado.

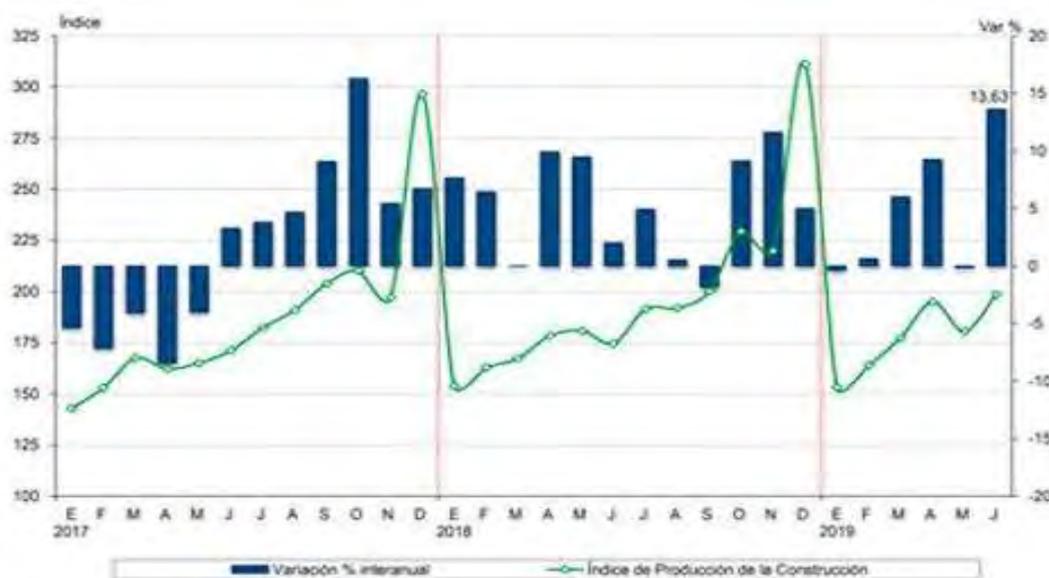


Figura 1. Índice de Producción en el área de la construcción.

Tomado de Informe Técnico de Producción Nacional, 2021. Encuesta Económica Anual por INEI, febrero 2022.

(<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2021.pdf>)

1.6.3 Rivalidad de los competidores

Según Porter (2008), la rivalidad entre competidores adopta una multiplicidad de formas, las empresas modifican sus estrategias para potenciar sus oportunidades en el mercado, algunas de estas actividades a implementar o renovar son: reducción de precios, campañas de publicidad atractivas, esfuerzos de ventas directas, establecimientos de mejoras en los productos y servicios. La intensidad en la rivalidad con los competidores existentes aumenta si hay gran cantidad de compañías parecidas en tamaño e influencia, esto se debe a que las acciones que puedan emprender como estrategias de negocio para mejorar su participación en el mercado producen respuestas en los competidores. Por tanto, la rivalidad

intensa entre competidores conlleva a la implementación de planes que reduce los precios e incrementa los costos, factores que ponen en amenaza la rentabilidad de las organizaciones.

Las rivalidades de la industria del vidrio están fomentadas a partir de los modelos de su industria: productores, procesadores y distribuidores, en base al tamaño de sus importaciones; y a los modelos estratégicos integrados del negocio (servicios, proyectos) e igualmente esta magnitud está condicionada por la cantidad de competidores, tamaño y poder, el ritmo de crecimiento de la industria y las barreras de salida. Cánovas SAC es un agente procesador y distribuidor en el mercado del vidrio, si bien no posee un tamaño elevado de FOB y CIF, lo compensa con su posicionamiento integrado de servicios, y subproductos integrándose al desarrollo de proyectos. En ese sentido los competidores que siguen ese mismo estilo de negocio se encuentran entre otros: Corporación Miyasato S.A.C, Heinz Glas Perú S.A.C, Corporación Vidrio Glass S.A.C, Apple Glass Peruana SAC y Vidrios Lirquen Perú SAC.

La fuerza de los competidores es elevada a razón de la alta competitividad por el costeo, por la calidad y la necesidad de mantener producción elevada Cánovas S.A.C incorporó en el 2008 una planta de producción y hasta el 2019 logró ubicarse en el top 6 de las empresas nacionales con los mejores indicadores operacionales, cerrando el 2019 con 46.52%. Con los efectos de la pandemia los volúmenes de importación de vidrio en diferentes presentaciones han decaído sustancialmente con respecto a años anteriores debido a que el mayor auge registrado de crecimiento de los volúmenes de producción y de las tasas de utilización de la capacidad instalada al que corresponde este sector están alineados directamente con la industria de la construcción.

1.6.4 Productos Sustitutos

El policarbonato (PC) y el metacrilato son dos plásticos de alta resistencia que son cada vez más representativos en su utilización ya sea por su resistencia como por sus propiedades de transparencia, bajo costo, y con conceptos cada vez más prácticos. Sin embargo, el vidrio templado responde a las exigencias más altas que las propiedades de PC y metacrilato, como son la estética, su calidad de superficie, la seguridad que proporciona a bienes y personas, su practicidad en conceptos de limpieza la que atrae en sinónimos de dureza, belleza y practicidad.

Existe por otro lado, investigaciones de otros materiales, conocido como “madera transparente”, el cual es polímero termoestable que se le entrega a la madera para proporcionarle propiedades de transparencia y propiedades de dureza. Actualmente está patentado por la Universidad de Maryland, y promete ser un producto más sostenible, resistente y eficiente que el vidrio, aunque sus usos aún no han sido probados y testeados, por lo que, a mediano plazo, se puede prever que existan las primeras aplicaciones domésticas e industriales.

1.6.5 Amenaza de nuevos competidores

Empresa como Cánovas SAC, que desarrolla procesamiento y distribución del vidrio, hace que el reconocimiento y relación de clientes, así como la experiencia de los cursos de participación en la industria de la construcción sean una fortaleza que limita el ingreso de nuevos competidores. Por otro lado, establecer nuevas plantas de producción de empresas en expansión dentro de Perú, posee componentes que no facilitan su inmediatez desgastándose aspectos gubernamentales (licencias, estudios ambientales), como financieras (catastros, adquisiciones, proyectos asociados), lo que provoca que no exista mucha penetración de nuevos agentes en medianos y largos plazos.

1.6.6 Oportunidades y amenazas

Para la adopción de mejores estrategias es de vital importancia tomar en cuenta los factores que pueden actuar a favor y en contra de la organización, de tal manera que, al plantear los objetivos se le pueda dar un uso apropiado a las oportunidades que el entorno ofrece y atenuar el impacto de las amenazas. El grupo consultor realizó un análisis exhaustivo del sector relacionado con la empresa dedicada al ramo de vidriería con el fin de reconocer elementos que pueden ser de impacto positivo o negativo a la empresa Cánovas S.A.C, las cuales se detallan a continuación:

Oportunidades:

- Recuperación del mercado post pandemia. Muestra recupero del crecimiento de demanda de vidrio templado e insulados en el sector construcción.
- Incremento de vidrio templado en nuevos mercados en el interior del país.
- Perfeccionamiento de productos de calidad de valor añadido.
- Reducción de desperdicios en la cadena de producción (mermas).
- Especialización de mano de obra para procesos de cadena productiva en la industria del vidrio.
- Adopción de la cultura de buenas prácticas para la Dirección de Proyectos afines a la industria del vidrio.

Amenazas:

- Competidores en el mercado peruano. Existen variedad de competidores menores que perjudican el comportamiento de precio en el mercado.
- Ingreso de productos de baja calidad (vidrios crudos).
- Ingreso de productos sustitutos a bajo precio (caso policarbonatos).

- Mayores tiempos de disponibilidad de materias primas afectados por problemas mundiales: Puertos, guerras.
- Demanda estacional de productos afines al vidrio.

1.7 Conclusiones del capítulo

Como primer paso para la realización de la consultoría a la empresa Cánovas S.A.C se deben conocer los cimientos de la empresa, como aspecto resaltante de la información obtenida es que esta organización tiene amplia experiencia en el rubro vidriero ya que tiene muchas décadas en el mercado peruano. Desde su fundación ha tomado riesgos con la intención de adaptarse a nuevos escenarios y ofrecer un producto que se encuentra en mejora continua con el fin de satisfacer la demanda de los clientes, siendo estos más exigentes cada día.

En este capítulo se hizo un análisis de la industria a través de los enfoques de las cinco fuerzas de Porter, esta aplicación teórica permite hacer un estudio de diferentes factores que afectan directamente el desempeño empresarial y que pueden afectar la posición de éxito a mediano y largo plazo. La gerencia debe valorar las oportunidades y amenazas relacionadas con el medio ambiente, con el fin de aplicar estrategias que optimicen los recursos en función de los objetivos propuestos, de tal manera que se pueda fomentar el crecimiento integral de la organización.

Capítulo II Análisis del Contexto

Este capítulo tendrá en su desarrollo la evaluación del entorno externo e interno con los que interactúa la empresa, existen muchos factores que generan ventajas competitivas a una organización o por el contrario implica una seria amenaza para su óptimo desenvolvimiento, por tal motivo se debe tener al día la información de diferentes aspectos, con el fin de maximizar el efecto de las oportunidades que brinda el contexto externo y de igual manera disminuir el efecto que pueden tener factores adversos a la rentabilidad de la empresa. De igual manera se hizo la evaluación de diferentes elementos que tienen que ver directamente con la empresa, es de vital importancia que la empresa valore el potencial de sus propios recursos humanos y de sus procesos, para tal fin se realizó el estudio AMOFHIT, con el fin de determinar las debilidades y fortalezas de la empresa, con la intención de mejorar sus procesos y optimizar el recurso con el que cuentan.

2.1 Análisis del Contexto Externo

Esta parte de la consultoría está enfocada en evaluar el entorno externo de la empresa y el sector en el que se desenvuelve la organización, la intención es conocer cómo se comporta los eventos y tendencias que no se puede manejar ni controlar por parte de la compañía, pero que pueden afectar de manera positiva o negativamente el desenvolvimiento de esta. Para cubrir los aspectos externos se realizó el estudio de cinco elementos: el político (P), económico (E), social (S), tecnológico (T) y ecológicas (E), este análisis tiene la intención de conocer diferentes situaciones que ocurren en el ambiente con el fin de anticipar estrategias y acciones que generen el aprovechamiento que brinda el entorno y mitigar el impacto de las amenazas.

Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales. La actual situación política ha desatado temor en los inversionistas por el tinte comunista del partido Perú Libre, que en su

plan de gobierno indicaba la nacionalización de inversiones extranjeras claves, como el gas, lo cual desencadenó una fuga de capitales que encareció el tipo de cambio aumentando el precio de las importaciones lo cual es desfavorable para Cánovas SAC porque su insumo principal, el vidrio crudo es importado, vale acotar que, para que el tipo de cambio represente una serie amenaza al colectivo industrial su depreciación debe ser fuerte y consolidada a lo largo del tiempo, en este sentido una estabilidad en el tipo de cambio conlleva a decisiones políticas y monetarias claves por parte de los principales bancos del país (Rossini, 2016). Un factor que genera fuerte presión en el medio empresarial de un país es la inestabilidad política y aumento en los niveles de corrupción, generando incertidumbre en los inversionistas y estos a su vez, tratan de salvaguardar su patrimonio sacando sus divisas de la economía y presionan el tipo de cambio, la consecuencia de este tipo de acciones es menos inversión privada y fuga de capitales, impactando de manera directa en la productividad de un país y su crecimiento económico.

Debido al tipo de operaciones que realiza la empresa Cánovas S.A.C, se encuentra sujeta a una serie de reglamentaciones legales de diferentes entes del país, una es el Ministerio del Ambiente (*MINAM*), ahí se dispone que si las empresas requieren ejecutar ampliaciones de sus operaciones en plantas que modifiquen sus permisos contractuales, entonces se reglamentan sobre la Ley 27446; ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), y su reglamento, así como el Reglamento ambiental sectorial. Estas establecen que previamente a la implementación de una modificación, ampliaciones, diversificaciones o acciones similares que impliquen variar los instrumentos de gestión ambiental aprobados, deben gestionarse evaluaciones ambientales a la autoridad competente, con la finalidad de obtener la actualización de Plan de Manejo Ambiental del Diagnóstico Preliminar (DAP). Esta última no regulariza, ni convalida los incumplimientos de obligaciones legales aplicables, ni a los incumplimientos de los compromisos sobre los

instrumentos aprobados, siendo la autoridad en competencia para tratar estos el Organismo de Evaluación y fiscalización ambiental (OEFA).

De igual modo se debe mencionar el Ministerio de la Producción (**PRODUCE**) que mediante El Decreto Supremo N°017-2015, aprueba un reglamento ambiental para la industria manufacturera y comercio interno, esta normativa tiene por finalidad propiciar el desarrollo sostenible de las actividades manufactureras y de comercio interno en el marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva y Política Nacional del Ambiente en el estado peruano. Se debe mencionar las especificaciones que se encuentran registradas en el **Ministerio Vivienda, Construcción y Saneamiento**, el cual establece para el sector construcción el Decreto Supremo 251-2005-VIVIENDA (2005), se estableció la Norma Técnica E.040 para la reglamentación del vidrio en las edificaciones, el cual proporciona normas de fabricación (internacionales ANSI Z-97.1), la cual estipula que el vidrio templado debe tener una resistencia a la flexión, equivalente de cuatro a cinco veces más que el vidrio primario, resiste cambios bruscos de temperatura y tensiones térmicas seis veces mayores que un vidrio sin temprar. Si se rompiera el vidrio templado se fragmenta en innumerables pedazos granulares pequeños y de bordes romos, que no causan daños al usuario. Recientemente, mediante la Resolución Ministerial 068-2020- VIVIENDA (2020), referente a la infraestructura de las edificaciones destinadas a la educación determinó en su capítulo III, artículo 14 numeral “e” que, los vidrios de estos edificios en áreas de riesgo deberán por seguridad ser: (a) vidrio templado, (b) laminado o (c) con lámina de seguridad.

Fuerzas económicas. En el informe de balance económico anual del año 2020 hecho por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) mostró un desaliento del comportamiento en pleno hecho de la pandemia asociado por el COVID 19 en los indicadores del desarrollo de la industria de la construcción, al igual que las operaciones de las empresas y sumados por el poco dinamismo de inversión para las obras públicas, teniendo dentro de su desempeño al

sector manufacturero no primario que disminuyó 17.3%. En el informe de balance económico anual del año 2021 hecho por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP; N°12-17.02.20222) muestra mayores dinamismos en los sectores no primarios correspondido a la manufactura no primaria, y a actividades de servicios principalmente favorecidos por el avance del proceso de vacunación por el COVID 19. Por otra parte, en diciembre 2021 según datos del BCRP el sector construcción disminuyó 8,9 % respecto al mismo ciclo del año anterior fundamentado por el menor desarrollo de obras públicas y menor consumo de cemento.

En las notas de estudio publicados por el Banco Central de reserva con relación a las expectativas macroeconómicas del Perú, declara en su informe (N°22-7 abril del 2022) que, a nivel sectorial, el incremento de precios de insumos afectó principalmente a sectores de agricultura y pesca, a la construcción, y a la manufactura; mientras que la incertidumbre política incidió en los sectores construcción, agricultura, pesca y servicios. La economía peruana ha logrado recuperarse paulatinamente de los efectos que ha dejado la pandemia, luego de una fuerte contracción económica del año 2020 (- 11,1 %), esto se debe a la mejora progresiva de los diferentes componentes operativos de la actividad económica del país, tomando como referencias cifras oficiales, para el periodo comprendido de los años 2022 – 2024 se espera que la actividad económica nacional aumente en 4,5 % debido al incremento de las exportaciones motivado a una recuperación de la oferta primaria y un estable contexto económico internacional (Ver Figura 2).

Demanda interna y PBI (Var. % real anual)						
	Estructura % del PBI 2019	2021	2022	2023	2024	Proyección 2022-2024
I. Demanda interna¹	96,6	10,5	4,5	4,3	4,0	4,3
1. Gasto privado	83,8	9,7	5,3	4,7	4,3	4,7
a. Consumo privado	65,7	7,8	4,6	4,4	4,0	4,4
b. Inversión privada	18,0	17,0	7,5	5,4	5,0	6,0
2. Gasto público	16,6	12,6	0,3	2,3	2,5	1,7
a. Consumo público	11,4	10,2	1,5	2,1	1,6	0,8
b. Inversión pública	4,6	20,2	5,5	2,6	5,0	4,4
II. Demanda externa neta						
1. Exportaciones²	23,9	11,8	7,3	5,3	5,0	5,9
a. Tradicionales	14,6	11,8	6,4	3,7	3,6	4,6
b. No tradicionales	3,0	9,9	7,6	7,2	7,0	7,3
2. Importaciones³	22,4	14,0	6,1	4,8	4,4	5,1
III. PBI	100,0	10,0	4,8	4,5	4,2	4,5

PBI por sectores (Var. % real anual)						
	Proyección entre bases 2007	2021	2022	2023	2024	Proyección 2022-2024
Agropecuaria	1,0	1,8	3,8	4,0	4,0	3,9
Agrícola	1,8	2,3	3,7	4,0	4,0	3,9
Pecuaria	2,2	1,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Pesca	1,7	7,4	2,0	2,5	3,2	2,5
Minería e hidrocarburos	14,4	8,7	8,5	3,5	2,8	4,8
Minería metálica	12,1	16,8	9,1	3,8	3,2	5,4
Hidrocarburos	2,2	3,3	4,8	1,8	0,0	2,2
Manufactura	16,5	13,8	4,4	4,1	4,1	4,2
Pirámida	4,1	16,5	5,2	4,4	4,4	4,7
No pirámida	12,4	18,1	4,2	4,0	4,0	4,1
Electricidad y agua	1,7	7,9	4,5	4,3	4,0	4,3
Construcción	1,1	24,9	5,7	4,9	4,9	5,2
Comercio	16,2	13,9	4,7	4,5	4,0	4,4
Servicios	37,1	7,3	4,7	4,8	4,3	4,5
PBI	100,0	16,0	4,8	4,5	4,2	4,5
PBI primario	23,2	7,6	6,6	3,7	3,4	4,6
PBI no primario¹	46,5	11,1	4,7	4,8	4,3	4,5

Figura 2. Proyecciones de sectores económicos 2021 – 2024

Tomado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf

El gobierno peruano ha tomado una serie de medidas para contrarrestar el impacto que tuvo en la economía la pandemia, implementando programa de garantías de créditos y otorgando recursos a empresas para su fortalecimiento patrimonial, igualmente ha iniciado una serie de acciones para proteger a las compañías, tales como: a) ampliación del periodo de gracia de Reactiva Perú, b) implementación del PAE MYPE y c) recursos para el fortalecimiento del patrimonio de muchas empresas, todas estas medidas tiene como fin evitar la pérdida masiva de empleos, el quiebre de empresas, proteger el ahorro de los peruanos, preservar la estabilidad económica e igualmente mantener la cadenas de pago en la economía local. Es importante destacar que el Perú mantiene una sostenibilidad fiscal, que le permite mantener una calificación crediticia muy favorable, permitiendo el acceso a los mercados capitales que le otorgan condiciones favorables de financiamiento, del mismo modo esta estabilidad fiscal permite mayor margen para maniobrar ante situaciones futuras manteniendo como objetivo el crecimiento sostenible de la economía y mejorar las condiciones actuales de los ciudadanos. Una sana política fiscal influye directamente en el dinamismo de la economía, su incidencia a corto plazo contempla estabilizar los ciclos

económicos y a largo plazo potenciar el crecimiento de la economía a través de mayores capacidades productivas en el país.

Para beneficio de la empresa Cánovas S.A.C, el gobierno nacional está impulsando proyectos de inversión públicas y privadas, igualmente esta patrocinando la continuidad de grandes proyectos de infraestructura y minería, apostando al Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad y los Proyectos Especiales de Inversión Pública. La inversión pública aumentó en un 20,2 % (ver Figura 3), siendo este una decisión clave para la reactivación económica y la apertura de nuevos puestos de empleos, se está implementado las mejoras en la cartera de proyectos que garanticen la ejecución de recursos y la calidad de obras realizadas.



Figura 3. Datos de gastos públicos e inversión pública de los últimos años

Tomado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf

Según datos del BCRP (2021), el Producto Bruto Interno (PBI) creció 4,9 % interanual, las actividades primarias registraron una caída de 0,8 % mientras que las actividades no primarias crecieron 6,4 % este resultado se debe a un efecto colateral por la inmovilización social obligatoria vigente en febrero de 2021. Los puestos formales

registraron un crecimiento de 7,5% en febrero respecto al mismo periodo del año 2020, la masa salarial total fue impulsada por los mayores ingresos y la recuperación de los puestos de trabajo, 332 mil empresas del sector privado reportaron información de empleo, con lo cual el número de empresas aumentó 5,9 (5,4 % respecto al mismo periodo del 2020). En febrero destaca el aumento en el número de empresas del grupo de 1 a 10 trabajadores, en términos desestacionalizados, luego que el empleo formal cayó fuertemente por la pandemia, éste se ha venido recuperando, para el primer trimestre del 2021, el empleo formal total y el empleo formal del sector privado se encuentran por encima del nivel registrado en diciembre de 2019, El mercado laboral ha comenzado a tener empuje por la masiva ola de vacunación que impulso el gobierno peruano, permitiendo que más personas obtuvieran las dosis completas de sus vacunas y mermar el efecto de la pandemia en la población en general.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas. La masificación urbana ha ido en progreso los últimos años, según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática del Perú (INEI) señala que en el 2017 el 75 % de la población nacional es urbana y el 48 % de la población total del país, se encuentra habitando alguna de las 15 ciudades más importantes del país (INEI, 2017). En el transcurso de los años los gobiernos desde Alan García Pérez (2006 – 2011) hasta la actualidad, ha venido impulsando la “modernización democrática”, que consolida el proceso de democratización a través del voto popular, la participación del ciudadano en los procesos de planificación y gestión local. Se está impulsando la teoría de la “planificación del desarrollo urbano sostenible” como un eje principal para el plan urbano en el Perú, concretándose dos proyectos pioneros tales como, el plan de desarrollo urbano de la ciudad del cerro de Pasco y el plan de desarrollo urbano de la ciudad de Chancay, esta estructura urbanística tiene como base el compromiso que ha asumido el país con la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (ONU, 2015), donde se impulsa las “ciudades y comunidades sostenibles”.

Los efectos del fenómeno del niño acaecido en 2017 puso al descubierto la insuficiente planificación territorial y urbana del país, se denotó el crecimiento urbano desordenado y la ocupación informal de viviendas en zonas de riesgo ante desastres, motivado a esto se aprobó el Decreto Supremo 016-2018-PCM, da énfasis a la gestión de riesgo por efectos de un cambio climático, tomando como base para la planes urbanos la prevención y una mejor ubicación de las viviendas en las zonas más vulnerables. Las premisas del “desarrollo urbano sostenible” deben ser: la complementariedad urbana y territorial, funcionalidad urbana, calidad urbanística y paisajística, gestión de riesgo, equidad social urbana, sustentabilidad ambiental y gobernanza urbana (Ortega, 2001). La funcionalidad urbana que se debe impulsar debe partir en un manejo adecuado de la ubicación de las actividades económicas de un centro urbano, de este modo distribuir el urbanismo de un modo funcional y productivo, e igualmente promover una cultura de prevención para los riesgos y desastres naturales, se debe preparar al colectivo ante cualquier ocurrencia que sea de origen natural y/o antrópico.

De acuerdo con datos oficiales la tasa de crecimiento promedio anual del país los últimos cuatro años es de 1,4 %, este proceso de aumento poblacional se caracteriza en primera instancia, por el descenso de la mortalidad y posteriormente a un aumento en los niveles de fecundidad en la población, ya los últimos años, ambos índices han mantenido valores más estables, con niveles bajos en ambas variables. El crecimiento poblacional varía según las edades, a mediados del siglo pasado, aumentaba la población joven, menores de 15 años, en las últimas décadas se nota una reducción en la población menos a 20 años y el crecimiento de la población adulta, personas mayores de 50 años, en el año 2021 es la población de tercera edad quien continúa aumentando en cantidad (Ver Figura 4).

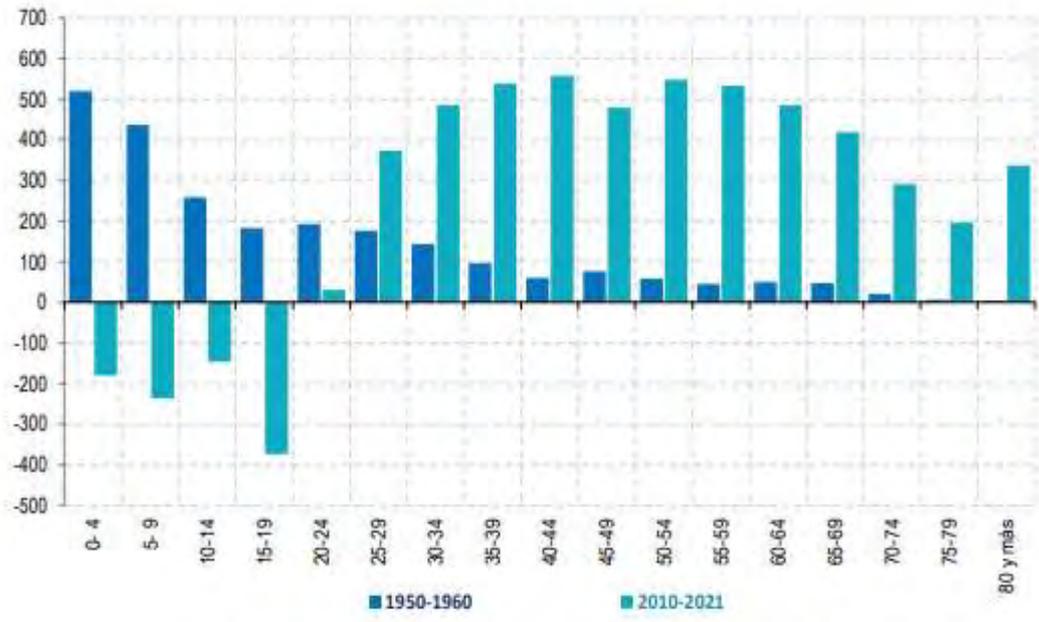


Figura 4. Crecimiento estimado y proyectado de la población de Perú 1950 - 2021.

Tomado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1803/libro.pdf

Fuerzas Tecnológicas y Científicas. D'Alessio (2015) sostuvo que el impacto de esta fuerza es muy amplio, el cual altera y/o anula modelos de negocio existentes, competencias, prácticas de gestión tradicional, barreras de entrada en sectores industriales permitiéndose generar oportunidades nuevas o en el cambio de estrategias productivas en las organizaciones que poseen *statu quo*. La tecnología empleada para la producción de vidrio plano a partir de la arena blanca, está constituida por un conjunto de elementos relacionados directamente con el proceso productivo: maquinarias y equipos necesarios para cada una de las etapas del proceso, factor que está relacionado fundamentalmente con las alternativas de disponibilidad en el mercado de bienes de capital; en tal sentido no tendría inconvenientes de encontrarse, debido a que existe en el mercado nacional e internacional proveedores de maquinarias y equipos que se adecuan a las especificaciones técnicas determinadas para cada una de las operaciones del proceso. Por otro lado, en contra parte a la tecnología común de la industria del vidrio, existe áreas de investigación en procesos de incursión para sectores como la

construcción y manufacturas buscando innovar en nuevas técnicas y procesos que optimicen la refinación del vidrio crudo.

Tales eventos disruptivos para el sector de la industria del vidrio, sus productos, subproductos y servicios asociados modificarían y revolucionaría el mercado y el negocio, ello es positivo para la sociedad por acercar productos más amigables con el medio ambiente, y prestar propiedades y aplicaciones multipropósitos al sector de la construcción y la manufacturas. Estas noticias no representan un elemento alentador para el negocio, esto constituiría un impacto negativo para las empresas del sector como Cánovas S.A.C., esto implicaría dejar muchos activos en desuso y tendría que generar una optimización mayor de sus procesos, mantener cadenas más estables de planificación, adquisición de insumos y gasto de recursos o quizá su liquidación del mercado. Probablemente estas tecnologías y su desarrollo: Impresiones de 3D en edificaciones y oficinas, implementación de inteligencia artificial, materiales como madera transparente, representarán un plano disruptivo económico para un futuro.

Una ventaja competitiva para la empresa Cánovas S.A.C fue el impulso de una plataforma digital para la venta de insumos al público en general, debido a la inamovilidad que se presentó en la población peruana por las restricciones que aplicó el gobierno nacional para evitar el avance de la pandemia, muchas empresas debieron adaptarse y sumarse al conglomerado de empresas que comenzó a utilizar las redes para llegar a sus clientes. Toda empresa debe aprovechar la avanzada tecnológica que brinda el entorno digital y utilizarlo a su favor, actualmente es mayor el número de personas que usan el internet para buscar información sobre productos y servicios que requiera, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el 87,9 % de los hombres y el 89,6 % de las mujeres en Perú utilizan internet a diario y en la mayoría de los casos es a través de sus teléfonos celulares,

por tal motivo es de vital importancia que la empresa Cánovas S.A.C pueda potenciar sus herramientas digitales a razón de llegar al mayor público posible.

Fuerzas Ecológicas y Ambientales. El cuidado del medio ambiente representa un elemento de competitividad que modifica modelos de gestión en cuanto a la reducción de los impactos negativos de los procesos productivos de una empresa para el medio ambiente y los recursos naturales. Existen compañías que realizan acciones proactivas en función del cuidado de los recursos naturales, en muchos casos lo hacen para evitar sanciones y realizan el cumplimiento de normativas gubernamentales, en otras situaciones, si se encuentra el compromiso con el medio ambiente y se incorporan variables ambientales en sus sistemas de gestión, de esta manera se anticipan en el cumplimiento de las leyes y mejoran su percepción ante el público, por tener un compromiso social favorable con el medio ambiente. De acuerdo con lo anterior se pueden apreciar dos enfoques, el de las empresas pasivas en su comportamiento ante el medio ambiente y aquellas que impulsan una cultura positiva que busca un beneficio económico que se contrapone al abuso de los recursos y explotación de los recursos naturales.

Se está impulsando una nueva cultura que integre el capital físico y humano, la cultura corporativa y la tecnología, con estrategias productivas a un bajo costo que contribuyan a un medio ambiente más limpio. Las empresas desean atraer a los clientes que se interesan por obtener bienes o servicios que tengan una cultura ambiental e igualmente captar el interés de inversionistas que financien empresas con una filosofía de sustentabilidad. Los gobiernos de cada país también cumplen su parte en cuanto a la implementación de un conjunto de instrumentos de políticas públicas que afecten el comportamiento de las empresas en cuanto al manejo de sus residuos y desechos, estas estrategias para moderar las prácticas empresariales van desde establecimiento de leyes y reglamentaciones hasta políticas de incentivo tales como subsidios y permisos de funciones comerciales. Las leyes ambientales

contractualmente se obedecen sobre la identificación, gestión y seguimientos de los compromisos ambientales voluntarios y reglamentarios que las empresas de los sectores productivos empresariales obedecen, siguiendo los lineamientos al sector que pertenecen y gestionados en sus funciones por organismos como el Servicio Nacional de Certificación Ambiental [SENACE], y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA], de aplicación en el ámbito nacional.

2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

La sistematización para establecer las estrategias a seguir por el directivo, parten desde la elaboración de modelos y técnicas que examinan diferentes variables, por tal razón debe hacerse un análisis exhaustivo de diferentes factores a los que se encuentra expuesta todas las empresas, tomando en cuenta las situaciones reales que acontecen y deben ser consideradas. La evaluación permite detectar que, si bien se posee mayor ventaja en las oportunidades, las amenazas son de consideración muy significativa para Cánovas S.A.C lo que somete a esta organización a un análisis profundo sobre las decisiones que le permitan minimizar los efectos de las amenazas y los riesgos en su negocio.

Para efectos de esta consultaría se usó como herramienta la matriz de evaluación de factores externos, que permitió analizar el ambiente donde se desarrolla la empresa Cánovas S.A.C y sintetizar a través de ella las oportunidades que permitan crear estrategias ofensivas y las amenazas, que permitan desarrollar estrategias defensivas, en la Tabla 2 se puede apreciar la información recolectada con esta herramienta. De acuerdo con el valor ponderado obtenido se puede dar una apreciación sobre la situación en la que se encuentra la empresa con respecto a las variables que la pueden afectar, con la intención de presentar a la compañía soluciones basadas a su situación real.

Tabla 2.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Factores determinantes para el éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
1. Indicador en la región de Riesgo país más bajo, para fomento de inversiones.	0.12	4	0.48
2. Recuperación del flujo de importaciones/exportaciones postpandemia.	0.13	3	0.39
3. Incremento de uso de e-commerce y plataformas digitales motivados por los controles sanitarios establecidos.	0.12	4	0.48
4. Fomento de apertura de comercios, proyectos, servicios en Perú y el mundo después de la pandemia.	0.10	3	0.30
5. Tasas de vacunación elevada en la región.	0.11	4	0.44
Subtotal	0.58		2.09
<i>Amenazas</i>			
1. Inestabilidad política	0.11	1	0.11
2. Aumento de tasas cambiarias	0.10	1	0.10
3. Disminución de inversiones públicas	0.11	2	0.22
4. Importaciones lentas, debido a mayor demanda de otros productos y abarrotamiento en puertos	0.10	2	0.20
Subtotal	0.42		0.63
TOTAL			2.72

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación

La evaluación de los factores externos refleja que la empresa se encuentra con un valor por encima del promedio, ya que su valor ponderado final fue de 2.72, esto indica que está aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno para afianzarse en el mercado peruano. Es importante resaltar que el valor que aportó a la evaluación total los factores

externos de las amenazas fue un valor cercano al de las oportunidades, esto indica que la empresa debe estar precavida antes las situaciones que acontecen en el ambiente en el que se desenvuelven como negocio.

2.3 Análisis del Contexto Interno de la empresa

Los factores que hacen competitivo a toda empresa, es importante reflejarlas y mantenerlas actualizadas. El análisis de los factores internos permite reconocer el logro o no de sus objetivos y determina su comportamiento en su entorno. Una empresa mientras más dispuesta esté a reconocer y exponer esta información podrá determinar estrategias realistas y hacer frente al impacto de sus deficiencias y evaluar recursos en su organización. Con el fin de realizar este análisis se pautaron reuniones con el personal de la empresa Cánovas SAC a nivel ejecutivo, gerencial y técnico con fines de recopilar la mayor información trazable y relevante a través de entrevistas semiestructuradas en donde la flexibilidad permite realizar preguntas de una manera no rígida, con la intención de obtener información de primera mano para su respectiva evaluación.

El estudio de los factores internos de la empresa es de vital importancia para este trabajo de consultoría, a través de este análisis se pueden reconocer las competencias con las que cuenta la compañía, igualmente se van a reconocer sus debilidades y fortalezas con la intención de trazar estrategias que se adecuen a la realidad en el que se encuentra la empresa Cánovas S.A.C. El análisis del contexto interno tendrá como foco de estudios departamentos focales de la organización tales como el departamento administrativo (**A**), marketing (**M**), operaciones (**O**), finanzas (**F**), recursos humanos (**H**), sistemas de información (**I**) y tecnología (**T**).

Administración y Gerencia. Esta es la base fundamental de toda empresa, es la encargada de los aspectos estratégicos y toma de decisiones sobre las implementaciones operativas de la organización, así como de definir el rumbo y las estrategias a seguir, su

principal función es aumentar la productividad y rentabilidad optimizando el uso de los recursos hacia áreas de competencias y funcionales, manteniendo su nivel competitivo en el mercado. El área gerencial debe manejar las herramientas apropiadas para coordinar eficazmente la gestión del recurso humano, técnico, materiales, físicos y financieros, manteniendo los estándares de calidad que aseguren un buen servicio, que parte desde la selección de óptima materia prima hasta el ofrecimiento de un buen servicio en cada una de sus dependencias.

La estructura orgánica de Cánovas S.A.C posee: Presidencia de Directorio (1); Gerencia General y tres (3) gerencias funcionales; (a) Gerencia comercial, (b) Gerencia Operaciones, (c) Gerencia Administración y finanzas. La dirección y las decisiones de Cánovas SAC son descentralizadas en el directorio compuesto por el presidente Guillermo Cánovas Newell y Jovito Reynaldo Silva Velarde, gerente general. La base principal de una empresa es una gerencia comprometida con el avance de la organización, la empresa en mención tiene una larga trayectoria y muchos años de funcionamiento, lo que ha llegado a cimentar las relaciones de toda la línea gerencial y proveer cohesión en las decisiones tomadas por la directiva, siendo muy favorable para el desarrollo de los planes y objetivos propuestos.

Marketing, ventas & investigación de mercado. Esta dependencia es la encargada de mantener al día la información de la empresa sobre los productos que se encuentran a la venta y la información referida a los clientes, debe mantener los canales actualizados para hacer llegar las propuestas de valor a los potenciales compradores, detectar oportunidades de negocio, pronosticar demandas del mercado, información e indicadores de ventas. Es importante mantener al día la investigación de mercado, ella permite estar siempre a la vanguardia en cuanto a los gustos del cliente y potencializar el ciclo de madurez sobre el público objetivo, canalizando las ventas de manera asertiva y efectiva.

Producto de los cambios suscritos por el proceso de inmovilización por el COVID - 19 y los nuevos estilos de trabajo que trajo esta vivencia, Cánovas S.A.C fusionó el área de marketing con el área de ventas haciéndola parte integradora del departamento comercial. Por otro lado, integró en su estructura operativa canales digitales, invirtiendo en un Community Manager para explorar y explotar a través de Internet el uso de plataformas digitales y mercadotécnica en línea. Las técnicas de marketing para lograr tener llegada a los clientes posibles están enfocadas principalmente a mantener fidelizados a sus clientes existentes y explorar las participaciones de nuevos actores y obtener participación en mayor cantidad de proyectos (obras afines) que resume la principal cadena de ventas de suministros y servicios complementarios para Cánovas SAC. Por otro lado, otros servicios complementarios que entrega a través del uso de su horno de tratamiento térmico a terceros constituyen una representatividad de presencia en el mercado, considerando que no existen a nivel nacional hornos con capacidad suficiente para tratar volúmenes significativos de producción.

Operaciones & logística e infraestructura. Un aspecto muy importante relacionado con la operación de la organización radica en las actividades en esta área, pues suele convertirse en el apoyo para lograr la eficiencia en el ciclo del negocio. El objetivo de esta dependencia es la programación y control de las operaciones en la compañía, la manera de llevar las actividades operativas debe permitir mejoras en los ciclos de producción y optimización en el uso de maquinarias. De igual modo el personal de esta área debe estar en constante actualización sobre los procedimientos de mantenimientos preventivos y predictivos de los equipos de la empresa, establece los estándares de calidad, buscando los puntos débiles y fallos con el fin de mejorar los controles en el área operativa.

Cánovas SAC posee un desgaste de producción centralizado en planta (ubicado en Callao), así como de unidades ejecutoras de distintas etapas de procesos, incluyendo las

comerciales, almacenamiento y despachos. La ejecución de las actividades que intervienen en el vidrio que trata Cánovas SAC, interviene con el tipo de vidrio que se produce, teniendo:

a) *Vidrio templado*: Se toma al cristal crudo cortado a dimensiones definidas por el cliente y con los procesos adicionales de pulido de bordes, entalles y perforaciones se lo somete a un proceso de templado horizontal el cual es realizado con el uso de maquinaria de alta tecnología, que consiste en someter al cristal a un calentamiento cercano a su punto de ablandamiento, entre los 650°C y 700°C y se enfría inmediatamente con inyectores de aire sobre sus dos caras.

b) *Vidrio insulado*: También llamado doble vidrio hermético o termo panel. Es un producto prefabricado, compuesto por dos vidrios separados por una cámara de aire seco constituyendo un excelente aislante térmico y acústico. Este vidrio es fabricado a diseño, pues es sometido por requerimientos específicos de selección de espesor de vidrio y ancho de la cámara de aire requerida.

c) *Vidrio laminado*: Vidrio de seguridad y de protección, compuesto por dos o más capas de vidrio (crudos o templados) unidas entre sí mediante calor y presión con una o más láminas de Polivinil Butiral (PVB), las que poseen notables propiedades de adherencia a la penetración, al desgarró, control acústico y protección contra las radiaciones U.V. De este modo ante un impacto sobre el vidrio laminado, la película de PVB absorberá la energía del choque al mismo tiempo que mantiene su adherencia al vidrio. En Cánovas SAC, los procesos para tratar los vidrios poseen la siguiente secuencia:

1) *Recepción y Almacenamiento*: La recepción de la materia prima, se realiza en el almacén principal (Callao, Perú) esta consta de un área aproximada de 1200 m². En esta etapa un inspector de calidad realiza un proceso de aseguramiento y verificación de detalles en la materia prima como: Color, procedencia, medidas, espesor etc.; así como la obtención de

muestras para laboratorio en las que logre certificar la integridad de las planchas. Realizado los controles se procede a transportar las planchas de vidrio crudo (materia prima) a la zona de corte donde se inicia el proceso productivo.

- 2) *Salida de Almacén y Corte:* En este proceso el personal recibe las planchas de almacén en sala de corte e inicia con una inspección visual de la plancha a fin de detectar posibles defectos en la materia prima o su transporte. Si esta posee observaciones asociadas a su calidad e integridad parcial o total, es rechazada y devuelta a almacén. Una vez ingresada la pieza a la unidad de corte, esta es transportada a la mesa de trozado, para luego ser etiquetada, recogidas y descargadas en caballetes de acuerdo con el tipo, espesor, y tipo de entalle. Una vez apilados son transportados hacia la zona de pulido. Por otro lado, aquí los sobrantes producto del corte (retacerías) son depositados en unas tolvas metálicas para su reciclaje.
- 3) *Pulido:* Según la fecha de programación, las planchas ya cortadas y etiquetadas son transportadas a las unidades de pulido según estos estén programados por característica de su dimensionamiento. Una vez ubicado los cristales, estos son levantados sobre la mesa de pulido para ser inspeccionados para descartar algún defecto en la pieza como también verificar las medidas concordantes a su etiquetado. De estar conformes, estas son pulidas en todos sus lados realizándose este proceso cuatro veces. Una vez completadas, son descargadas sobre caballetes y posteriormente son transportada a la zona de entalle o zona de lavado según sea el caso especificado en las etiquetas de producción, quedando a espera del siguiente proceso.
- 4) *Entalle, corte y limpieza:* Una vez recibido los cristales, son cargados a la mesa de trazado. Aquí son inspeccionados descartándose las piezas no aptas, de estar conforme se realiza el trazado, luego de ello la pieza de cristal es transportada hacia los taladros donde se realiza el perforado, en este proceso se desechan “pepas cristal” (granos de vidrio producto

del perforado) y se utiliza el agua como refrigerante para evitar la rotura de herramientas (Brocas) por sobrecalentamiento. Luego de ello el cristal perforado es transportado hacia la zona de corte en donde se da forma a los entalles descartándose los retazos sobrantes; en este proceso al igual que el resto de la línea, el agua es utilizado para la limpieza como también para evitar la rotura del disco por sobrecalentamiento; terminada la tarea, el cristal es transportada hacia la mesa de conchado donde se realiza el acabado final de los entalles, verificándose manualmente el acabado final conforme realiza el conchado para que finalmente este sea transportado a la zona de lavado. El conchado es un proceso con la fresadora para rebajar en ángulo tipo cono con fines de encaje.

5) *Lavado*. Los cristales recibidos, tanto del área de pulido (no entalles), como los cristales entallados son lavados a través de unos cepillos con agua, con la finalidad de retirar el polvillo de vidrio y cualquier otra partícula adherida al vidrio terminado. El cristal que pasa por la lavadora es revisado visualmente a fin de descartar alguna anomalía sobre el cristal, esta inspección se hace con la técnica de iluminación por contraste (uso de lámparas Verde/blanco). Los cristales que tengan algún defecto son separados de la línea y ubicados en el área de productos no conformes, y aquellos que cumplen con los parámetros de calidad son descargados en caballetes y transportados a la zona de templado.

6) *Templado*. Los cristales son trasladados, inspeccionados e ingresados al horno ya regulado (parámetros de producto). El proceso de inspección en horno consiste en la verificación de dimensiones respecto al croquis de producción; así como el etiquetado de pieza y la orden de producción. Luego de ello los cristales se calientan a temperatura promedio 600°C, para luego pasar a la cámara de enfriado.

7) *Enfriado*. El enfriado es donde se aplica aire a presión controlada, el choque térmico del cristal producto del cambio brusco de temperatura hace que el cristal sea un vidrio templado de seguridad luego pasa a la loza de descarga donde se verifican una vez más los

controles de calidad (test de fragmentación, distorsión óptica) y posteriormente el etiquetado antes de su despacho a la zona de productos terminados pen donde serán enviados posteriormente a los almacenes de distribución. Todo producto terminado con defectos es separado y enviado al área de productos observados, para su posterior tratamiento; en la Figura 5 se puede observar el proceso operativo de la empresa Cánovas S.A.C.

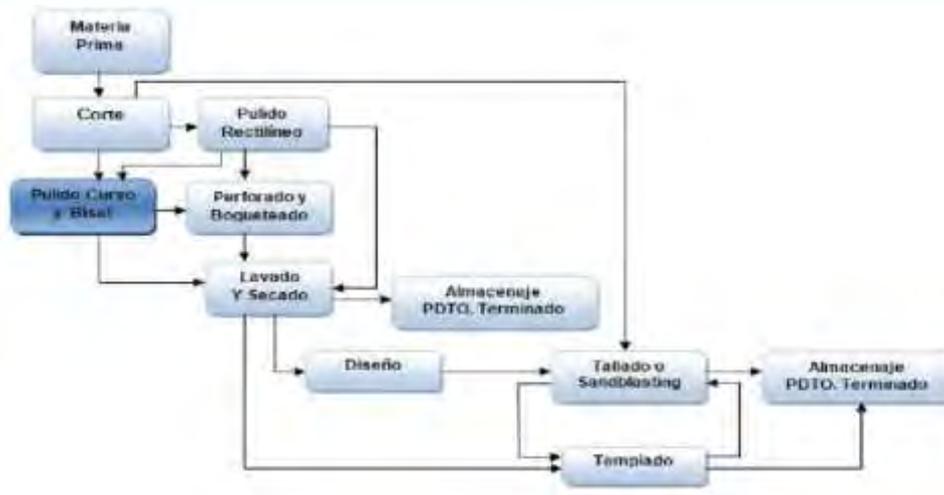


Figura 5. Flujograma de Línea de Producción de vidrio.

Adaptado de un sistema de monitoreo y control estadístico de calidad bajo un enfoque Six sigma y gestión de riesgos, 2013. <file:///C:/Users/Estudio/Downloads/PaperIOCA2013CC.pdf>

Cánovas SAC trabaja en la lógica de producción asegurada de pedido (órdenes de servicio), generando inventarios limitados por ello, salvo de aquellos productos comunes de despacho de mercado (medidas estandarizadas). La planificación conlleva al control de los volúmenes de residuos de materia prima generados por productos observados y volumen de mermas generadas por proceso y totales. Esto conlleva a ejecutar acciones de mejora, seguimiento y capacitación (seminarios de laboratorios) sea el caso, las que a su vez son traducidas en los informes financieros para determinar los objetivos y/o tratamientos.

Finanzas & contabilidad. Esta dependencia es de primordial importancia para el desenvolvimiento óptimo de una compañía, toda organización trabaja en consonancia con las facultades que ofrece cada departamento, pero en cuanto a las finanzas, en un punto focal de

atención, esto se debe que a través de ella se articula las cuentas y gastos de la empresa, de igual manera brinda información financiera y de gestión. Toda compañía como institución dinámica crece en función de cómo se administra, se debe gestionar pago de deudas, pago de proveedores e igualmente contar con una visión estratégica en cuanto a instrumentos de inversión para aumentar el patrimonio de la organización con el fin de proyectar un camino seguro para el crecimiento y expansión de la organización.

A razón de la presencia de la reducción de operaciones en año 2020 por el COVID-19, se vio en la necesidad de estructurarse financieramente. Las ventas de Cánovas SAC para el año 2020 han sido decrecientes (S/18,514,555) con respecto al 2019 (S/ 32,670,041), producto de la paralización del comercio y estancamiento de proyectos por consecuencias de las declaratorias de pandemia de salud en el Perú y el mundo. La empresa se había trazado como meta lograr un crecimiento local a largo plazo de 35% anual como en 2019 (35.04% crecimiento de ventas 2019), tal y como se muestra en la Figura 6 como ha sido el comportamiento financiero de la mencionada empresa los últimos 6 años.

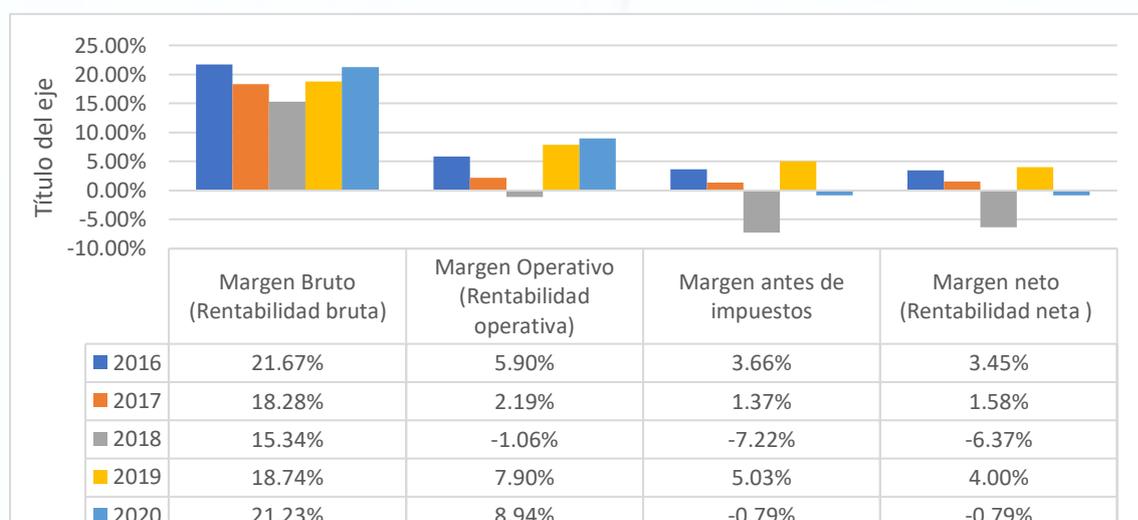


Figura 6. Margen Bruto, Operativo y Neto 2016 a 2020. Adaptado de “entrevista con Esteban Pineda [cinta de grabación], por E. Pineda,” Gerente de Operaciones, Cánovas S.A.C, Perú 2021.

El comportamiento del ejercicio puede mostrar los siguientes resultados en ventas y margen neto (ver Figura 7), la información de la empresa Cánovas S.A.C de sus ejercicios anuales muestra que el margen operativo fue mejor en el 2020 a raíz que tuvo ingresos diferidos de ventas por ejecución de obras del año 2019, pero se entregaron en el 2020. Las ventas de vidrio templado es el giro del negocio que se ha visto más perjudicado llegando a tener una reducción de hasta el 50% en ventas, esto implica que el tratamiento de costo directo en planta se ha visto completamente impactado, pues representa más del 50% del peso económico operacional en la empresa por tipo de proceso, en este particular la rentabilidad de la empresa se vio seriamente comprometida por los estragos que causó la pandemia, el principal cliente de la empresa está orientado en el sector construcción, que estuvo completamente inactivo por causa de las restricciones tomadas para frenar el COVID- 19.

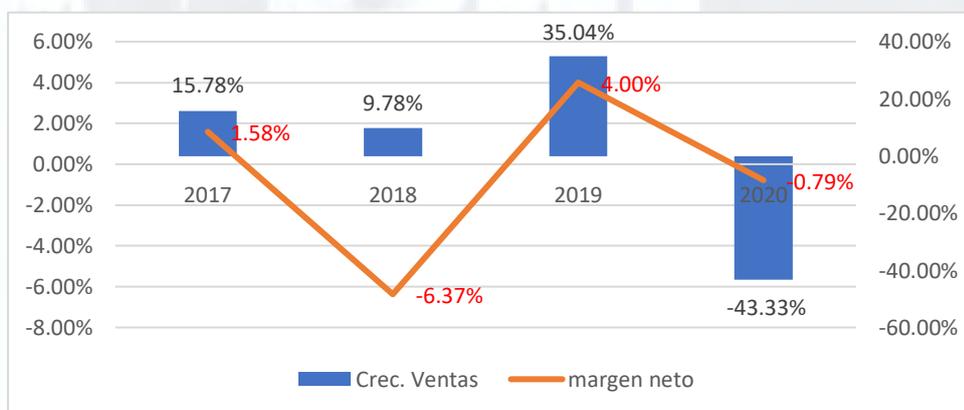


Figura 7. Crecimiento de Ventas 2017 a 2020. Adaptado de “entrevista con Esteban Pineda [cinta de grabación], por E. Pineda,” Gerente de Operaciones, Cánovas S.A.C, Perú 2021.

Como se mencionó anteriormente, Perú no escapó de las consecuencias nefastas que produjo el COVID 19, de hecho fue el quinto país más afectado de América Latina, donde las consecuencias no solo fueron sanitarias, sino económicas, debido a las restricciones que aplicó el gobierno peruano para frenar el avance de esta enfermedad se detuvo todo el aparato productivo del país, por lo tanto se minimizó el ingreso de capital a las empresa y sus márgenes de ganancia sufrieron caídas abruptas; la empresa Cánovas S.A.C no escapó de

estos adversos efectos, ya que el ingreso de capital por motivo de sus operaciones disminuyó sustancialmente tal como lo demuestran la Tabla 3 y Tabla 4, y en cuanto a los gastos operativos, mantuvieron a un margen constante en estos últimos años, ver Figura 8.

Tabla 3

Variación en Ventas en Dólares del 2018 a 2020

Tipo producto	Variación 2018 /2019	Variación 2019/2020
Templado	2.96%	-50.97%
Laminado	-12.88%	-28.13%
Insulados	326.56%	-45.48%
Otros	-65.68%	954.11%
Variación de Ventas	1.61%	-43.48%

Tabla 4

Ventas por Tipo de Producto 2018 a 2020 en Dólares

Producto	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Templado	\$ 4'973,960.88	\$ 5'121,353.17	\$ 2'510,908.63
Laminado	\$ 2'222,645.26	\$ 1'936,430.20	\$ 1'391,730.26
Insulado	\$ 84,087.24	\$ 358,684.32	\$ 195,564.63
Otros	\$ 27,384.75	\$ 9,398.75	\$ 99,072.83
Total Ventas	\$ 7'308,078.12	\$ 7'425,866.44	\$ 4'197,276.35

Nota: la información financiera presentada en las anteriores tablas fue aportadas por la Gerencia de Administración y finanzas de la empresa Cánovas S.A.C



Figura 8. Costos y Gastos Operativos 2016 a 2020. Adaptado de “entrevista con Esteban Pineda [cinta de grabación], por E. Pineda,” Gerente de Operaciones, Cánovas S.A.C, Perú 2021.

En reuniones con la alta directiva de la empresa que tuvieron como fin principal, recabar información para una evaluación más acertada de la consultoría, la gerencia de la empresa Cánovas S.A.C facilitó los indicadores económicos que han manejado estos últimos años. Es de primordial importancia para efectos de esta consultoría conocer el que solventen las situaciones que viene presentando la organización, la información obtenida comportamiento de las finanzas los últimos años, con el fin de trazar las mejores estrategias se detallan en los siguientes elementos gráficos y tablas.

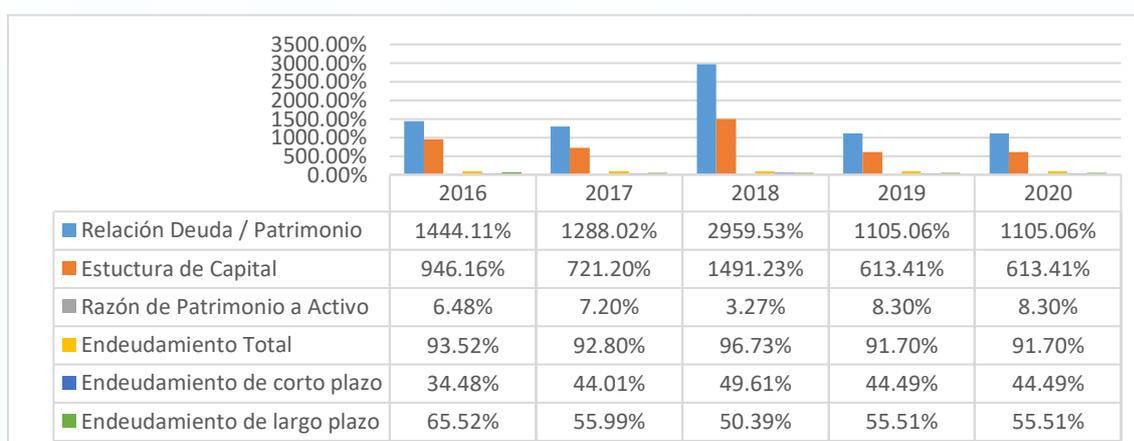


Figura 9. Análisis de Ratios Cánovas S.A.C Adaptado de “entrevista con Esteban Pineda [cinta de grabación], por E. Pineda,” Gerente de Operaciones, Cánovas S.A.C, Perú 2021.

Tabla 5

Ratios de Liquidez y Solvencia 2016 a 2020

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Activo Corriente	10'507,967.47	14'152,624.14	17'589,801.99	17'275,691.02	13'993,309.73
Capital de trabajo	3'976,408.64	4'741,560.25	4'604,681.81	6'498,205.58	5'263,546.52
Liquidez General	1.61	1.5	1.35	1.6	1.6
Prueba Acida	0.77	0.8	0.92	0.83	0.83
Prueba Defensiva	0.12	0.03	0.05	0.12	0.12

Tabla 6

Ratios de Gestión

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Margen Bruto (Rentabilidad bruta)	21.67%	18.28%	15.34%	18.74%	18.74%
Margen Operativo (Rentabilidad operativa)	5.90%	2.19%	-1.06%	7.90%	7.90%
Margen antes de impuestos	3.66%	1.37%	-7.22%	5.03%	5.03%
Margen neto (Rentabilidad neta)	3.45%	1.58%	-6.37%	4.00%	4.00%
Carga de costos de ventas	-78.33%	-81.72%	-84.66%	-81.26%	-81.26%
Carga administrativa	-9.76%	-9.54%	-8.84%	-6.02%	-6.02%
Carga de ventas	-6.42%	-7.81%	-7.82%	-4.58%	-4.58%
Carga gastos operativos	-16.18%	-14.11%	-15.95%	-10.31%	-10.31%
Carga gastos financieros	2.50%	2.63%	4.04%	3.28%	3.28%
Otros ingresos netos a ventas	0.40%	4.50%	0.98%	0.07%	0.07%
ROA	3.24%	1.51%	-5.70%	4.95%	4.95%
ROE	50.10%	21.00%	-174.34%	59.66%	59.66%
Eficiencia Operativa (Ventas)	3.45%	1.58%	-6.37%	4.00%	4.00%
Eficiencia uso activos (Ventas/Activos)	93.98%	95.63%	89.41%	123.67%	123.67%
Apalancamiento Financiero (Activos/Patrimonio)	1544.11%	1388.02%	3059.53%	1205.06%	1205.06%

Tabla 7. Ratios de Solvencia

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Relación Deuda / Patrimonio	1444.11%	1288.02%	2959.53%	1105.06%	1105.06%
Estructura de Capital	946.16%	721.20%	1491.23%	613.41%	613.41%
Razón de Patrimonio a Activo	6.48%	7.20%	3.27%	8.30%	8.30%
Endeudamiento Total	93.52%	92.80%	96.73%	91.70%	91.70%
Endeudamiento de corto plazo	34.48%	44.01%	49.61%	44.49%	44.49%
Endeudamiento de largo plazo	65.52%	55.99%	50.39%	55.51%	55.51%
Cobertura de Gastos Financiero	2.36	0.83	0.26	2.41	2.41

Recursos humanos & cultura. El quinto rubro de este análisis está relacionado con los recursos humanos, su importancia radica porque es el área que involucra la cultura y el clima organizacional de una organización. El talento humano es el activo más valioso, ya que a través del personal, se realizan todas las operaciones, haciendo efectivo el ciclo de trabajo de cada área, el talento humano debe estar en constante desarrollo y trabajar en coordinación para el logro de objetivos corporativos, para tal fin es importante contar con un buen clima organizacional donde todos los integrantes que componen la empresa puedan trabajar al unísono para lograr enfrentar los problemas que se presentan en el ambiente externo y lograr la integración interna.

El dinamismo que posee Cánovas S.A.C en su ciclo de negocio, permite combinar en muchos escenarios el uso del brecolage como herramienta para adoptar conocimientos y habilidades de recursos que poseen otros departamentos para atender tareas en otros departamentos. El talento humano representa dentro de la organización el apalancamiento que impulsa lograr resultados satisfactorios en plazos cortos. Sin embargo, los recursos técnicos especializados son escasos de lograr y posee estructuras de calificación no homogéneas

producidas por las actividades operaciones pues poseen componentes cíclicos y críticos, basados a la magnitud del volumen del trabajo, de las especificaciones requeridas de un producto por el nivel de detalle requerido, incluso por la disponibilidades de stock de materias primas; lo que hace que este recurso posea una relevancia de carácter elevado por el perfeccionamiento, conocimiento de técnicas y tecnología.

Por la coyuntura sanitaria motivados por la paralización de las industrias en Perú por el COVID 19, Cánovas SAC decidió perder personal técnico especializado, implementando tareas de trabajo remoto para labores no técnicas y desarrollando labores operativas en planta solo cuando existía el requerimiento, lo cual marcó el inicio de una ciclicidad mayor de personal rotante, no permanente y poco especializado.

Sistemas de Información & Tecnología. Las herramientas informáticas están cambiando los procesos operativos de la actualidad, debido a que la automatización permite optimizar el trabajo y mejora los tiempos de respuesta en los ciclos operativos, su utilidad abarca muchas áreas y es una herramienta complementaria que se usa para muchas tareas. Los sistemas de información engloban muchos componentes: hardware (equipos), software (programas informáticos), bases de datos, elemento de telecomunicación, procedimiento, recursos humanos, entre otros (Rey, 2012). Los sistemas informáticos son desarrollados con la finalidad de registrar, procesar y almacenar tareas específicas, en algunos casos son elaborados por el equipo de tecnología de la empresa o se pueden comprar licencias de sistemas privados.

En cuanto a la empresa Cánovas SAC, esta posee respaldo por hardware mayor a 8 años de antigüedad, pero cumple con las funciones solicitadas para soportar los softwares. El mantenimiento del soporte informático, y TI se ejecuta a través de empresas tercerizadas solo para correctivos lo que la hace vulnerable en etapas de ciclos de mayor productividad. Los sistemas de información de las áreas de producción y de las áreas de ventas se encuentran

pagos, semanales y mensuales, los registros de pagos de retenciones como son: seguro, liquidaciones, cts., pagos excepcionales, entre otros (Ver Figura 11).



Figura 11. Sistema de Control de Asistencia y Pago de Planillas. Tomado del “Sistema Informático de Talento Humano”, Gerencia de Administración y Finanzas, Cánovas S.A.C, Perú 2021.

Sistema de Almacén. Registra los ingresos y salidas de las materias, insumos, accesorios etc. Los cuales son necesarios para la producción. Estos ingresos son realizados a través de las órdenes compra y enlazadas guías remisión facturas etc. (Ver Figura12)

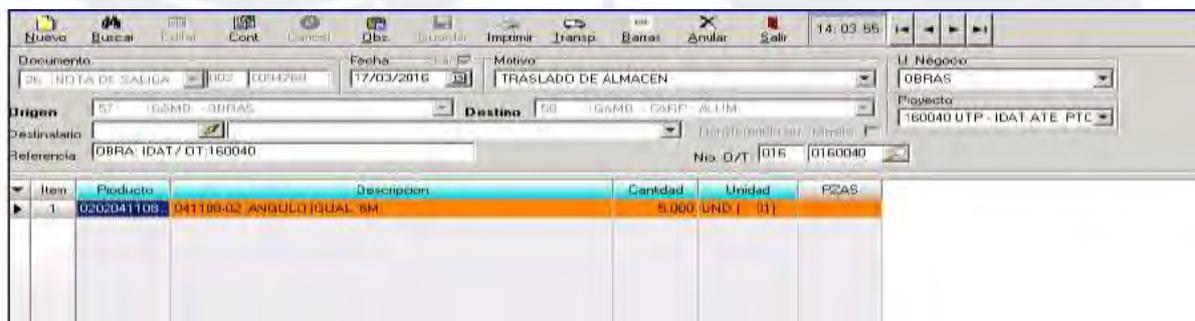


Figura 12. Sistema de Entradas y Salidas de Almacén. Tomado del “Sistema Informático del área de Planta”, Jefatura de Planta, Cánovas S.A.C, Perú 2021.

2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Según D' Alessio (2012), el fundamento de crear valor está representado por la diferencia del valor de mercado y del costo de la organización. Los recursos en la organización establecidos como áreas funcionales permiten realizar un análisis y dar una

visualización real de la situación interna de la empresa. El uso de las herramientas de evaluación permite lograr reconocer la efectividad de las estrategias adoptadas, tener claras las fortalezas y debilidades da la facilidad de formular nuevos criterios que optimicen los procesos internos.

Una vez analizada la información en el ámbito interno de la empresa, se desarrolla la valoración de los factores que inciden en el comportamiento de la organización las que reflejan condiciones críticas, a fin de ser abordadas para mitigar efectos desfavorables en el ciclo de atención del negocio. Una valoración acertada de las potencialidades de la empresa permite crear planes adaptados a la situación real en la que se encuentra la compañía, se debe reconocer las deficiencias con las que se cuenta, y actuar de forma proactiva para superar las debilidades dándole empuje a las fortalezas que se tienen como organización (Ver Tabla 8).

Para una evaluación acertada de los factores internos de la empresa Cánovas S.A.C se tomaron en cuenta diferentes aspectos visualizados de la realidad interna de dicha empresa, se asignó un valor en cuanto a la magnitud que esa variable representa para la empresa y un valor representativo con el análisis ya previamente elaborado. Con la intención de realizar una evaluación lo más precisa posible, se acordaron entre el equipo consultor y la empresa antes mencionada, la total sinceridad en cuanto a la situación en el análisis interno de la compañía, con el fin de tener una valoración precisa de cada situación que afecta a la empresa, bien sea desde un enfoque de fortaleza o desde una debilidad.

Se deben tratar las fortalezas desde un enfoque estratégico, que encaminen las acciones a un mejor rendimiento funcional y las debilidades deben valorarse como factores a corregir en la organización, para minimizar el impacto que ellas puedan tener. Con la intención de tener una vista más amplia de la situación interna de la empresa se realizó la matriz de factores internos, con esta herramienta se notan, como se mencionó anteriormente

de forma específicas las fortalezas y debilidades de la empresa, de este modo trazar un plan de trabajo que más se adapten a las necesidades de la empresa.

Tabla 8

Matriz de Factores Internos

Factores determinantes para el éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>			
1. Equipo gerencial con visión estratégica	0.09	4	0.36
2. Mantiene una gestión financiera transparente	0.08	4	0.48
3. maquinaria con alta capacidad de producción	0.08	3	0.24
4. Amplio conocimiento del mercado	0.07	3	0.21
5. Líder en importación y producción de láminas de vidrio	0.06	4	0.24
6. Cuenta con ERP para sus operaciones.	0.07	3	0.21
7. Representatividad en el mercado	0.06	4	0.24
8. Capacidad de adaptación y cultura de brecolage	0.07	3	0.21
Subtotal	0.58		2.19
<i>Debilidades</i>			
1. Pérdida de margen de ventas globales y utilidad de materias primas	0.09	2	0.18
2. No cuenta con estandarización para el manejo de carteras de contratos de obras	0.08	2	0.16
3. Se requiere penetrar en otras áreas de mercado afines al negocio	0.07	1	0.07
4. Falta cultura trabajo, basado a proyectos	0.09	2	0.18
5. Alta rotación de personal técnico especializado	0.09	2	0.18
Subtotal	0.42		0.77
TOTAL			2.96

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

El valor es el siguiente: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

La evaluación sitúa a la empresa como una que aprovecha las fortalezas y trabaja en sus debilidades, de acuerdo con su valor ponderado total, siendo este de 2.96; las fortalezas están dando un nuevo empuje a la empresa después de la recesión provocada por la pandemia, esto queda evidenciado por el valor numérico que reflejó este análisis, ya que las fortalezas aportaron un valor más alto que las debilidades en la evaluación ya registrada. En conclusión, la empresa Cánovas S.A.C está acentuando sus esfuerzos por obtener mejores ventajas competitivas en el mercado que se desarrolla, tomando como base la amplia experiencia que tiene en el sector y la gama de productos que ofrece.

2.5 Conclusión del Capítulo

El análisis de los contextos externos e interno permitió explorar el panorama donde se encuentra inmersa la empresa Cánovas S.A.C, a través del análisis externo se pudo visualizar que oportunidades ofrece el ambiente e igualmente las amenazas a las que se encuentra expuesta, la evaluación externa arrojó un valor por encima del valor promedio, lo que indica que la empresa no se encuentra en una situación de vulnerabilidad ante los agentes externos, de igual modo en la evaluación de los factores internos se obtuvo un valor positivo, lo que demuestra que existen fortalezas y oportunidades que brindan robustez a la empresa. No se puede dejar de mencionar que la empresa está pasando por los efectos del COVID - 19 y esto ha provocado una caída en sus ventas, la fusión de algunas áreas también se llevó a cabo como una estrategia para minimizar costos, por lo cual es importante mantener una revisión constante de los planes estratégicos con el fin de actuar a tiempo para evitar males mayores que pongan en peligro la rentabilidad de la empresa.

Capítulo III: Problema Principal

Los capítulos previos permiten generar una perspectiva sobre la situación de los factores internos y externos a los que está expuesto la empresa Cánovas S.A.C; el presente capítulo tendrá como fin realizar una evaluación exhaustiva de situaciones que están generando un problema dentro de la organización, por tal motivo se realizaron visitas a la institución pautando previamente reuniones con el área gerencial, los encargados de las áreas principales fueron los primeros en realizarles las entrevistas, como se ha mencionado en anteriores oportunidades la empresa maneja tres ejes principales en el negocio: línea de obras, línea de vidrierías (tiendas) y línea de suministros. Estas dependencias son los ejes centrales de esta empresa, por tal motivo se revisó a detalle cada proceso y sus diferentes procedimientos con el fin de obtener la fuente principal del problema.

La fase de obtención de información es crucial en la investigación, se utilizó la técnica de la observación directa y las entrevistas semiestructuradas con los gerentes y jefes de áreas, los datos obtenidos son evaluados desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, por tanto, amerita gran potencial documental, observacional y conversacional, integrando estas tres metodologías de investigación (Sade-Beck, 2004). Es importante nombrar una metodología que sirvió como base para esta investigación que se encuentra orientada a la disciplina de dirección y gestión de proyectos, por esta razón se utilizó las técnicas de *bussines case* para PMO (*Project Management Office*) con el fin de obtener un criterio evolutivo, al realizar el análisis de los problemas, el alcance, llegando hasta la propuesta de solución. En el caso de la presente investigación se utilizó este método para mejorar estándares, optimizar la gestión organizativa e igualmente desarrollar entrenamiento de habilidades. Esta herramienta es muy útil ya que a través de este modelo se pueden manejar procesos internos de la empresa referidos a planificación, dirección de personal, ejecución, control de cambios, entre otros, a su vez puede integrar interfaces externas como manejo de técnicas para satisfacción del

cliente y comunicación con los *stakeholders*. Esta técnica se puede utilizar para múltiples aplicaciones, no es rígido, debido a que no existe un único tipo de PMO, para seleccionar el modelo adecuado a aplicar se debe tomar en cuenta la madurez de los directores y el proyecto a ejecutar (Casey, 2001).

Un vez obtenido la información de la empresa, el equipo investigador realizó el análisis de la misma para obtener una información sintetizada de las situaciones que están afectando el correcto desenvolvimiento de Cánovas S.A.C, luego de exponer todas las situaciones, se elaboró un cuadro comparativo con cada uno de los factores que aqueja cada dependencia y obtener una vista más amplia de cada elemento, con el fin de realizar una evaluación más acertada y encontrar el foco principal, se evaluó cuantitativamente cada factor a través de la matriz de priorización de problemas, encontrando el problema que causa más impacto.

3.1 Diagnóstico de la Empresa – Problemas Identificados

El sector construcción es uno de los principales clientes de la empresa antes mencionada, por motivo de la pandemia ocasionada por el COVID-19 este sector fue el que más problemas atravesó para volver a sus operaciones con normalidad, por tal motivo se tomaron acciones en la empresa con el fin de salvaguardar su funcionamiento y operatividad, una de las acciones tomada fue darle más funciones ejecutoras al área comercial y aumentó sus competencias en el área operativa, esta decisión ha traído consecuencias que afectan el correcto desenvolvimiento de la empresa. Luego de analizar y sintetizar la información obtenida se pueden visualizar 6 problemas (ver Tabla 9). De acuerdo con lo antes expuesto se debe realizar una evaluación más exhaustiva de cada problema con el fin de encontrar el problema clave y establecer las acciones correspondientes para la empresa Cánovas S.A.C.

Tabla 9

Problemas encontrados en la empresa Cánovas S.A.C

N°	Problemas
1	Ausencia de un plan de trabajo eficiente en la unidad de vidriería
2	Carencia en la búsqueda de clientes nuevos
3	Ausencia de personal técnico calificado para la unidad de suministro
4	Carece de una cultura de trabajo basada a proyecto
5	Injerencia del área comercial en la decisión y manejo de los contratos de obra
6	Ausencia de respuesta y atención de clientes

3.1.1 Problemas Encontrados

Ausencia de un plan de trabajo eficiente en la unidad de vidriería. De acuerdo con los datos obtenidos, existen tres dependencias en la empresa anteriormente nombrada, vidriería es una de ellas, donde se encuentra los productos terminados expuestos con sus especificaciones para la venta en galería de tiendas física y/o tienda virtual. Las actividades programadas de esta dependencia están siendo retrasadas en programación para reestablecer el control de stock y existencias en sus galerías, esto motivado a las urgencias en la gestión de la ejecución de los contratos de obras/proyectos, cuyas acciones indisponen el cumplimiento de programación para la adquisición de vidrios, volumen del tratamiento de material crudo y disponibilidad de volumen efectivo para el tratamiento térmico de vidrios requeridos, este último restringido por la capacidad de producción del horno.

El quiebre en la secuencia de orden de programación motiva a perder valor de eficacia en el uso del horno, en otras palabras, no se maximiza su capacidad de producción, del mismo modo se baja la eficiencia de uso de los suministros y materiales, por ende, no se logra maximizar el mayor valor rentable sobre la venta de los productos terminados. De acuerdo con los datos obtenidos por la jefatura de Planta en los últimos años ha existido un comportamiento tormentoso de mantener inventarios, esto en gran parte debido a las

decisiones para atender obras, lo que provocaba dispersión en volver a colocar las existencias físicas. El año 2019, prácticamente las existencias llegaron a márgenes mínimos (ver Figura 13).

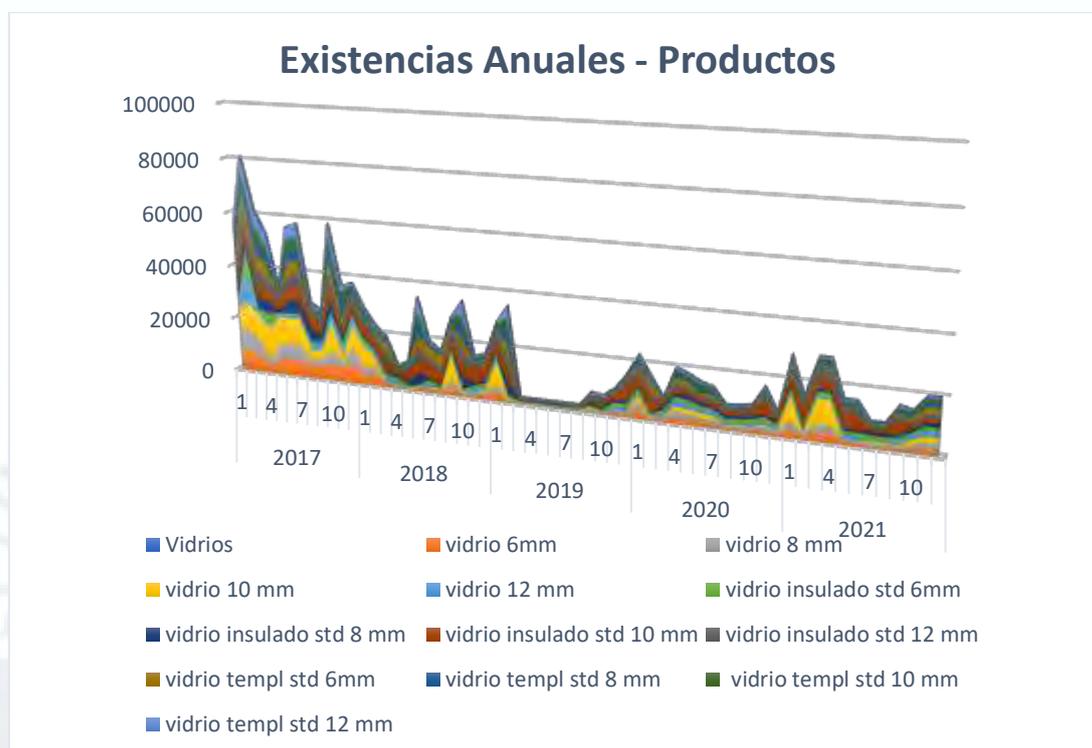


Figura 13. Existencias anuales de producto en los últimos años.

Carencia en la búsqueda clientes nuevos. Entre las funciones del área comercial está, establecer objetivos orientados al crecimiento de la empresa, aumentar la prospección, búsqueda de nuevos clientes y oportunidades de ventas, pero en este caso, debido al aumento de funciones que ha asumido el área comercial, esta dependencia no actúa en consonancia con los objetivos estratégicos del negocio, siendo uno de estos, mejorar sus indicadores de ventas; al desempeñar el área de ventas nuevos roles, sus métricas no están en función del negocio sino al resultado en el desarrollo de los contratos y al cumplimiento de los mismos. Se deben captar carteras de clientes para concretar nuevos proyectos de obras, pero actualmente solo se toman en cuenta los clientes fidelizados, cabe destacar que la cantidad de cliente de la empresa ha mermado como consecuencia de la baja actividad en el sector

construcción por efectos de la pandemia, muchas empresas han cambiado de ramo para poder sobrevivir y otras no han tenido tanta suerte, los objetivos estratégicos deben adaptarse al mercado y la captación de clientes nuevos, debe ser una acción primordial para el área comercial, en la Tabla 10 se puede observar el descenso en la cantidad de clientes de la empresa Cánovas S.A.C.

Tabla 10

Cantidad de clientes nuevos en los últimos años

Descripciones	N° Proyectos				
	2017	2018	2019	2020	2021
Ministerio Vivienda	4	12	3	0	4
Sociedades/Consortios	8	8	3	3	1
Retail's	4	4	1	3	0
Centros Educativos	5	8	1	1	3
Centros clínicos/Hospitalarios	8	8	3	3	1
Sub Totales	29	40	11	10	9

Cabe destacar que este negocio cuenta con área de suministros, es decir una planta donde se procesa el vidrio crudo para darle las características de producto terminado, otras empresas que no tienen activo tecnológico solicitan sus servicios con el fin de refinar su material, de este modo tercerizan un servicio, generando otras alternativas de ingreso de capital. La injerencia del área comercial en el desarrollo y cumplimiento de los contratos de obras está mermando una actividad productiva para el negocio en el ejercicio de sus nuevas funciones, esto se debe a que monopoliza el área de planta para el abastecimiento de material necesario para los proyectos, inhabilitando el horno para procesamiento de vidrio que va dirigido a la venta en tienda o para ofrecer el servicio de refinamiento de materia prima, esta política está generando pérdidas económicas y disminución de las ventas.

Ausencia de personal técnico calificado para la unidad de suministro. El personal que se encuentra en el área de suministro son empleados de confianza con años y metodología de trabajo, por tal motivo sus servicios son requeridos al momento de realizar una obra y son captados para cumplir otras funciones, ocasionando una pérdida en el seguimiento, control y supervisión de la cadena de procesos para la entrega de productos terminados. Este personal son vidrieros maestros y cuando se desarrolla un proyecto en la empresa cumplen funciones de operarios, para suplir esta ausencia en el área de suministro se contrata personal temporal generando una situación que no favorece el rendimiento operativo de la empresa, estos nuevos operadores carecen conocimiento específico de las maquinarias, ocasionando pérdida en materia prima, desgaste de los equipos, mayor celeridad en el proceso de mantenimiento por el mal uso de la maquinaria, aunado a esta esto se encuentra la alta presencia de merma o residuo del vidrio crudo. La disminución de personal ocasionada por motivos de la pandemia y el comportamiento de su reactivación de actividades, han provocado que gran parte de los recursos anteriormente estables sean emprendimientos del rubro generándose competencia y provocando la imposibilidad de contar con sus servicios en la Figura 14 se puede visualizar la realidad en cuanto al personal técnico calificado en el área de suministro.

La carencia de profesionales capacitados en el uso de las tecnologías de planta, el perfeccionamiento de “técnicos vidrieros de procesos” limitan las acciones prioritarias del área de suministro, tales como: Reducir las mermas en el procesamiento de vidrio, reducir productos no conformes, mejorar indicadores de velocidad de producción y reducir los ciclos de mantenimiento correctivo de los activos (horno). Actualmente no existe un reconocimiento acreditado que genere profesionales en esta industria para el mercado y que integre las fases de toda una cadena de producción.

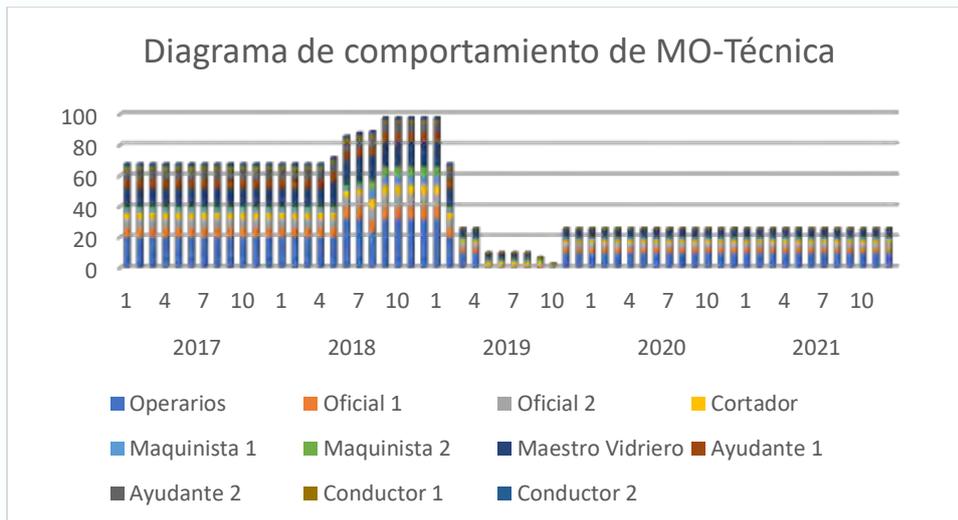


Figura 14. Datos de la cantidad de mano de obra presente en la empresa

Carece de una cultura de trabajo basada en proyecto. Este problema es orgánico, la organización ha jerarquizado su unidad de negocio a través del área comercial, no manejan una metodología de trabajo estandarizada, contratan personal por necesidades que vayan surgiendo en las obras con el fin de cumplir el plazo de los trabajos, no tienen una metodología de trabajo basado en buenas prácticas, no existe una articulación de todas esas lecciones aprendidas en los proyectos para planes futuros que permita anticipar problemas semejantes. Otro elemento encontrado es que esta empresa no maneja un método para la administración de los contratos, estos obedecen a cronogramas donde se especifican las tareas y entregables, que en muchas ocasiones no tienen límite de alcance y al existir ese vacío en los contratos queda supeditado a la evaluación del cliente, eso es una falla en la administración ya que no incluye el desarrollo de las mejores prácticas, recomendadas, estudiadas y aplicadas en la industria de la construcción.

La responsabilidad de los proyectos no debe recaer sobre un jefe de obra sino en un director de proyecto o se puede articular para la organización una oficina de proyectos, en este caso que se refiere a la empresa Cánovas S.A.C, esta empresa no tiene direccionado una metodología de trabajo que permita manejar estándares definidos en el alcance de sus

proyectos trayendo como consecuencia menor utilidad y debilidades en la administración comercial de los contratos con subsecuencia a riesgos económicos motivados por efectos de cláusulas de penalización u aplicación de fianzas por sobre incumplimientos motivado por ausencia de control de los contratos.

Injerencia del área comercial en la decisión y manejo de los contratos. El seguimiento y control de los contratos están bajo la tutela de la gestión comercial, con respecto al alcance del contrato y las actividades técnicas que esto conlleva, debe estar referido a una gestión de proyecto que pueda adaptarse a las necesidades del momento basados en lecciones aprendidas en proyectos pasados. La intervención del área comercial se debe, a que toma atribuciones que no son inherentes a su dependencia para cumplir con la gestión de tiempo de las obras, por tal motivo decide de manera directa en los procesos de las otras áreas e interfiere con las programaciones ya establecidas, dando prioridad a las especificaciones de insumos para el cumplimiento de sus contratos, con el fin de no incurrir en una penalización por no cumplir con los tiempos establecido previamente.

La ausencia de personal basado a una cultura de proyectos desarrolla en la organización cambios intermitentes en la manera de decidir prioridades en la administración de los contratos. Esta forma de trabajo está provocando desmotivación, fricción de relaciones, no se puede manejar adecuadamente el manejo de la gestión de costo, pérdidas de horas/hombre debido a que personal calificado es retirado de sus áreas para cumplir con otras especificaciones de trabajo; por lo antes mencionado se deben retirar las funciones extras que maneja el área comercial y esa dependencia que tiene con los contratos de obra, debido a que la empresa está perdiendo margen operativo en el valor de los contratos.

De acuerdo con datos financieros de la empresa la única dependencia que maneja saldo positivo es la unidad de obra (ver Tabla 11) debido a que ha gestionado sus recursos

para el cumplimiento de sus tareas, a costa de haber intervenido las otras unidades al retirar recursos, retirando operaciones, realizando reprogramaciones de ventas, este último ha provocado pérdida de clientes que no aceptaron el tiempo de espera e igualmente ha mermado la existencia en los inventarios de las tiendas, estas acciones tienen como consecuencia: disminución de margen financiero, pérdida de clientes y mala percepción de la empresa en el entorno.

Tabla 11

Estado de resultados por la línea de negocio 2020

	Vidriería	% Ventas	Obras	% Ventas	Suministro	% Ventas
Ventas netas	4'767,781.74		27'545,355.63		356,903.50	
(-) Costo de ventas	-3'862,093.35	-81.00%	-22'301,722.00	-80.96%	-384,722.38	-107.79%
Utilidad bruta	905,688.39	19.00%	5,243,633.63	19.04%	-27,818.88	-7.79%
Gastos administ	-291,475.22	-6.11%	-1,672,026.03	-6.07%	-4,299.44	-1.20%
Gastos de ventas	-569,174.45	-11.94%	-913,847.53	-3.32%	-14,276.14	-4.00%
Resultados de operación	45,038.72	0.94%	2,657,760.07	9.65%	-46,394.46	-13.00%
Dif. de cambio	19,700.42	0.41%	113,817.07	0.41%	1,474.72	0.41%
Gastos financieros	-156,484.78	-3.28%	-904,074.27	-3.28%	-11,714.04	-3.28%
Ingresos diversos	3,145.91	0.07%	18,175.15	0.07%	235.49	0.07%
Utilidad antes de partidas excepc.	-88,599.73	-1.86%	1'885,678.02	6.85%	-56,398.28	-15.80%
Particip.de los trabajadores	-14,275.92	-0.30%	-82,477.64	-0.30%	-1,068.66	-0.30%
Impuesto a la renta	-48,906.73	-1.03%	-282,553.46	-1.03%	-3,661.03	-1.03%
Utilidad neta del ejercicio	-151,782.38	-3.18%	1'520,646.93	5.52%	-61,127.97	-17.13%

Ausencia de respuesta y atención de clientes. La toma de gestión y dirección de los contratos de obras por el área comercial pone en espera las necesidades de las tiendas para cumplir con sus programaciones de entrega a clientes, conduciéndose a obtener reclamos sin atención, cancelaciones con producto en proceso, y migración de clientes a competidores. De

igual modo se está presentando dificultades en la reposición del inventario con respecto a productos específicos terminados y de materias primas, conduciéndose a reducir su gama de productos, no establecer respuestas a clientes sobre disponibilidades de stocks debido a que no maneja los plazos de las obras y se deben reprogramar sus entregas; esto ha conllevado a que la empresa no logre cumplir planes semanales de actividades comerciales, pérdida de objetivos específicos de venta y prospección e incremento de quejas por carencia de atenciones de clientes menores.

3.2 Problemas encontrados por cada línea de negocio

Se debe destacar la importancia de tener el control de toda la cadena del negocio que implica la línea de obras, vidriería y de suministro principalmente, el otorgar interés a las ventas que desarrolla el área comercial únicamente sin entender la magnitud de las implicaciones de integrar las otras dependencias de la empresa, que perjudican significativamente los márgenes operativos esperados y que desvirtúan las metas por cada línea de negocio que solo muestran la ineficiencia de los resultados de un ejercicio contable anual. La información referida en la Tabla 12 refleja cada problema encontrado por dependencia, incluyendo el área comercial, de este modo aislar cada línea de negocio y aquellos elementos que lo afectan.

El equipo consultor luego de analizar las informaciones aportadas en cada una de las entrevistas realizó una síntesis de los problemas encontrados en cada línea de negocio. La jefatura comercial está causando una demanda de insumos y equipo de mano de obra calificada, provocando pérdida de capacidad operativa en la empresa en el área de obras, en cuanto a la línea de suministro, se retrasan programaciones en cuanto al manejo de materia prima, disminuyendo su capacidad productiva y en cuanto al área de tienda, se está perdiendo atención de clientes para entrega de producto terminado.

Tabla 12

Problemas por línea de negocio.

Dependencias	Problemas Encontrados
Unidad De Obras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarticula los recursos especializados de otras áreas productivas de valor. 2. No gestiona adecuadamente las dependencias de sus contratos. 3. Se limita a las decisiones del Área Comercial-
Unidad De Suministro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pierde capacidades productivas por pérdida temporal de recursos especializados 2. Redirecciona atenciones de pedidos a otras áreas cuando una obra así lo requiera 3. Pierde disponibilidad programada de materias primas 4. Se limita a las decisiones del área comercial para determinar cumplimientos y prioridades
Unidad De Vidriería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pierde capacidades de respuesta y atención a clientes 2. Pierde capacidades de volumen de existencias (productos terminados).
Área Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de funciones no inherentes a su estructura funcional 2. Pierde desempeño de fuerza comercial

3.3 Matriz de Priorización de Problemas

A fin de lograr reconocer la valorización del problema se tomó como herramienta a la matriz de priorización de problemas para representar los criterios con el fin de desarrollar la elección y definición situacional a abordarse. Esta herramienta logra proporcionar un panorama y acceso a la toma de decisiones conceptualizándose en el acceso a la información, el conocimiento, la experiencia, el análisis y juicio para lograr un modo adecuado de acción; la importancia de utilizar modelos que permiten orientar variables dentro de un diagnóstico es importante (Colás, 2001).

Para lograr el desarrollo de la matriz se tomaron en cuenta las siguientes variables evaluadoras: (01) gravedad, registra una intensidad de daño suscito por el problema; (2) Capacidad, considera los esfuerzos posibles para dar solución al problema; (3) Beneficio, precisa la satisfacción o utilidad que otorga la solución al problema. Para este desarrollo se procedió a evaluar cada concepto situacional a través de los criterios evaluadores asignándole un peso de impacto, para luego procesar su ponderación y establecer cuál es el problema que amerita acciones prioritarias a ejecutar, tal como figura en la Tabla 13.

Tabla 13

Matriz de priorización de problema

Problema	Gravedad	Capacidad	Beneficio	Total
Ausencia de un plan de trabajo eficiente en la unidad de vidriería	0.15	3	2	0.90
Carencia en la búsqueda clientes nuevos	0.10	1	3	0.30
Ausencia de personal calificado para la unidad de suministro	0.15	2	2	0.60
Carece de una cultura de trabajo basada en proyecto	0.25	2	2	1.00
Injerencia del área comercial en la decisión y manejo de los contratos	0.25	2	3	1.50
Ausencia de respuesta y atención de clientes	0.10	1	3	0.30

De acuerdo con los datos reflejados en la matriz de priorización de problema el factor que refleja mayor valor numérico e indica su criticidad, es la situación que viene ocurriendo por la injerencia del departamento del área comercial en los procesos de otras dependencias de la empresa Cánovas S.A. C, con este análisis del comportamiento de los factores que alteran los resultados, el problema principal radica en la ausencia orgánica de la empresa para alinear el desempeño de sus unidades de negocio (obras, suministro, vidriería) de manera integrada sobre las funciones de la gestión comercial.

Esta valoración cuantitativa refleja el problema clave que debe ser abordado para el desarrollo óptimo de las operaciones de esta organización comercial, se debe realizar una

evaluación exhaustiva de este problema para dar con las causas y las soluciones. A continuación, se hará la descripción de diferentes criterios de evaluación que reflejan la representatividad de este problema y la complejidad de este en el entorno organizacional, su ubicación, tiempo y magnitud, con el fin de tener un enfoque más preciso del desarrollo de este problema.

3.4 Criterios de Evaluación

3.4.1 Sustancia

El desarrollo de la consultoría logró identificar un estilo de trabajo que desvirtuaba el real valor de utilización de la fuerza comercial en las estrategias de la organización: “Lograr el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado”; la razón es que la fuerza comercial realiza funciones más allá de sus facultades, con la intención de atender las amenazas de gestión en los contratos, con intervención directa sobre jefes de mandos medios de las unidades operacionales, dejando de lado las metas previsibles del plan de gestión comercial. Esto impactó de manera negativa a la visión de Cánovas S.A.C, desgata la fuerza comercial en actividades dentro de la organización y deja de lado actividades de valor para el negocio en prospección de futuro como búsqueda y desarrollo de nuevos clientes, productos y mercados. Por otro lado, la ausencia de metodología para la dirección de obras altera de manera recurrente el manejo de las interdependencias para desarrollar atenciones de los contratos de manera previsible y con métricas homogéneas para mostrar resultados. Por último, la alta ciclicidad de personal técnico, empujado por el comportamiento de las actividades en la planta vienen alterando el resultado de la supervisión y control de los productos, obteniendo horarios perdidos en la cadena productiva y alta presencia de desperdicios(mermas) en el uso de las materias primas.

3.4.2 Locación

La intervención del área de comercial en el flujo de las etapas operacionales en las líneas de negocio afecta la cadena de desempeño de cada unidad, por lo que es requerido establecer una reorganización en la estructura de responsabilidades basado al manejo de un interlocutor que maneje las interdependencias ocasionadas por los contratos y establezca la metodología para desarrollar la dirección de las obras, tomando una responsabilidad activa para desarrollar cambios en la forma en que opera la organización (cambio de estructura) y cambios para ganar eficiencias (operacional) en los resultados de contratos de obras. Sumado a esta cadena, es requerido establecer la autosostenibilidad del impulso de los recursos técnicos especializados que permita tomar el control y supervisión de las fases de las cadenas de producción en planta, trayendo el uso de las buenas prácticas, basado a la reingeniería, actualización de softwares y captación de nuevos talentos.

3.4.3 Propiedad

El área comercial, representado por su gerente Comercial depende directamente del Gerente General, en cuyas funciones más allá de elaborar, proponer, ejecutar y evaluar el plan estratégico comercial y cuotas de venta, se sumaron el control, seguimiento del desarrollo de contratos y por ende de su resultado. Las otras líneas de negocio de la empresa Cánovas S.A.C, área de suministro, obra y vidriería dependen directamente del gerente de operaciones quien a su vez también rinde cuentas al gerente general, si bien es cierto cada dependencia cuenta con un personal para roles fijos, estos son reasignados a determinadas áreas dependiendo de la urgencia del proyecto, se les requiere como apoyo.

3.4.4 Tiempo

La ausencia de seguimiento para desarrollar metas de mediano y largo plazo en el mercado desvirtúa los objetivos de la organización. Con el desarrollo de la pandemia las

empresa en el sector de la vidriería unieron criterios con respecto al manejo y alcance de los contratos de obras presentes y futuros , se dio mayor potestad al departamento comercial para administrar recursos de la empresa con el fin de evitar sanciones y multas por parte de los clientes, por tal motivo se comenzaron a presentar algunos desfases en líneas de producción con el fin de proveer todo el material para la culminación de las obras en el tiempo previsto en los contratos, aunque cumplen con los requerimientos ya establecidos, estas decisiones del área comercial quiebra programaciones ya existentes trayendo serias consecuencias en el desarrollo operativo de la empresa, afectando directamente su competitividad.

3.4.5 Magnitud

Con respecto al seguimiento y control de ventas, la gerencia comercial maneja su propio criterio con los jefes integrando el resultado de la ejecución de las obras y estableciendo indicadores segmentados por contratos, dejando inhabilitados el desarrollo de métricas de benchmarking mensuales y anuales, enfocando sus esfuerzos en tareas operativas de otras áreas. La gerencia operacional se abocó principalmente en mantener materias primas en stock para atender todos los pedidos de la gerencia comercial, desperdiciando y perdiendo talento de manera recurrente y afectándose así en captar personal menos especializado para las tareas más agudas y mostrando desempeños de alta tasa de mermas y demoras en la reacción para atender programación de productos con valor añadido.

Para Cánovas S.A.C. las pérdidas producen baja productividad, precios altos, baja rentabilidad e impactos ambientales negativos porque los residuos demuestran ser un gasto adicional. Por ello, la creación de iniciativas para reducir pérdidas sería positivo para la organización en la optimización de los recursos y en los ahorros de la empresa.

Así mismo, establecer cambios organizacionales en la estructura y en la operación, permite desarrollar el alineamiento de las estrategias comerciales para el salvaguardo del

negocio. Por todo lo anteriormente descrito, se denota la importancia de crear una oficina basada a la cultura de proyectos que permita impulsar mejores prácticas para el desarrollo de los jefes de obras y el manejo de las interacciones e interdependencias del resto de líneas de negocio.

3.5 Conclusión del Capítulo

Para ubicar una solución acertada es de vital importancia conocer el problema clave que afecta a la empresa, al realizar un análisis exhaustivo de diversos factores internos y externos, el equipo consultor identificó utilizando como herramienta las técnicas de *bussines case* para PMO una serie de problemas que están afectando el desenvolvimiento operativo de la empresa Cánovas S.A.C. Utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos se obtuvieron los siguientes problemas: a) ausencia de un plan de trabajo eficiente en la unidad de vidriería, b) carencia en la búsqueda clientes nuevos, c) ausencia de personal calificado para la unidad de suministro, d) carece de una cultura de trabajo basada en proyecto, e) injerencia del área comercial en la decisión y manejo de los contratos y f) Ausencia de respuesta y atención de clientes.

Luego de hacer valoraciones de todas las situaciones y el impacto de estas en la organización a través de la matriz de priorización de problemas, los resultados indicaron que el problema clave es, la atribución que tiene el área comercial en las decisiones que competen a la administración de los contratos de obra de la empresa, esta situación refleja que la empresa se maneja a través de las urgencias que generan los contrato y no a través de una cultura organizacional basada en proyectos. Las consecuencias de este mal manejo organizacional están generando retrasos y perdidas en manejo de recursos, equipos del área de suministros y perdida de capital humano calificado.

Capítulo IV Revisión de la Literatura

Esta sección tendrá como objetivo desarrollar un grupo de conceptos referido al tema bajo estudio, siguiendo los preceptos de racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, este cuerpo teórico es el resultado de la selección de diversos aspectos que ampliarán la descripción de los factores críticos que se nombraron previamente en el capítulo anterior. En un entorno tan complejo y competitivo como el que se vive actualmente, las organizaciones deben tener herramientas de alto impacto que mejoren sus procesos, en el caso particular de esta consultoría a la empresa Cánovas S.A.C se encontró diversas situaciones que afectan el desarrollo óptimo de sus actividades operativas, por tal motivo la estructura teórica presentada se centra en el estudio y desarrollo de soluciones para estas causas encontradas, las cuales se centran en la carencia de técnicas para la fidelización de clientes, falta de un planeamiento estratégico integrado y metodologías asociado a las buenas prácticas de trabajo.

4.1 Mapa de literatura

A partir de los diferentes documentos analizados, revisión de diferentes autores y elementos teóricos claves se ha identificado la información más relevante para el planteamiento de una propuesta de solución a la problemática encontrada; por tal motivo se utilizó el mapa de literatura, esta herramienta permita sintetizar los conceptos y definiciones más relevante, relacionándolo con las dependencias referidas al problema principal encontrado y del mismo modo aumentar el conocimiento teórico para el buen desarrollo de esta consultoría. El desglose teórico brinda una mejor visión sobre los métodos que se deben tomar en cuenta para la elección de una alternativa de trabajo, en el caso de la empresa Cánovas S.A.C , una solución que mejore sus procesos operativos. En la Figura 15 se muestra el mapa de conceptos con los distintos autores y conceptos claves encontrados en la revisión minuciosa de las literaturas.

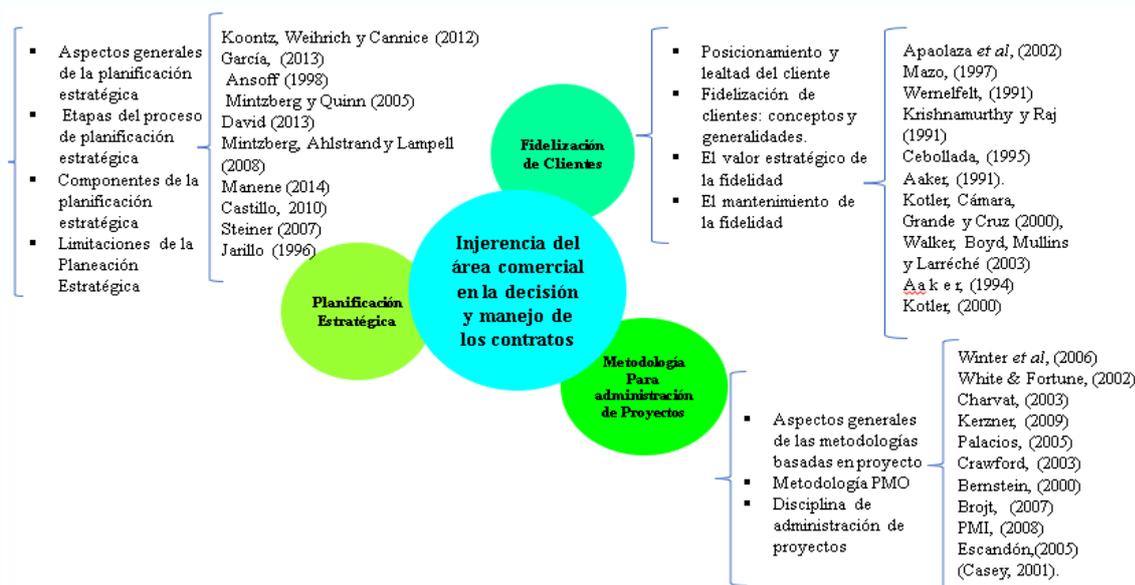


Figura 15. Mapa de literatura.

4.2 Revisión de Literaturas

4.2.1 Fidelización de Clientes

El posicionamiento de una empresa respecto a la competencia es considerado una estrategia comercial como base de rentabilidad a largo plazo, el factor clave de un éxito competitivo, es contar con una cartera de clientes fieles e igualmente la prospección de clientes potenciales, con una aproximación al público objetivo que pueda crear oportunidades de ventas. En determinados sectores, el afianzamiento de la marca y posicionamiento de esta es el fundamento de su estrategia comercial, por tal motivo se deben hacer esfuerzos comerciales que se centren en la fidelización de clientes existentes y la adquisición de nuevos clientes. Con el fin de mejorar la percepción de una empresa en el mercado, surge un factor determinante a considerar; cómo se puede establecer una posición competitiva duradera, por tal razón es importante dar valor a la diferenciación atributos en cuanto a los productos o servicio e igualmente manejar estrategias para mejorar la percepción del cliente, de este modo garantizar la lealtad del consumidor hacia una marca o empresa determinada.

Con la era tecnológica y la facilidad del acceso a la información, los patrones de conducta de los clientes se han modificado notoriamente, existe un crecimiento vertiginoso en los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores, por tal motivo sus gustos son más exigentes en cuanto a sus requisitos y demandas, este nuevo panorama ha creado la necesidad de que las empresas generen nuevas estrategias que permitan la lealtad de sus clientes.

4.2.1.1 Fidelización de clientes: conceptos y generalidades

La fidelización de clientes tiene como fin una relación comercial con sus clientes estable y continua a largo plazo, esto trae como resultado una actitud favorable del individuo frente a la organización que conlleva a la adquisición de productos o servicios a pesar de que existen otros elementos alternativos con la misma calidad y precio, esta relación es ideal tanto para la empresa como para el consumidor, actuando el cliente como “prescriptor” de la compañía (Apaolaza *et al*, 2002). El fin de obtener la lealtad del cliente es acaparar su atención y desplazar a la competencia, esta fidelidad depende de muchos factores: la experiencia en el uso del producto o servicio, la calidad percibida, la atención oportuna ante inquietudes o quejas, el reconocimiento de la marca, la variedad de productos, los valores agregados, la innovación y los estímulos de compra como premios, programas por la fidelidad de los clientes, entre otros (Mazo, 1997).

En el mismo orden de ideas es importante destacar que la empresa debe tomar en consideración los aspectos antes mencionados e igualmente diseñar estrategias que garanticen la obtención de los objetivos con los siguientes elementos: a) *marketing* relacional: este va referido a la atracción, mantenimiento y retención de los usuarios, esta estrategia consiste en darle valor al cliente actual y potencial; su eje central es la creación de la lealtad de los clientes de tal modo que los objetivos de ambas partes se alcancen, es decir, se debe

establecer una relación simbiótica donde ambos se benefician, tanto el cliente como la empresa y esta relación se mantenga el mayor tiempo posible, b) una política del cliente objetivo acertada: la captación y mantenimiento de clientela por parte de una empresa implica invertir en factores que realcen su diferenciación en cuanto a la competencia, por tal motivo es importante trazar acciones de atención y servicio al clientes efectivas, logrando satisfacer las expectativas del consumidor y el alcance de los objetivos de la organización y c) una gestión del valor percibido: este consiste en el valor o merito que el comprador asigna a un producto o servicio, por lo tanto se debe producir un grado de satisfacción suficiente y debe entenderse como una herramienta indispensable para corregir y mejorar la calidad del servicio brindado (Apaolaza *et al*, 2002).

Se pueden diferenciar dos elementos en la repetición del comportamiento de una compra, los efectos estáticos y dinámicos, el primero es el resultado de una coincidencia entre los gusto del consumidor y los atributos del producto o servicio que obtiene, en cuanto al segundo, se deriva de la satisfacción del cliente con la compra realizada anteriormente; una empresa puede aprovecharse de los efectos dinámicos para captar la atención de su público, ya que el patrón de compra depende de la aceptación favorable de una marca (Wernelfelt, 1991). El fin principal es obtener el mayor nivel de satisfacción por parte del cliente que garantice su fidelidad, esto tendrá un beneficio directo a una organización ya que esto repercutirá en un alto nivel de compras y por lo tanto generará un beneficio económico para la compañía, sin dejar de lado la comunicación efectiva, los compradores deben ser escuchados y se debe responder efectivamente y con prontitud a sus necesidades o quejas.

4.2.1.2 El valor estratégico de la fidelidad

La fidelización constituye un activo estratégico, no solo se debe buscar las compras directas a corto plazo, también es importante fijar la atención en los clientes fieles que siguen

adquiriendo productos o servicios en el futuro, garantizando ingresos constantes para la empresa; la existencia de clientes satisfechos es de gran valor y conlleva a un elevado potencial, en otras palabras, los consumidores fieles generan una excelente vía de comunicación para ampliar la reputación de una marca, por tal motivo se convierten en un eslabón valioso para la difusión de información ante clientes potenciales, ya que ofrecen datos sobre la calidad obtenida con el producto o servicio, minimizando la incertidumbre por parte del nuevo consumidor. Si el índice de fidelidad es alto, genera una gran oportunidad para una organización, ya que su efecto directo es que existe una menor sensibilidad del comprador ante el precio, lo cual deriva en la libertad de aumentar el precio, sin que eso traiga consecuencias adversas a las ventas. En ese sentido el trabajo realizado por Krishnamurthy y Raj (1991) exponen que la decisión de compra se debe a dos factores, una depende sobre la elección de la marca y el otro factor es de tipo cuantitativo; los consumidores leales son menos sensibles al precio, mientras que la decisión cuantitativa, acontece lo contrario, el precio es un elemento primordial para considerar la adquisición del bien o servicio. Por lo tanto, un cliente se ve influenciado por su fuerte preferencia hacia los atributos de una marca en cambio los consumidores que no son leales no tienen necesidad de comprar un elemento en particular, en ese caso es más sensible al precio y esto afecta su decisión.

De acuerdo con este tema, se puede mencionar otros factores que generan ventaja a una compañía el tener fidelidad en los clientes, a) reducción considerable de costos referidos al marketing, se debe a que es menos costoso retener a los clientes ya existentes, que captar clientes nuevos, b) mejora la efectividad en la productividad del área comercial de la empresa, debido a la relación comercial continua con el cliente, resulta más fácil conocer sus gustos y mantener su satisfacción a la marca, c) el tiempo suministrado ante la entrada de nuevos competidores, ante la aparición de un nuevo producto o servicio al mercado, un

cliente leal otorga un tiempo a la empresa para que pueda igualar o mejorar las características con respecto a la innovación de la competencia o en otros casos, la satisfacción por el producto ya conocido le genera tal satisfacción que ni siquiera se siente motivado a optar por otra opción, d) barrera de entrada ante los competidores, este factor es de mucho beneficio para una compañía, ya que protege a la empresa de las acciones para captar clientes nuevos de los competidores, tales como precios más competitivos y promociones e igualmente aplica para la entrada de nuevas marcas que aparezcan en el mercado (Cebollada, 1995).

4.2.1.3 Posicionamiento y lealtad del cliente

Los conceptos referidos a posicionamiento e imagen de marca se encuentran estrechamente relacionados, más sin embargo el posicionamiento es un marco de referencia con respecto a la competencia (Aaker, 1991). Por lo tanto, una marca bien posicionada tendrá niveles elevados con respecto a los atributos que desean su público objetivo y dará la ventaja para desplazar a la competencia, es, por tanto, una condición particular para conseguir la fidelidad de los clientes, según los autores Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000), el posicionamiento consiste en «lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente de este», por lo antes mencionado, se deduce que si una marca es percibida por el público objetivo como la mejor posicionada tomando en cuenta sus dimensiones relevantes, existe mucha probabilidad de que los consumidores desarrollen una afinidad por ese producto, que por una marca poco diferenciada.

Ganar la lealtad del cliente por parte de una empresa, representa una cadena que genera una ventaja competitiva, esto se debe a que, si se genera mayor percepción positiva hacia el producto o servicio ofrecido, el cliente repite su compra y atrae más clientes; si se

obtiene altos niveles de satisfacción por parte del consumidor, aumenta las recomendaciones favorables y por tanto los niveles de confianza. La noción del concepto de posicionamiento comprende elementos competitivos y las necesidades de los consumidores; los autores Walker, Boyd, Mullins y Larréché (2003) presentan una diferenciación al momento de evaluar el posicionamiento de un producto o servicio, según ellos se debe diferenciar el posicionamiento físico del posicionamiento perceptual, el primero considera los atributos físicos del producto, que suelen ser comparados con la competencia y el posicionamiento perceptual, considera elementos subjetivos, tales como: la experiencia de uso, la recomendación de terceros, las campañas promocionales, la historia del producto, entre otros. Tomando en cuenta todo lo anterior, hay que considerar varios factores, el término posicionamiento se aplica comúnmente a la decisión del consumidor en cuanto a la preferencia en la elección de un producto o servicio, pero también se usa para describir decisiones sobre establecimientos, compañías y categorías de productos. El posicionamiento de una marca no es un hecho aislado que compete al área de marketing, más bien es un eslabón para la elección estrategias corporativas que aseguren un monopolio del mercado y hacer una referencia explícita a la imagen de una marca en relación con su competencia.

4.2.1.4 El mantenimiento de la fidelidad

Las técnicas de marketing utilizadas actualmente se orientan a la obtención de la lealtad de los consumidores y construir relaciones sólidas con los clientes, siendo esta la esencia del marketing relacional, el propósito de este método es reducir la pérdida de clientes con el fin de mantener relaciones comerciales que garanticen a la empresa una rentabilidad por largo tiempo. La fidelidad del cliente no ocurre al azar, los consumidores muestran su lealtad basándose en sus experiencias, sus criterios de evaluación ante la oferta y el contexto en el que se encuentran; las empresas deben aprovechar los criterios de evaluación del cliente y conseguir mayor diferenciación en cuanto a los competidores a través de mejoras en los

precios, calidad del producto, rapidez al realizar la entrega, entre otros. Una estrategia comercial de toda empresa es atraer nuevos clientes, tratan de expandir la colocación de sus productos o servicios, pero esto implica realizar elevados gastos e incluso incurren en errores debido a la dificultad que esto supone, por esa razón resulta menos costoso y más sencillo mantener los clientes existentes, siendo ellos mismos los captadores de nuevos consumidores.

Se pueden crear políticas que reduzcan en lo posible el abandono de la marca por insatisfacción del cliente (Aaker, 1994) una acción a tomar puede ser, analizar a los clientes perdidos, recabar información sobre las causas por las que han dejado de obtener un producto o servicio y subsanar la situación, también se puede poner más atención en la valoración que recibe el cliente, se le puede ofrecer facilidades o premios por su lealtad, a través de un regalo, un servicio adicional, entre otros. Otro factor importante que ninguna empresa debe subestimar su efecto es la proximidad al cliente, de este modo se puede conocer su opinión y observar su reacción ante la marca ofrecida, aunado a esto es importante garantizar un excelente trato a la clientela a través de vendedores cultos y capacitados sin dejar de lado que se deben realizar estudios de forma periódica sobre la satisfacción del cliente, de modo tal que se puedan realizar modificaciones oportunas de los productos o servicios.

La satisfacción es un elemento fundamental para la lealtad de un cliente, por tales motivos se mantiene una condición *sine qua non* entre estos elementos; la satisfacción obtenida por un consumidor está condicionado por la percepción de los beneficios que esta espera obtener del producto (Kotler, 2000), de estas expectativas previas del cliente, se puede hablar de tres niveles de satisfacción: cuando no se superan las expectativas, el cliente estará insatisfecho, si ambas se igualan estará satisfecho, pero si esta percepción es superada, estará muy satisfecho. Para una empresa es importante conocer la percepción del cliente o la experiencia que ha tenido el cliente al usar la marca, esto será definitivo en su decisión de

volver a comprar, la recomendación a terceros, y si la respuesta del cliente proviene de una insatisfacción, conocer el problema, de este modo detectar los fallos en sus productos.

Para fines de rentabilidad es importante cuantificar el grado de fidelidad de los clientes con el fin de conocer si esta aumenta o disminuye, se puede tomar en cuenta los patrones actuales de compra para determinar el comportamiento habitual del consumidor, el índice de compras repetidas o la cantidad de marcas comprada por distintos clientes; para realizar un análisis adecuado se debe considerar una serie de factores que condicionan la lealtad del cliente, como la clase de producto, las marcas que compiten en el mercado y la naturaleza del producto. Debe existir un equilibrio a nivel organizacional sobre las actividades que centran la atención en crear niveles alto de satisfacción y otros aspectos importantes para la organización; la rentabilidad también se puede obtener al mejorar sus capacidades productivas o realizando investigaciones en I + D; la empresa también debe ofrecer satisfacción a otro grupo diferente al de los clientes como son los empleados, los proveedores o accionistas. La filosofía por seguir es, la de conseguir niveles de aceptación por parte de los clientes manteniendo al mismo tiempo la satisfacción en otros niveles, siempre dentro de las capacidades y recursos de la empresa.

4.2.2 Planificación Estratégica

Se ha convertido en todo un reto para las organizaciones crear un dinamismo que vaya a la par con los cambios que se presentan en el escenario global, las adaptaciones y los procesos de cambio se viven día a día y las empresas deben estar preparadas con planes para responder con efectividad a los eventos que surgen, el objetivo de una compañía es conseguir resultados favorables, para tal fin debe fijar estrategias que definan el accionar a corto, mediano y largo plazo, manteniendo una posición competitiva en la empresa y manejar los escenarios sobre la evolución futura; bajo este contexto Steiner (1996), conceptualiza la estrategia como el conjunto de todas las decisiones que determinan el futuro, y el resultado de

ellas pueden ser exitosos o no. De igual manera, una estrategia proporciona los lineamientos para establecer los objetivos de la empresa, los recursos necesarios y las políticas que regirán dicho recurso.

4.2.2.1 Aspectos generales de la planificación estratégica

En toda organización se requiere una gestión sana, por tal razón según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), establecen que se amerita de un proceso de planificación estratégica, que debe unir diferentes procesos, tales como la planificación, organización, dirección y control; para aplicar el proceso de gestión cada organización define sus políticas de manera más conveniente con el fin de aprovechar la oportunidades del entorno, manteniendo su competitividad sin olvidar contar con un ambiente motivado para el talento humano, que se encuentre identificado con la organización, se debe considerar al personal como un activo valioso de modo tal que su desempeño laboral logre alcanzar índices de eficacia y productividad elevados. Por otro lado, la planificación estratégica dinamiza las fuerzas internas en consonancia con las metas y el resultado, con la intención de tener respuestas adecuadas y anticipar repercusiones futuras; de esta afinidad se plasman los objetivos a largo plazo, que deben ser reales y cuantificables.

Dentro de este orden de ideas, se deben tener planes que permitan a una empresa ser competitiva, sustentable y sostenible, por lo tanto, alcanzar un desarrollo implica no ser rígidos en cuanto a la planificación; las estrategias son diversas y deben estar adaptadas al tipo de organización y sus características, al tipo de mercado, las empresas que son su competencia, entre otros factores. Los planes deben ir consonancia con el entorno cambiante al que están expuestas las organizaciones, deben guiar el accionar y la asignación de recursos para lograr las metas propuestas (García, 2013). Otro aspecto importante en el desarrollo de una planificación es, la evaluación y el control, esto permite realizar ajustes oportunos para

obtener los resultados esperados; se deduce entonces, que las organizaciones deben manejar una herramienta de gestión con estrategias definidas, manejando los riesgos y con indicadores que permitan realizar evaluaciones a tiempo, con el fin de convertir la planeación en parte de la cultura organizacional.

El entorno donde se desarrolla una compañía continuamente está presentando cambios (tratados de libre comercio, entrada de capital extranjero, innovaciones tecnológicas, políticas económicas implantadas por el estado, regulaciones, tasa de inflación, entre otros), de ahí parte la necesidad de contar con una gestión sana que haga frente el panorama complejo, la novedad y la capacidad de anticipar eventos (Ansoff, 1998). El área directiva debe estar en la capacidad de llevar la planificación estratégica a la práctica, por tal motivo deben seleccionar adecuadamente las políticas a implementar, el diseño de la estructura organizativa y los sistemas administrativos que permitan coordinar y definir actividades; una planificación estratégica sana va acompañado a las buenas prácticas administrativas ejecutadas por la dirección, identificando las tareas a ejecutar en los niveles directivo y niveles funcionales se debe tomar decisiones tomando en cuenta los recursos, las capacidades, los factores interno y externos de la compañía y evaluación de la competencia con el fin de producir las principales políticas y planes para lograr las metas (Mintzberg y Quinn, 2005).

De lo anteriormente descrito se desprende que la planificación estratégica es un elemento fundamental en los cursos de acción de una empresa y el desarrollo apropiado de su implementación permitirá muchos beneficios; contando con un compromiso gerencial en todo el proceso, teniendo un buen enfoque con el uso de los recursos, un patrón de decisiones unificado, coherente e integral.

4.2.2.2 Etapas del proceso de planificación estratégica

El proceso de formulación de una planificación estratégica parte de un diagnóstico en función de los objetivos y políticas de la organización, se presenta en tres etapas: la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación, teniendo una concordancia entre las capacidades internas y las oportunidades que le brinda el medio; en cuanto a la etapa de formulación, según David (2013) parte de la concepción de la misión y visión de la empresa, la identificación de las oportunidades y amenazas, la definición de los objetivos a largo plazo y los planes alineados a las metas propuestas; es importante tener en cuenta el ambiente para que el equipo de trabajo esté alineado con los planes de la organización, la creación de estrategias debe ir acompañado de una estructura organizacional eficaz, orientando las actividades que optimicen el rendimiento de la compañía y la consecución de los objetivos trazados. La etapa de ejecución contempla las acciones que debe realizar el personal directivo y los empleados para llevar a la práctica las estrategias formuladas, las habilidades interpersonales son esenciales en esta fase, esto se debe a que se requiere disciplina y compromiso por cada división, las acciones en conjunto estén bien orientado desde un plan general de trabajo.

Y por último, pero no menos importante, se tiene la etapa de evaluación de una estrategia, ya en este punto del desarrollo de los planes los directores tienen conocimiento de la estrategias que no funcionan adecuadamente; en opinión de Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), las estrategias están continuamente sujetas a modificaciones, ya que su efecto está condicionada a factores internos y externos de la organización, por tal motivo es importante estar preparados para los cambios que ocurren en el medio, medir el rendimiento de los planes trazados y tomar las medidas correctivas a tiempo sino están obteniendo los resultados esperados. Las actividades para la evaluación de la efectividad de una estrategia deben ser efectuadas continuamente, no esperar a que se presenten los problemas, la organización debe capitalizar las oportunidades y fortalezas para mantener un sano

desenvolvimiento e igualmente estar atento de sus debilidades y las amenazas que se presentan en su entorno. Con un plan estratégico se tiene las directrices que deben seguir los departamentos funcionales para que sus actividades sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas, aunado a ello, debe existir un direccionamiento que concentre los tres niveles jerárquicos de la organización: directivos, unidad de negocios y funcional, de este modo se puede trabajar articuladamente en los objetivos y el uso de los recursos tanto humano como financiero con el fin común de toda organización, ser altamente competitiva y rentable.

4.2.2.3 Componentes de la planificación estratégica

La unión de varios elementos esenciales deben estar presentes para la formulación de un plan estratégico, comienza con la misión de la organización, a través de ella se expresa el propósito de la organización, del mismo modo se deben tener claras las metas u objetivos que desea alcanzar la empresa, a partir de estos dos elementos se crean las políticas de acción, las estrategias que define la secuencia de las acciones a realizar y se toman las decisiones estratégicas, que establecen las orientaciones de la compañía. De acuerdo con Manene (2014), el proceso de una planificación estratégica provee a los directivos de una organización herramientas para tener una posición competitiva e igualmente les ayuda a prever el futuro, un plan involucra la secuencia de acciones establecidas partiendo de información interna de la empresa y ajena a ella. La rentabilidad y permanencia de una organización radica en el diseño de planes estratégicos bien diseñados, a través de los procesos de evaluación y control que involucren todas las áreas, teniendo todos los departamentos la responsabilidad de trabajar al unísono en las metas de la organización.

De la misma forma, la estrategia es una herramienta con la que se debe contar para manejar los escenarios inciertos, ya que el futuro es una variable impredecible, incierta y

cambiante; aunque existen elementos que no pueden ser controlados, si se pueden tener respuesta a través de planes estratégicos. Para que los planes surtan efectos antes situaciones no controladas, con anterioridad se proyectan tendencias ambientales, para construir escenarios futuros y realizar perfiles de aquellos factores críticos para la empresa, tales como, tendencias del mercado, clientes, competencia, tecnologías, entre otros. De tal modo, el éxito de las practicas futuras se basan de la acertada interpretación los factores externos, a partir del momento presente e igualmente es de vital importancia las decisiones de los altos niveles jerárquicos de la empresa, de su parte queda la elección de las alternativas u opciones del plan estratégico y esto define si se alcanza o no las metas establecidas (Castillo, 2010).

Las actividades de las empresas cada vez se vuelven más complejas y por lo tanto los planes estratégicos se deben ir adaptando y desarrollando a través de varias etapas: empezando con planes en el área de presupuesto, luego basados en pronósticos y continuaran los planes orientados externamente; de acuerdo a lo antes mencionados los buenos estrategias observan y analizan las consecuencias de diferentes eventos en el tiempo relacionado con una decisión intencionada, estas acciones se convierten en base para la toma de decisiones presentes y futuras. La definición de los planes que direccionan una compañía no solo es conjunto de estructuras o técnicas prescritas, representa un proceso intelectual, requiere dedicación y determinación, el desarrollo de un plan estratégico es constante y representa el esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus metas, propósitos y políticas que le permiten definir su accionar para el logro de sus objetivos Steiner (2007). Es de vital importancia las característica y condiciones de cada negocio, la planificación estratégica no es un manual de procedimientos previamente establecidos, sino que deben ser diseñados y adaptados a las particularidades de cada negocio, el manejo de las estrategias a través del tiempo requiere un proceso de monitoreo en la fase de implementación que permita detectar y corregir posibles errores.

4.2.2.4 Limitaciones de la Planeación Estratégica

Las buenas estrategias empresariales no son elementos teóricos esbozados en un manual de procedimiento y requiere más que un seguimiento de pronósticos, implica toda una cultura organizacional que entrelaza la acción con el pensamiento, no puede ser un proceso aislado donde interfiere un solo ente de la empresa, los estrategas y gerentes ensimismados no generan una perspectiva amplia de la organización, por lo tanto, se corre el riesgo de generar malas estrategias. La creación de una planificación estratégica requiere técnicas donde se usa el conocimiento humano y social, es un proceso tremendamente complejo donde intervienen varias fuentes de información y muchas de ellas no son cuantificables, por tal motivo se requiere un estratega con cualidades sobresaliente para realizar esta tarea.

La implantación de un plan estratégico en una organización encierra una serie de limitaciones: resistencia al cambio con respecto a los integrantes de la organización, las condiciones externas no sean las esperadas, crisis internas inesperadas, implica el uso de recursos financieros humanos, requiriendo un gasto para la empresa, entre otros. Según Jarillo (1996), el riesgo de más impacto de un plan estratégicos, es que los resultados no sean los deseados, existe mucho riesgo e incertidumbre en la aplicación de las estrategias en un organización, esto se debe a dos condiciones muy importante, la velocidad y la conectividad, el primero se refiere a la rapidez con el que cambia el entorno y la capacidad de adaptabilidad de la organización a esas condiciones y en cuanto a la conectividad se refiere al efecto colateral que el cambio en una organización puede ocasionar en otras industrias.

4.2.3 Metodología para la Administración de Proyecto

Las buenas prácticas administrativas están ávidas de metodología flexibles y dinámicas, por tal motivo la gestión de proyecto cobra relevancia en los últimos años, debido a que brinda los resultados esperados a las empresas, abre camino a la evolución

organizacional y al mejoramiento continuo de los procesos, este método está predominando en muchas organizaciones por su maleabilidad que permite engranar muchos enfoques permitiendo: implementación de estrategias más efectivas, transformación del negocio y desarrollo de nuevos productos (Winter *et al*, 2006). Es importante tener una buena gestión de proyecto en un negocio ya que estos son críticos para el éxito, el buen aprovechamiento de esta cultura organizacional genera productos, servicios, procesos nuevos y mejorados, teniendo como resultado el incremento de ventas, la satisfacción del cliente, reducen costos, optimización de recursos, mejoran el ambiente laboral, entre otros beneficios.

4.2.3.1 Aspectos generales de las metodologías basadas en proyecto

Con el aprendizaje de muchas empresas en el desarrollo de sus culturas organizacionales se ha dado paso a la incursión de nuevas metodologías como parte integrales en la generación de planes estratégico, con el fin de mejorar sus actividades en función de ser más activos y eficientes. Actualmente es considerada como un elemento vital para lograr grandes competencias en la industria, en la práctica, la aplicación de las metodologías basadas en proyecto implica la implementación de métodos, herramientas, técnicas y habilidades (White & Fortune, 2002); la elección sobre el mejor método a aplicar para una organización tiene una serie de implicaciones internas y externas que deben ser de profundo análisis, por ejemplo: tipo de proyecto, contexto geográfico – cultural y la madurez de la organización en cuanto a la gestión de sus operaciones. Es importante tener en cuenta que los estándares son elaborados con la premisa de ser adaptados para cualquier tipo de proyecto por lo tanto se debe considerar la estructura de la información a aplicar y las variaciones para que su implementación sea un éxito. Estas fuentes de conocimiento permiten la generación de sistemas para la ejecución de proyectos más adaptados a las necesidades del negocio, estas metodologías están conformadas por un conjunto de elementos, que, al ser

estructurados en un sistema de gestión, pueden ser aplicados y ejecutados por un equipo de proyecto.

Según el autor Charvat (2003), una metodología basada al entorno de proyecto, es un conjunto de normas y directrices que permiten conseguir los objetivos del proyecto, teniendo las actividades, procesos y recursos claramente definidos; para Kerzner (2009), las características principales de una metodología basada en proyecto debe incluir: mejora en los procesos de planificación de actividades, estandarización en la emisión de reportes, programación y control en la asignación de costes y flexibilidad en la aplicación de todos los proyectos. En cuanto a la adopción de la metodología ideal para cada proyecto, el director de esta área debe seleccionar la que más se adapte a las necesidades de la empresa, se estudian los recursos existentes tales como tiempo de entrega, capital, recursos de materiales, recurso humano y tecnológico, con el fin de incrementar las probabilidades de proyectos exitosos.

Un proyecto tiene la singularidad de ser únicos, por tal motivo es fundamental escoger una metodología apropiada que conduzca a la empresa a alcanzar sus objetivos, e igualmente es importante denotar que debe estar en correspondencia con la prospectiva, la estructura y la cultura de la organización, de acuerdo a lo antes mencionado para una organización que desea institucionalizar sus prácticas la implementación de un método basado en la cultura de proyecto puede ser un proceso confuso, difícil y complejo, esto se debe a que cada empresa forma sus valores y costumbres que se han forjado por largo tiempo y la adopción de nuevos métodos encuentran una barrera para cualquier situación que represente un cambio en el ámbito interno de la organización.

4.2.3.2 Metodología PMO (Oficina de Dirección de Proyectos)

La disciplina basada en la gestión de proyecto ha tenido un auge significativo en las últimas décadas, anteriormente los proyectos se administraban de forma *ad hoc*, con

aplicaciones técnicas muy específicas, por lo cual la noción en cuanto a la gestión de proyectos tomó otra dirección, se comenzaron a aplicar técnicas que fueran aplicables a proyectos de diferentes complejidad, teniendo como base las mejores prácticas, la experiencia recogida de anteriores proyectos y el conocimiento para optimizar el desempeño organizacional (Palacios, 2005). La metodología PMO es el responsable de unir la dirección de proyecto con la alta dirección, permitiendo un feedback que genera una mejora continua y el perfeccionamiento de la disciplina organizacional, la principal ventaja de esta metodología es la diversidad de modelos y funciones que puede asumir, puede ser usadas para enfoques internos de la empresa (planificación, dirección, control de cambios) e igualmente se puede usar para responsabilidades externas (satisfacción del cliente, comunicación con los stakeholders, entre otras funciones.).

Actualmente las empresas requieren enfoques amplios para el desarrollo óptimos de sus operaciones y que se cumplan con las especificaciones, necesidades y expectativas de los clientes, controlar los resultados en comparación con los objetivos trazados, establecer las acciones necesarias para contrarrestar los riesgos durante el ciclo de vida del proyecto, manteniendo un canal abierto para la comunicación y a un cambio organizacional (Crawford, 2003). El desarrollo de la disciplina junto con las herramientas que la metodología utiliza, se denomina Oficina de Administración de Proyecto, teniendo como responsable un director o gerente de proyecto que se encarga de aplicar las técnicas para el seguimiento, control y ejecución de los proyectos de forma efectiva y consistente, tener conformada una PMO mejora el proceso de la toma de decisiones, así como la alineación con los objetivos de la compañía.

Desde la implementación de una PMO se priorizan los alineamientos estratégicos de tal modo que se maximiza el valor de los resultados en vez de trabajar con acciones al azar, la alineación de este método permite atar a los proyectos con la estrategia y las necesidades del

negocio, al encontrar el punto de equilibrio entre estos factores se mejoran los resultados y se obtiene una ventaja competitiva en el mercado (Bernstein, 2000). Una metodología basada en proyecto tiene mejores resultados si su gestión está adaptada al contexto de la organización y esta alineada a las necesidades del negocio, se deben precisar muchos factores: los valores, los modelos organizativos, el modelo de negocio, los conductores estratégicos; también se debe tomar en cuenta las regulaciones económicas y limitaciones internas de la empresa, el siguiente paso es la creación del equipo que será responsable de adaptar, y modificar los procesos para que se adapten a la metodología PMO, tomando en cuenta los ciclos de vida de cada proyecto y precisar las modificaciones necesarias para los procesos de negocio y los proyectos ya en existencia (Brojt 2007). El contexto externo y factores ambientales cambia constantemente por lo cual se hace necesario evaluar y actualizar periódicamente la metodología que se implementa para el desarrollo de los proyectos, se deben establecer auditorias para asegurarse que el método de gestión se utiliza apropiadamente.

4.2.3.4 Disciplina de administración de proyectos

Para el buen funcionamiento de cualquier método basado en proyectos se requiere de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas que permitan cumplir con los requerimientos establecidos previamente, se busca estandarizar la disciplina e implementar una metodología óptima para el equipo de trabajo, estableciendo los pasos a seguir y la documentación a utilizar en cada fase con el fin de tener toda la información debidamente estructurada, otra ventaja que permite esta disciplina, es tener un mejor control de los recursos, se pueden aprovechar mejor en cuanto a cantidad y tiempo de disponibilidad (PMI,2008). El buen uso de la metodología PMO permite asegurar que los proyectos se encuentren estandarizados y emitir un reporte de actividades que ayuda en el monitoreo del beneficio neto de los proyectos, igualmente provee de: soporte administrativo, generación efectiva de informes, asistencia en la creación de un plan para el óptimo desarrollo de los

proyectos, coordinación en los recursos, control sobre costes derivados al desarrollo de un proyecto, evaluación asistida del retorno de inversión, entre otros servicios como se nota en la Figura 16.



Figura 16. Metodología Project Management Office

Tomado de “Metodología para la implementación del Project Management office” PMO, 2016.

(<https://pcmanagement.es/editorial/Articulos/Metodologia%20implementacion%20de%20PMO.pdf>)

Según (Escandón, 2005) parten del supuesto que no existe un único método basado en la PMO que cubra todas las necesidades, se debe aplicar el modelo adecuado según la gestión y el nivel de madurez de la empresa, otro factor vinculante de gran importancia es el director de proyecto, su labor es muy importante ya que tiene a su cargo el seguimiento de las actividades, los plazos, los costes e igualmente proveer el liderazgo necesario para que los planes fluyan dentro de la organización. Las principales habilidades con las que debe contar un directo PMO esta: a) comunicación: uno de los pilares para el éxito de un proyecto es la comunicación efectiva con todos los involucrados, evitando de este modo que se puedan generar expectativas incorrectas e imprecisas, b) solución de problemas: un buen director debe tener la habilidad de identificar oportunamente cualquier eventualidad, resolviendo la situación con inteligencia minimizando las repercusiones y las consecuencias negativas, c)

pensamiento sistémico: debe tener la capacidad de un pensamiento global y que los procesos tengan una relación donde las entradas generen las salidas o resultados esperados y d) influenciar la organización: en este caso, el jefe de área debe ser capaz de entender todo el proceso operativo y engranar todos los entes importantes, el cliente, la empresa, proveedores, contratistas, entre otros (Casey, 2001).

4.3 Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se amplió el enfoque teórico de tres aspectos fundamentales que se deben tomar en cuenta para la presente auditoría, los conceptos desarrollados se basaron en el valor comercial que tiene para una empresa el mantener la fidelización de clientes y la obtención de nuevos compradores, otra información importante es referida a la planificación estratégica, para toda organización tener objetivos claros es de vital importancia para un buen desenvolvimiento, para tal fin los departamentos que hacen vida en un negocio deben trabajar en coordinación con los planes trazados, en el caso de esta auditoría se ha notado que la empresa Cánovas S.A.C sus indicadores no se encuentran alineados con las actividades realizadas por cada línea de negocio. Por último se trató los conceptos relacionados con la metodología de administración de proyectos, en este caso es un método que aplica técnicas para la ejecución, seguimiento y control de los proyectos.

De acuerdo a lo observado por el equipo consultor, los proyectos de obra que realiza la empresa Cánovas S.A.C no maneja los recursos de manera adecuada y la injerencia del área comercial en las decisiones que compete a los proyectos está generando mucha fricción en los encargados de otras líneas de negocio, ya que para cumplir con las exigencias de los clientes en cuanto a las obras, se están pasando por alto planificaciones del área de vidriería y suministro, esto se debe a que no manejan una adecuada cultura de trabajo basada en proyecto.

Capítulo V Análisis de las Causa del Problema Clave

El análisis de la causa raíz es un método que utiliza el equipo de consultoría, con el fin de realizar un estudio más exhaustivo sobre los factores críticos que están afectando el desenvolvimiento óptimo de la empresa Cánovas S.A.C; este es el primer paso para investigar las causas que han originado un determinado problema, lo que motiva su importancia. De acuerdo a los información recogida por el equipo consultor, se presenta información detallada de cada situación que parte del problema clave ya evaluado con anterioridad y para una valoración optima se tomarán en cuenta dos enfoques, el enfoque cualitativo y cuantitativo, el primero se basa en la evaluación de las posibles causas a través de categorizaciones y explicación de cada factor encontrado, a medida que se profundiza en las causas y subcausas del problema, se muestra una visión más amplia sobre las fuentes del problema; las categorías comunes para identificar los factores correlacionados son: equipo, proceso, medición, personas, rendimiento entorno, habilidades, proveedores, entre otros.

En cuanto a la evaluación cuantitativa, se estudia el impacto de cada causa con el problema clave, de este modo se puede encontrar el factor que genera mayor criticidad en la organización; esta valoración numérica permite establecer prioridades teniendo como base criterios de ponderación, su principal ventaja es que reduce las opciones y se puede obtener una mayor claridad sobre los problemas que deben ser tomados en cuenta para el plan de acción a corto plazo. Al aplicar este método las opciones que tiene una ponderación más alta son en principio las más adecuadas, sin olvidar el uso del sentido común y la experiencia en el momento de valorar las calificaciones obtenidas.

5.1. Causas Encontradas

5.1.1 Exceso de bricolaje en la empresa.

Esto se refiere al uso de recursos existentes para utilizarlos en otras fases o soluciones de la organización, este método de trabajo se volvió una cultura en la empresa, inicialmente se utilizó como una práctica común para salir atender una tarea en sentido de urgencia aprovechando los recursos existentes, pero al pasar del tiempo de volvió una práctica subestándar para la organización en Cánovas S.A.C. Esta práctica en desmedida origina la pérdida de control de disponibilidad de personas, recursos y genera afectaciones a nivel funcional en todas las áreas de la empresa puesto que, el mal manejo de los contratos en el área comercial obliga a asumir retos por carácter de fuerza mayor al resto de departamentos para inyectar sus propios recursos en calidad de préstamos para atender de manera activa el logro de cerrar contratos con márgenes económicos saludables; esto a razón de falencias en planificación de recursos, materiales y suministros en la gestión de obras. Estas acciones generan un desequilibrio en la estructura de las planificaciones del resto de unidades de negocio de la empresa, toda vez que quiebra decisiones para entregar orden de cumplimiento a sus programas y respuesta a otros clientes.

Todas las situaciones expuestas anteriormente están provocando: paradas de máquina no programadas, falta de stock de repuestos, alto nivel de mermas, demora de compra de materia prima, incremento en el porcentaje de roturas en las diferentes áreas de producción, lo cual genera retraso y nuevo inicio de la fabricación del producto, pérdida de posicionamiento con los clientes, y como consecuencia decrecieron las ventas sustancialmente de algunos productos, situación que agravo más con la pandemia (ver Tabla 14). Todos estos factores son motivados por la decisión de la gerencia comercial para poner en disposición de los contratos de obra tantos recursos humanos de otras áreas y de planificación para entrega de suministros.

Tabla 14**Variación de ventas por m2 Cánova S.A.C**

Vidrio M2	2017	2018	2019	2018 vs 2017	2019 vs 2018
Cristal Templado Incoloro 6mm	12,452.72	16,370.02	10,161.90	31.5%	-37.9%
Cristal Templado Incoloro 8mm	14,737.08	18,511.54	14,796.19	25.6%	-20.1%
Cristal Templado Incoloro 10mm	12,711.45	19,800.94	18,217.53	55.8%	-8.0%
Otros	9,073.16	7,873.24	8,215.32	-13.2%	4.3%
Total M2 Producto Terminado	48,974.40	62,555.74	51,390.94	27.7%	-17.8%
Obras					
Cristal Templado Incoloro 6mm	976.41	2,071.98	1,768.27	112.2%	-14.7%
Cristal Templado Incoloro 8mm	3,240.41	2,709.42	3,982.81	-16.4%	47.0%
Cristal Templado Incoloro 10mm	3,729.52	9,038.53	4,505.80	142.4%	-50.1%
Cristal Midnight Gray Templado 6 Mm	12.37			-100.0%	
Cristal Laminado (Ci4mm + Pvb 0.38+ Midnight Gray 6mm)	511.03			-100.0%	
Otros	7,802.46	21,437.90	21,089.13	174.8%	-1.6%
Total M2 Prod. Terminado Obras	16,272.19	35,257.82	31,346.00	116.7%	-11.1%
Total M2 Prod. Terminado	65,246.59	97,813.56	82,736.95	49.9%	-15.4%

5.1.2 Insuficiencia en la disponibilidad de mano de obra directa.

Una realidad de mercado a consecuencia de un despido masivo suscitado por la reducción del fomento de nuevos proyectos de construcción a fines a esta industria y los efectos de COVID – 19, generaron competencia para lograr recuperar personal especializado en tiempos oportunos, por otro lado, el desarrollo de emprendedores que antes eran los recursos técnicos más empleables dificultó la reinserción de este personal a la empresa. La carencia de profesionales capacitados en el uso de las tecnologías de planta, el perfeccionamiento de “técnicos vidrieros de procesos” limitan las fases de “Controlar el Hacer” pueda lograr: reducir las mermas en el procesamiento de vidrio, reducir productos no conformes, mejorar indicadores de velocidad de producción. Actualmente no existe un

reconocimiento acreditado que genere profesionales en esta industria para el mercado y que integre las fases de toda una cadena de producción para la industria del vidrio en el Perú.

Así mismo es de precisarse que estos mismos recursos en la mayoría de las ocasiones se utilizaban para los procesos de instalación en la cadena de obras, dándose una práctica de bricolaje que permitía optimizar rendimientos y operacionales a menor coste, pero generando seria consecuencias en el área de suministro. Asimismo, no se cuenta con suficientes inspectores y se realizan reducidas capacitaciones a los trabajadores. Durante la pandemia del COVID- 19, el personal se recortó hasta en 25% en los tres primeros meses de pandemia, con el objetivo de ahorrar costes y evitar mayores pérdidas.

5.1.3 Perdida del sistema del control en la administración de los contratos.

Los procesos donde se obtiene las licitaciones concluyen en marcos de contrato definidos con requerimientos comerciales protegidos a través de garantías económicas denominadas fianzas (Por adelanto de materiales, por fiel cumplimiento, otros) y cláusulas de penalizaciones económicas por retrasos o incumplimientos a dicho marco. La empresa Cánovas SAC ha mostrado deficiencias en la gestión de contratos de la línea de obras, esto ha llevado a utilizar mayor cantidad de recursos para cumplir con sus responsabilidades comerciales y por ende a perder margen de utilidad en su gestión; esta organización no ha logrado comprender como esto impacta negativamente en el resultado de sus operaciones, por esta causa están obteniendo bajos ratios de rendimiento en el uso de materia prima, pérdida de clientes por no atender los plazos de entrega de los productos y pérdida en el desarrollo de merma.

Actualmente Cánovas SAC posee una estructura para el manejo de procesos atípica, en la que la gestión comercial se distorsiona por estar inmerso en desempeñar responsabilidades de gestionar contratos, administrar fases de recursos para obras e

involucrarse en la gestión de productos terminados en la línea de suministro (planta). Esto entrega una ausencia de seguimiento para reconocer los cumplimientos de las programaciones semanales de ventas, búsqueda de portafolios, desempeño de los resultados de toda la línea de negocios, no maneja mecanismos para la detección de rutas críticas de las fases de los contratos que permita responder con acciones preventivas y de seguimiento efectivas.

5.1.4 Ausencia de buenas prácticas en la administración y dirección.

El manejo de los procesos que lleva a cabo la empresa Cánovas S.A.C demuestra la carencia del desarrollo de prácticas metodológicas que permitan generar lineamientos para encontrar el mapeo de riesgos que minimicen las posibles amenazas; la ausencia de conocimiento de una práctica en el manejo de la administración y dirección de proyectos somete a esta organización a trabajar con las urgencias que genera el cumplimiento de los contratos, sin llevar las actividades en función de un planeamiento. Las consecuencias de este tipo de práctica conllevaban a inyectar mayor personal en la línea de obra de otras dependencias o se subcontrata empresas provocando una reducción de margen en la utilidad propia del proyecto.

Al existir una ausencia de personal que logre desarrollar funciones de dirección de proyectos (obras), desgasta el verdadero potencial de la fuerza comercial que posee, permitiéndose así que sus productos y líneas de negocio pierdan oportunidades para posicionarse sólidamente en el mercado y logre articular estrategias a mediano y largo plazo.

5.1.5 No se cuenta con un plan estratégico consolidado.

Cada área de Cánovas tiene indicadores específicos para cada línea de negocio. Sin embargo, estos no se encuentran integrados entre sí y alineados a objetivos organizacionales de la empresa; asimismo, no se ha establecido frecuencias de evaluación ni metas de

indicadores a corto y largo plazo. Ello se debe a la falta de articulación y el poco desarrollo de gobierno corporativo, otra razón por la que esta empresa no tiene un plan estratégico articulado es el exceso de confianza en tener como únicos veedores a sus clientes fijos dejó de lado los escenarios externos a los que como organización podían verse sometidos, como la situación que conllevó la aparición de la pandemia, que obligó a muchos de sus clientes el cese de actividades teniendo como resultado la baja de estos clientes en la empresa como principales consumidores de vidrios para construcción.

Un plan articulado es vital para el correcto desenvolvimiento de una organización, para esta empresa, la gerencia comercial antepone el cumplimiento de sus metas de manera independiente y establece los recursos que necesita, sin tomar en cuenta el cómo impactan en los objetivos de otros departamentos; es evidente la ausencia de un plan estratégico consolidado, en este caso el cumplimiento de los contratos por parte del área comercial se considera la única prioridad, sin tomar en cuenta el aporte de esta actividad a la estrategia global de la organización. Aunque existen tres líneas de negocio bien definidas en la empresa Cánovas S.A.C, la urgencia que genera el cumplimiento de los contratos genera un desbalance en toda la cadena productiva, debido a que se utilizan recursos para las obras que tenían otros fines, esta plan de trabajo está generando una lucha de poder interna dentro de la empresa y surgimiento de rivalidades, afectando el clima laboral, el óptimo desempeño de la productividad y por lo tanto afecta directamente los resultados que puede alcanzar esta organización.

5.1.6 Inmadurez de la organización para afrontar nuevos desafíos del mercado y del rubro.

La estrategia adoptada de darle más potestad al área comercial en cuanto a la administración del cumplimiento de los contratos fue tomada por el conglomerado de empresa del ramo vidriero, entre ella se encuentra la empresa Cánovas S.A.C, esto con el fin

de optimizar la gestión de costo principalmente. El reflejo de la pandemia asociada por COVID-19 motivó la paralización del mercado de la construcción quien es la industria principal de consumo para productos asociados al vidrio. Esta estrategia de negocio funcionó para afianzar lazos directos con clientes y para el logro de fidelización continua de los mismos. Sin embargo, el COVID -19 trajo consigo muchos cambios para lograr mantener la fidelidad de los clientes, ya sea por decisión empresarial de estos y/o por el cierre de sus actividades durante el proceso de inmovilización social que se dio en todo el Perú. El proceso de reactivación económica de manera paulatina trajo consigo el reflejo de pérdida de clientes anteriormente fidelizados y provocó una ausencia de identificación de identidad del área comercial para retomar la conceptualización de los objetivos de ventas mostrando así una ausencia de adaptación oportuna para restablecer sus funciones.

También se puede agregar con respecto a este tema, que los ciclos de madurez en una organización están abocados a las estrategias, de acuerdo con lo encontrado por el equipo consultor, las estrategias de este negocio solo están dirigidas a atender el cumplimiento de los contratos y no atender su mercado, en este caso fueron las estrategias comerciales las que sufrieron una caída. En la Figura 17 se resume el comportamiento de lista de productos acumulados pendientes de entrega a lo largo de los años 2017 a 2021, en ella muestra un comportamiento de productos arrastrados para atención, llegando en el periodo de pandemia a acumularse de manera sustancial y que en el 2021 produjo sus mayores picos, esto debido a la ausencia de personal disponible en planta para lograr fabricar productos y responder a la demanda de los clientes. Como consecuencia, la empresa presenta reclamos de sus clientes por falta de cumplimiento de fechas, lo cual resulta en una percepción negativa o mala imagen de Cánovas, resultando en la disminución del número de clientes.

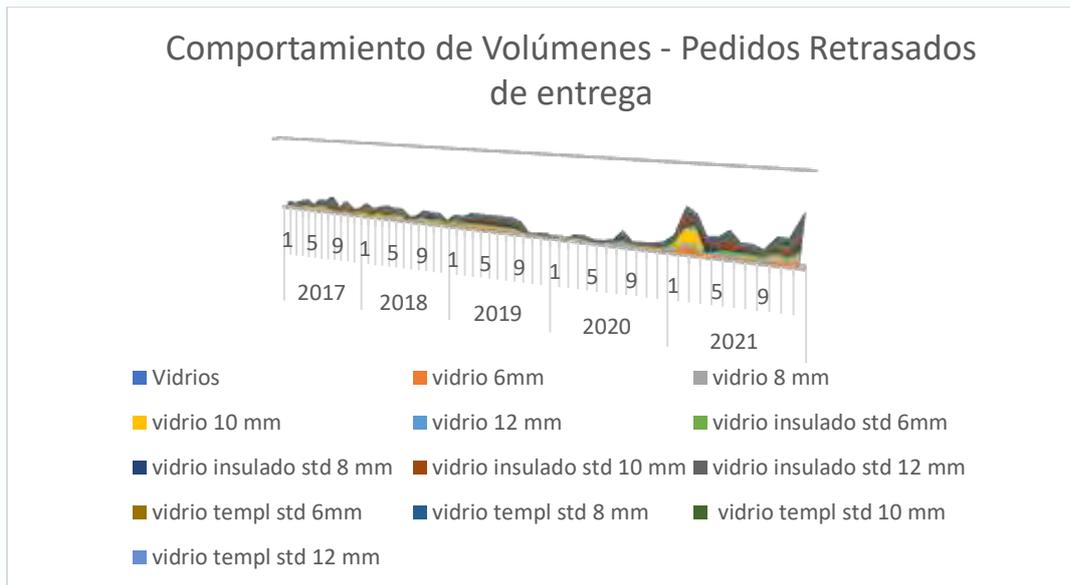


Figura 17. Comportamiento en el retraso de entrega pedidos los últimos años.

5.2 Diagrama de Ishikawa

Se logra entender que el análisis de datos cualitativos hecho anteriormente organiza información recogida para establecer relaciones, interpretar y extraer significados y por ende conclusiones con “un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones utilizando procedimiento sistemáticos y objetivos de descripción del contenido” (Bardin, 1996). Para lograr evaluar los factores que intervienen en el análisis se establece un sistema de medición y control de resultados permitiendo explicar de manera más objetiva las causas del problema, para ello se procede a elaborar el diagrama de Ishikawa como método para crear y clasificar la lluvia de ideas sobre las causas de manera gráfica. A través de este modelo de evaluación dividirá las causas en factores o áreas críticas para la organización, y el tratamiento que se le dé determinarán el éxito o fracaso de la organización. Esta evaluación tendrá como fin identificar y visualizar las causas del problema, para tal fin se empleó el diagrama de causa – efecto, también conocido como diagrama de espina de pescado, a través de este modelo Kaoru Ishikawa creó una metodología muy atractiva a la vista, dando una herramienta que permite estructurar, analizar y visualizar situaciones, con el fin de tener un panorama claro que permita generar un plan de acción adaptado a las situaciones que afectan a la empresa; en

la Figura 18 se puede denotar el análisis causa – efecto desde las categorías de: a) **mano de obra**, considera los aspectos relacionados con el trabajo formal de los empleados, b) **medio ambiente**, se refiere al entorno donde se trabaja y las condiciones con la que se cuenta, c) **método**, está relacionado con las operaciones del negocio, d) **material**, se encarga del principio de la cadena de suministros.

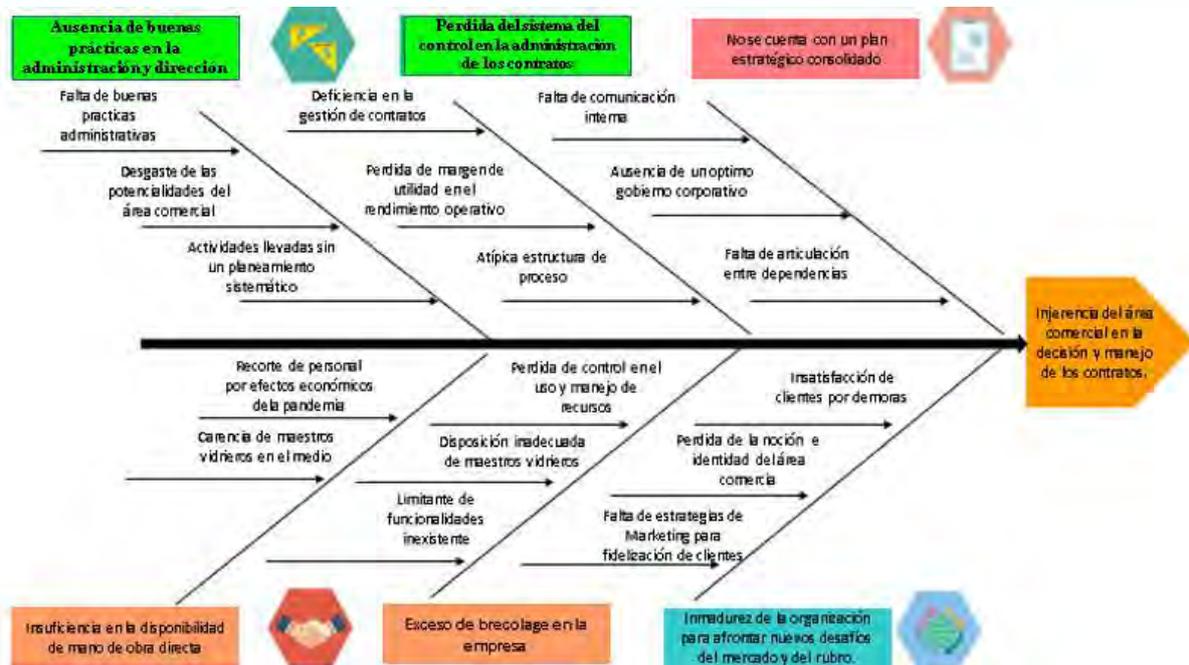


Figura 18. Diagrama de causa – efecto. Adaptado de Introduction to Quality Control (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation

En cuanto a la empresa Cánovas S.A.C, se realizó un análisis de los factores encontrado a través de la consultoría y se procedió a elaborar un diagrama causa – efecto con los eventos que están aconteciendo en torno al problema clave del negocio, ya detectado en un capítulo anterior; esta técnica para esquematizar origen y causa del problema es de mucha ayuda, permite ordenar de manera clara y sistemática las posibles causas que surgen en la organización, encontrar debilidades y de este modo tomar las acciones pertinentes para corregir la situación.

5.3 Causas Principales

En este análisis numérico prevalece el desarrollo del criterio lógico, como dicen los autores Hurtado y Toro (1998) se “estudia el objetivo a partir de una perspectiva desde afuera, sin involucrarse. Atribuye la objetividad en la investigación. Por lo tanto, su relación es independiente uno del otro”, para su correcta aplicación se utiliza la recolección de datos y la interpretación de los mismos de esta manera probar hipótesis establecidas previamente, estableciendo parámetros numéricos, el método cuantitativo mide las variable de un determinado contexto, escudriña las mediciones obtenidas y partir de estos resultados establece las conclusiones de las premisas presentadas, es una excelente herramienta proporciona información objetiva y fácil de entender.

De acuerdo con este contexto, se realizó el estudio de las causas que están afectando a la empresa Cánovas S.A.C con respecto al problema clave, para tal fin su utilizó la matriz de priorización de causa, esta herramienta permite ponderar entre varias opciones y seleccionar entre ciertos problemas o soluciones, cuáles son las más idóneas para tomar acción; es importante tomar en cuenta los resultados obtenidos, debido a que permita encauzar los esfuerzos a las verdaderas prioridades y hacer una mejor asignación de recursos. En la Tabla 15 se muestra la tabla de priorización, para lo cual se obtiene el producto entre la gravedad y la capacidad, para multiplicarlo por el puntaje del beneficio, y como paso siguiente, se ordena la matriz considerando el total de forma descendentes. Como resultado se obtiene las principales causas que son las tiene un mayor efecto sobre el problema principal, por lo que se selecciona las tres primeras causas con un mayor promedio para que sobre ellas se encuentre las soluciones.

Tabla 15

Matriz de Priorización de Causas

6' Ms	Causa	Gravedad	Capacidad	Beneficio	Total
Método	Ausencia de buenas prácticas en la administración y dirección	0.25	3	2	1.50
Medición	No se cuenta con un plan estratégico consolidado	0.20	3	3	1.20
Medio Ambiente	Inmadurez de la organización para afrontar nuevos desafíos del mercado y del rubro.	0.16	2	3	0.96
Método	Perdida del sistema del control en la administración de los contratos	0.15	2	3	0.90
Mano de obra	Insuficiencia en la disponibilidad de mano de obra directa.	0.14	2	2	0.56
Mano de obra	Exceso de brecolage en la empresa	0.10	2	2	0.40

Nota. Valor: 3 = Alto, 2 = Medio, 1 = Bajo.

En vista de los resultados obtenidos con la evaluación cuantitativa, se puede establecer según este criterio matemático las causas que se vinculan directamente al problema clave que se obtuvo a través de esta consultoría, en conformidad con los pesos obtenidos, las causas de mayor ponderación son: a) ausencia de buenas prácticas en la administración y dirección, con un valor de 1.50, b) no se cuenta con un plan estratégico consolidado, con un total de 1.20 y c) inmadurez de la organización para afrontar nuevos desafíos del mercado y del rubro, esta causa tuvo una puntuación 0.96; estos tres elementos serán los seleccionados para obtener las posibles soluciones para subsanar la situación en la que se encuentra la empresa Cánovas S.A.C. La valoración numérica fue en base a las principales condiciones críticas que deben ser consideradas, con el fin de canalizar los recursos que permitan dar soluciones que se adapten a la situación real en la que se encuentra la empresa, más sin embargo se debe considerar otro factor, de acuerdo a lo expresado por la gerencia de la empresa antes mencionada, debe existir la preparación de nuevos maestros vidrieros en la

empresa con el fin de optimizar el trabajo en el área de suministro y se requirió al equipo consultor incluir actividades que generen nuevos prospectos en el plan de implementación.

5.4 Conclusiones del Capítulo

La información tratada en este capítulo es de vital importancia para el desarrollo de este trabajo de consultoría, debido a que se realiza un análisis de las causas del problema raíz con el fin de identificar la criticidad de cada elemento, de tal manera que se puedan optimizar los recursos en el plan de acción. Se usaron herramientas tales como, el diagrama causa – efecto y la matriz de priorización de causas, se seleccionaron tres causas que obtuvieron el mayor valor numérico, estas son: a) ausencia de buenas prácticas en la administración y dirección, b) no se cuenta con un plan estratégico consolidado y c) Inmadurez de la organización para afrontar nuevos desafíos del mercado y del rubro. Con esta información se tiene una idea más acertada de las soluciones que se requieren para solventar los problemas tratados en este trabajo de consultoría.

Capítulo VI Alternativas de Soluciones Valoradas

En el presente capítulo se analizarán una serie de alternativas que se adaptan a la situación real en la que se encuentra la empresa, estas soluciones fueron valoradas por los directivos del negocio y el equipo de consultoría, e igualmente se realizó una revisión bibliográfica en cuanto a la aplicación e impacto de estas medidas. Para lograr un buen desempeño la empresa debe demostrar capacidad, compromiso y responsabilidad en la toma de decisiones sobre las nuevas acciones a tomar, en primer momento se matizan las ideas para que se puedan llevar a la práctica, luego se formalizan las alternativas a través de un plan de acción, se deben asignar las responsabilidades individuales y colectivas que garanticen el éxito del proceso de mejora.

6.1 Alternativas de Solución identificadas

En cuanto a las causas previamente encontradas se tiene: ausencia de buenas prácticas en la administración y dirección, no se cuenta con un plan estratégico consolidado e inmadurez de la organización para afrontar nuevos desafíos del mercado y del rubro; en cuanto a las soluciones se tienen las siguientes alternativas: implementación de un departamento PMO, estandarización de marcos de informes estadísticos para la alta dirección, elaboración de un plan estratégico, estructurar y visualizar la visión de la empresa, revisar la estructura comercial para generar oportunidades y prospección de clientes nuevos, así como recuperar el control y supervisión de las metas planificadas establecidas en la organización y formación de técnicos vidrieros especializados, a continuación se describirán cada una de las alternativas de solución propuestas para su posterior evaluación e implementación.

6.1.1 Estandarización de marcos de informes estadísticos para la alta dirección.

Implementar estas actividades permitiría conocer y comparar los ciclos de rentabilidad de la empresa, ya sea por ciclo o por valor monetario mes a mes de resultados de ventas, si se estuvo por encima o por debajo respecto al año anterior y conocer cuáles son los productos que son menos rentables o por el contrario los más solicitados, esto permite encontrar un marco de tendencia y analizar el comportamiento del mercado. Debido a la gran cantidad de información que actualmente se encuentra disponible en las redes, los clientes y potenciales compradores están en el conocimiento de todo lo que tienen a su alcance a momento de realizar sus compras, por tal motivo las empresas utilizan la estadística como una excelente herramienta para la toma de decisiones, se le debe dar importancia a este método matemático, este modelo permite realizar informes que denoten datos muy importante para los procesos internos de una empresa, tales como políticas públicas, tendencias del mercado, competidores, entre otros.

Las organizaciones pueden estar preparadas a diversas situaciones haciendo uso de las técnicas estadísticas, permitiendo la transformación de datos en información acertada y profunda del entorno, por ende, esto facilita el proceso de toma de decisiones. Entre algunos de los datos que se deben tomar en cuenta para su estandarización esta: el control estadístico de la productividad de distintos procesos, el nivel de fallas en los equipos y sus frecuencias, los niveles de satisfacción de los clientes y usuarios, el nivel y los pronósticos de las ventas, el comportamiento de los inventarios, la evolución de los distintos índices macroeconómicos y financieros e investigación de comportamiento del mercado (Pacheco, 2013). Es importante denotar que contar con información debidamente trabajada constituye una fuerte ventaja competitiva, más sin embargo la captación y procesamiento de información debe ser realizada por gente capacitada que realice los análisis de manera objetiva y contextualizada; un valor agregado para este tema es que la empresa debe estar claros en los dilemas

gerenciales en los que se encuentra y el tratamiento de la información debe ser un eslabón para transformar los dilemas en protocolos de trabajo sistemático para el cumplimiento de metas.

En este contexto la empresa Cánovas S.A.C debe estandarizar un marco de informes estadísticos y asignar los responsables para realizar estos análisis, que requieren una interpretación acertada, ya que a través de estos informes se otorgaría claridad a los ejecutivos de la empresa para la toma de decisiones. Es importante precisar que las herramientas estadísticas deben ser usadas adecuadamente, existen muchos modelos para elaborar informes estadísticos, distribución normal de datos, muestras representativas, inferencia estadística, muestreo, entre otros; por tal razón si se respetan los modelos teóricos la aplicación práctica será de mayor utilidad (Cerdá, 1995). Adicionalmente, los informes estadísticos deben exponer claramente su finalidad y debe ser elaborado de forma clara, lógica y objetiva.

6.1.2 Implementación de un departamento PMO.

Para una mejor administración en el desarrollo de los proyectos es de vital importancia implementar esta metodología, ya que permite ordenar todos los ciclos de contrato, permitiendo la reducción de desviaciones que viene dada bien sea por una mala programación o por una mala gestión de solicitud de planeamiento en el desarrollo del tiempo de cada contrato. En cuanto a la empresa Cánovas S.A.C, el inicio de estas nuevas funciones avocadas al área de proyectos, cortaría el hilo de influencia en cuanto a la injerencia del área comercial y por otra parte, dará estructura a la administración de cada uno de los contratos, para ser dirigidos por los responsable ejecutores; anteriormente todas las decisiones y acciones en cuanto a los contratos era jurisdicción del área comercial, por tal razón esta área disponía recursos de otras dependencias para cumplir con las necesidades de los proyectos, rompiendo programaciones en cuanto a inventario y material de fabricación, disposición de

maestros vidrieros para trabajo en obra, contratación de personal no apto para manejo de procesos de planta; originando baja rentabilidad de las otras líneas de negocio, en la Figura 19 se muestra el modelo operativo con el que estaba trabajando la empresa Cánovas S.A.C, donde se denota la injerencia del área gerencial en otras dependencias de la empresa.

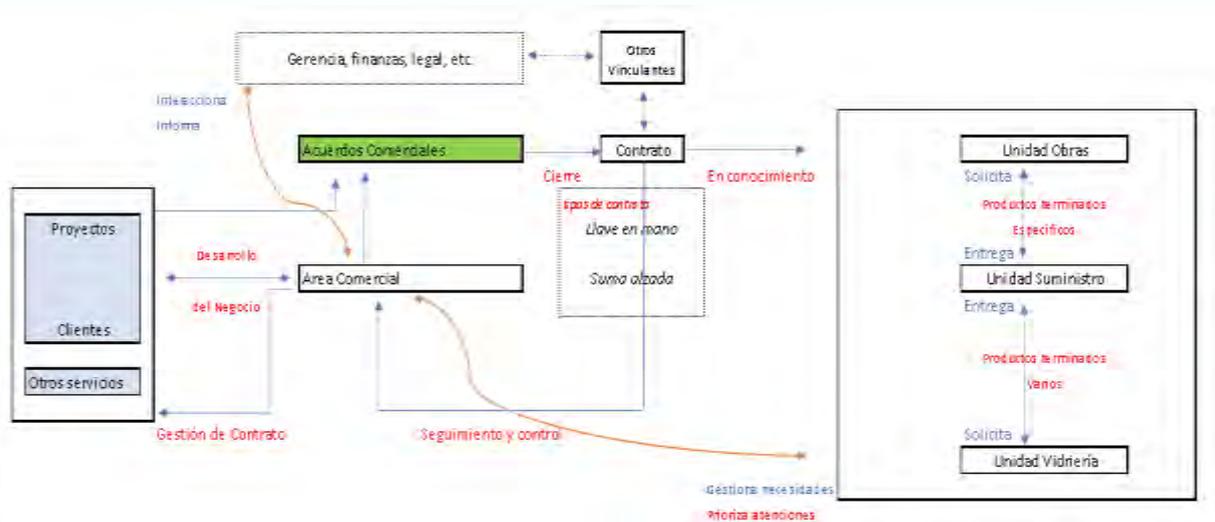


Figura 19. Modelo actual en el manejo de los contratos de la empresa Cánovas S.A.C.

Las ventajas de la aplicación de la metodología PMO es que permite ordenar procesos y cerrar el ciclo de responsabilidades en obras, este nuevo método de trabajo no solo mejorará el proceso operativo y el buen desenvolvimiento de las diferentes líneas de negocio de la empresa Cánovas S.A.C sino también será el enlace entre el gerente del proyecto y la alta dirección de la compañía, este intercambio de información permite perfeccionar y mejorar las prácticas de trabajo, favoreciendo su utilización y como consecuencia la optimización del desempeño de la empresa. La aplicación de un departamento PMO tendrá los siguientes alcances: prestación de servicios internos en el área de proyectos (desarrollo y seguimiento de tareas, entrenamiento, manejo de documentación), implementación de métodos y medidas de evaluación, establecer estándares y herramientas de control, realizar énfasis a las mejores prácticas, alinear el área de proyecto con las estrategia de la empresa , realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente en la culminación de proyecto, entre

otras actividades que se adapten a las necesidades de la empresa. En la Figura 20 se muestra cómo sería el nuevo manejo de actividades con la implementación de un departamento PMO.

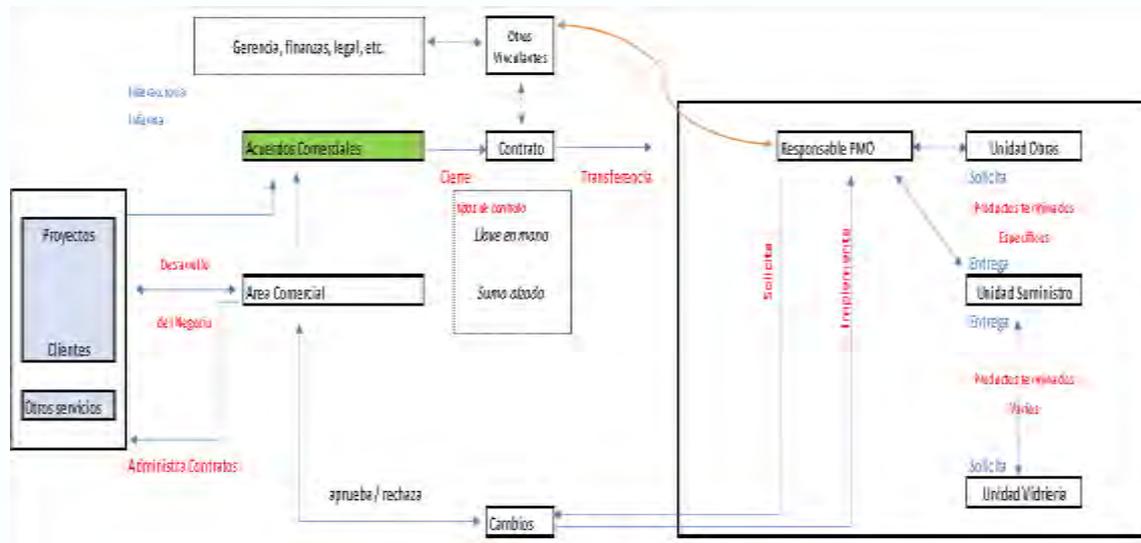


Figura 20. Modelo en el manejo de contrato a través del departamento PMO. (Elaboración Propia)

La inserción de esta nueva metodología representa un gran cambio en la cultura organizacional con la que viene trabajando la empresa anteriormente mencionada, este cambio permitirá la aplicación de conocimiento, destrezas, habilidades, herramientas y técnicas que estandarizarán el lenguaje y método de trabajo en el desarrollo de los proyectos, estableciendo los pasos a seguir y la documentación a utilizar en cada fase de la obra, lo cual concederá un mejor manejo en las actividades del proyecto teniendo un *back up* para proyectos futuros. Otro valor agregado de esta metodología es que facilita llevar el control de flujo de información que permite realizar un análisis sobre los posibles retrasos de la obra, por tanto, tener un plan de seguimiento y monitoreo estricto de los contratos que mantiene con sus clientes y facilitar la retroalimentación. Esto puede hacerse a través de Bitácoras, u otros documentos formales donde se anotan los sucesos relevantes. Además, harán falta otras herramientas que permitan tener una adecuada visualización del avance de la obra, tales como hojas de cálculo, MS Project, entre otros.

La necesidad de implementar una oficina de gestión de proyectos permite, enseña, fomenta, combina rutinas y herramientas para superar retos tomando la interacción de los atributos de la organización para hacer las cosas y el uso de metodologías de gestión ampliamente utilizadas en proyectos. Esto permite retirar las funciones y responsabilidades a la fuerza comercial de tareas que no entrega valor medible a la organización.

6.1.3 Estructurar y actualizar la visión de la empresa.

De acuerdo con la información obtenida por el equipo consultor, a las anotaciones y observaciones realizadas en las diferentes visitas donde se constató la realidad de la empresa Cánovas S.A.C, se pudo percibir que esta organización ha perdido la orientación en cuanto a la visión de su negocio, casi todos sus recursos están siendo utilizados en una sola dependencia, es decir, sus esfuerzos van determinados al cumplimiento de los contratos de obra, minimizando la efectividad operativa del área de suministros (planta) y vidriería (tienda). Por tal razón, se hace necesario definir las intenciones que forma parte de la esencia corporativa de la organización, por lo cual se debe hacer un análisis real y sincero de sobre la situación actual de la empresa y hacia donde desea llegar, esta propuesta de la nueva visión debe ser ambiciosa y a la misma vez factible, de igual manera debe estar encausada a los valores y cultura de la empresa.

En este contexto sería necesario para esta organización hacerse las siguientes preguntas, ¿A dónde se desea llegar? ¿Cómo quieres que tu empresa sea conocida en el mercado? ¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán contigo? ¿cuáles son los objetivos permanentes de la empresa? ¿qué harán en el futuro?, de acuerdo con las ideas que se recojan de estas interrogantes trazar los esfuerzos y recursos, sin dejar de lado las evaluaciones financieras, ambientales, políticas, sociales y culturales de la organización.

6.1.4 Elaboración de un plan estratégico a tres años.

Para la empresa Cánovas S.A.C contar con una planificación estratégica enfocada a toda su línea de negocio es de vital importancia, si bien es cierto que la empresa establecen estrategias y trazan objetivos, no están alineados desde un enfoque general, según lo expresado por la gerencia de esta empresa; prácticamente todo su aparato productivo está enfocado al cumplimiento de la línea de obras y ha abandonado las otras dependencias que también hacen parte de esta organización y pueden aportar rentabilidad y beneficio económico. Formar un plan estratégico integrador alimentado con datos del entorno externo e interno de la empresa permite generar acciones que mitiguen las debilidades que se puedan encontrar; la planificación estratégica le permite a una empresa ser proactiva, mantenerse al día con los constantes cambios del negocio y anticiparse en cuanto a la competencia.

En cuanto a la empresa Cánovas S.A.C, es de vital importancia definir la dirección que debe tomar la organización, también hay que tomar decisión sobre las actividades funcionales con el fin de trazar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de determinar las necesidades de recursos y aumentar la eficiencia operacional de todas las áreas. Al establecer un plan de acción es importante trazar de igual manera el proceso de medición, evaluación y control de estas, de tal modo que se puedan aplicar los correctivos necesarios a tiempo, sin sacrificar la rentabilidad de negocio. Al establecer un plan de acción en la organización se requiere paciencia, disciplina y persistencia para responder adecuadamente a las nuevas exigencias del mercado de este modo establecer las prioridades del negocio y marcar las directrices generales de la compañía. La mayoría de los autores coinciden, que la planificación estratégica debe ser ejecutada a largo plazo, lo ideal es de uno a cinco años, pero este tiempo va a depender de los objetivos y propósitos de la compañía (Steiner, 1996).

6.1.5 Revisar la estructura comercial para generar oportunidades y prospección de clientes nuevos.

El área de construcción fue uno de los principales sectores afectados por las consecuencias de la pandemia, debido al aislamiento social este sector tuvo una fuerte caída; pero esta realidad ha ido cambiando por las flexibilizaciones impuestas por el estado con respecto a la población, por tal motivo es de vital importancia adaptarse a las nuevas oportunidades que brinda el mercado y establecer actividades comerciales que generen fidelidad en los clientes actuales y captación de nuevos compradores; se hace necesaria la elaboración de un plan de marketing que impulse las ventas en el proceso de recuperación y mejore la imagen de la empresa. El sector construcción se viene recuperando, lo que propiciará el aumento de las ventas de la empresa, aprovechando además el repunte de los demás competidores, como Miyasato y Fukushima.

El equipo consultor notó la pérdida de desempeño de la fuerza comercial motivada por el desgaste de esfuerzos en la gestión de obras y lastimosamente ha sido un factor que ha mostrado reflejos negativos en el resultado de las ventas. La ausencia sólida de la gestión comercial en el desempeño de los actores del mercado aleja el reconocimiento de la empresa de sus productos y servicios ante sus clientes. Dado que Cánovas SAC necesita recuperar sus indicadores de ventas que le permita encaminar sus objetivos empresariales, y maximizar sus márgenes económicos, reconoce que fue una mala práctica entregar funciones a la fuerza comercial para entregar resultados a todo riesgo de los contratos de obras que involucró desempeños negativos en la línea de suministro para completar los trabajos comprometidos.

Para mejorar su proyección de ventas se debe contar con herramientas digitales para gestionar, retroalimentar información y existencias de igual modo promocionar dinamismo al equipo por tal razón se recomienda la implementación de un plan que debe incrementar la fidelización con los clientes existentes, y la captación de nuevos a través del impulso de las

redes sociales, el análisis del CRM de clientes potenciales, herramientas de inteligencia de mercado, entre otras medidas. Asimismo, se deberá contar con representantes técnicos de ventas que hagan el acompañamiento a los clientes para asegurar una correcta atención. Se debe enfocar esfuerzos para el logro de metas y objetivos de ventas mensuales; por otra parte, establecer mecanismo de seguimiento, evaluación y control de tareas para el equipo de ventas, estas deben permitir revisar metas e indicadores periódicos por el equipo comercial que permita reasignaciones y/o orientaciones para mejorar las actividades.

6.1.6 Actualización de software para la unidad de producción en planta.

Para una empresa es de vital importancia mantenerse en la vanguardia operativa, la actualización de un software de control de producción trae consigo muchas ventajas, dando a las industrias llevar un control de planta eficaz, la empresa Cánovas S.A.C debe estar a la vanguardia en cuanto a tecnología, no solo da beneficios en cuanto a rentabilidad sino también ofrece a la empresa una fuerte ventaja delante de sus competidores. La actualización de software a la dependencia de suministro permite tener mayores propiedades sin cambiar ninguna maquinaria, maneja los tiempos de producción y entrega los desfases de las materias. Este nuevo sistema permite el control de la efectividad tanto de material como de trabajos de los operarios, de igual manera se llevará un mejor control de las averías e incidencias, logrando alargar la vida útil de los equipos y habilitar la corrección de fallas oportunamente.

La empresa Cánovas S.A.C actualmente utiliza el sistema inhouse llamado Gerscom, el cual han venido utilizando durante 5 años, y del cual se reportan indicadores altos de errores. Sin embargo, se recomienda a la empresa actualizar el sistema aplicándole más módulos que redunden en el control de todas las fases operativas con su respectiva emisión de reportes o tercerizarlo con el fin de tener mayor control, llevar una mejor gestión de costes y mayor seguimiento de los procesos operativos.

6.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

Para una acertada evaluación de cada una de las soluciones propuesta anteriormente, se hizo una ponderación de acuerdo con diversos criterios, la herramienta que se usó fue la matriz de evaluación de alternativas de solución, esta matriz de doble entrada permite la evaluación y la obtención de la solución más idónea al problema clave que se desea resolver. Sirve para reducir la subjetividad en cuanto a la solución a encontrar, en las filas se tiene los resultados de la evaluación de cada una de las causas encontradas y en las columnas, los criterios a evaluar. Para la evaluación de todos los factores encontrados anteriormente se utilizó una herramienta que utiliza valores numéricos, que tiene procedimientos específicos para el procesamiento de datos que permiten hacer generalizaciones y probar o confirmar teorías.

En este caso los factores a ponderar serán: a) impacto directo, este criterio permite la evaluación que tendrá la solución sobre el problema principal y la importancia dentro de esta opción frente a otras alternativas b) impacto indirecto, hace referencia si la solución mejora otras actividades de la empresa c) factibilidad, establece la viabilidad en la implementación de la alternativa d) costo, mide el nivel de inversión económica para la empresa e igualmente su capacidad de rendimiento económico y d) riesgo, considera el riesgo de tomar la decisión en la implementación de la solución; cada alternativa será evaluada con un porcentaje que van del 1 – 10, y su valor de importancia irá en descenso de acuerdo a la importancia de cada factor, los rangos que comprenden los valores de 8 hasta el 10, son considerados altos, los valores entre 5 y 7, con mediana importancia y los valores comprendidos entre 1 y 4, valores bajos, la evaluación de todos estos elementos se verán reflejados en la Tabla 16 y cada categoría con sus pesos ponderados.

Tabla 16

Valoración de las alternativas de solución.

Alternativas de Solución	Impacto	Impacto	Factibilidad	Costo	Riesgo	Total
	Directo*	Indirecto**				
	30%	15%	20%	20%	15%	100%
1. Implementación de un departamento PMO	9	9	8	8	4	7.85
2. Estructurar y actualizar la visión de la empresa	8	8	7	5	3	6.95
3. Elaboración de un plan estratégico a tres años	7	7	8	7	3	6.6
4. Revisar la estructura comercial para generar oportunidades y prospección de clientes nuevos	8	7	7	7	2	6.55
5. Estandarización de marcos de informes estadísticos para la alta dirección	7	6	7	6	2	5.9
6. Actualización de software para la unidad de producción en planta	6	6	5	7	2	5.4

Al concluir la evaluación de cada una de las soluciones anteriormente explicadas con sus pesos ponderados, se identificó que la alternativa que presenta mayor valor es la que viene referida a la implementación de un departamento PMO (oficina de dirección de proyectos), este resultado es explicado porque la implementación de esta nueva metodología de trabajo tiene un impacto directo en la mejora sustancial de la operatividad y rentabilidad de la empresa Cánovas S.A.C. Establecer un área encargada del departamento de los proyecto que se ejecutan en obras mejorará los estándares y los procesos relacionado a la línea de negocio de la mencionada empresa; la metodología PMO desarrolla métodos en gestión de proyectos, así como capacitar y entrenar a los responsables de cada área con sus respectivos equipos, en su rol está definir los procesos y herramientas a emplear en el desarrollo de las

obras e igualmente realizar los informes para el conocimiento de la gerencia administrativa y facilitar el proceso de toma de decisiones.

En el mismo orden de ideas es importante mencionar que la cultura de trabajo que se viene desempeñando a la empresa Cánovas S.A.C está comprometiendo sustancialmente la rentabilidad de la empresa, motivado a la urgencia del cumplimiento de los contratos y al control que tiene la gerencia comercial, se está usando inadecuadamente recurso valioso de la empresa en cuanto a material de fabricación y mano de obra calificada, por tal motivo la implementación de un área de proyecto aportará un gran cambio en el manejo administrativo y operativo de los contratos, una oficina PMO ofrece las siguientes ventajas: a) control de los proyectos, su finalidad principal es que las obras sean realizadas en los tiempos establecidos, con estándares bien definidos, manteniendo al día los avances del proyecto por cada área, realizan los cálculos de valor ganado e informan sobre el presupuesto, b) gestión de cambio, este es un enfoque crítico en el desarrollo de la metodología PMO debido a que su implementación amerita una transformación significativa a nivel empresarial y estrategias bien definidas para la participación del recurso humano necesario para promover una nueva cultura basada en proyectos y c) administrar recursos compartidos, una oficina basada en proyectos utilizan al máximo los recursos, por lo que es vital contar con colaboradores, equipos, herramientas y software para todos los proyectos desarrollados, de igual modo garantiza que cada recurso disponible en obras para cumplir con todas las especificaciones trazadas.

Otra alternativa que también tuvo un valor alto en cuanto a los pesos ponderados, es el que tiene que ver con la actualización de la visión de la empresa, debido a la urgencia económica que se presentó a nivel mundial, la empresa Cánovas S.A.C tomó sus medidas para resguardarse de los efectos de la pandemia, en primera instancia fue eficiente ya que permitió mantener los procesos y prescindir de personal operativo y administrativo con el fin

de abaratar costos, pero esta nueva forma de trabajo tuvo efectos colaterales debido a que solo una línea de negocio de las tres con la que cuenta la empresa estaba generando rentabilidad económica por lo cual se perdió la visión original de la empresa. Los procesos productivos no estaban alineados con las estrategias corporativas originales por tal razón la efectividad y la rentabilidad se han desmejorado, es de vital importancia actualizar la visión de la empresa porque es un pilar para el prestigio del negocio, define la forma en la que cumplirá con sus metas y por tal motivo dar forma a las estrategias que garanticen un crecimiento constante.

En conformidad con una visión integrada, se debe realizar la estrategia principal del negocio y establecer cada uno de los planes operativos, la misión, visión y la estrategia genérica del negocio se plasman en un plan estratégico, de modo tal que se puedan establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es de suma importancia tener el panorama de la empresa bien definido, de esto depende la coherencia de las estrategias establecidas y los planes operativos que se entrelazan con dicha estrategia. Otro punto que considerar, que guarda igual importancia es el relacionado a darle al área comercial el rol que le corresponde en cuanto a su relación con los clientes de la empresa, fidelización y captación de nuevos compradores; la gerencia comercial de la empresa anteriormente mencionada debe crear hábitos y estudios del perfil de su consumidor, prestar atención a los productos que otorgan más interés por parte de los clientes y del mercado y prestar atención a las inquietudes y necesidades de los compradores. El equipo comercial y el de marketing deben unir esfuerzos para establecer las mejores estrategias de divulgación que aseguren el éxito en ventas y fijar un equipo para preventa, venta y postventa de los productos y servicios de la empresa, con el fin de garantizar el mejor servicio que asegure la fidelización de los clientes.

6.3 Conclusiones del capítulo

En este capítulo se analizó cada alternativa de solución, siguiendo el hilo en cada etapa de esta consultoría, a partir de este momento se pasará a la implementación de las opciones que mejoren el rendimiento de la empresa Cánovas S.A.C. Luego de un análisis cualitativo y cuantitativo de cada solución se encontraron las alternativas que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de la siguiente fase, siendo la primera alternativa, la implementación de un departamento en el área de proyectos, de este modo cortar la injerencia del área comercial en la toma de decisiones inherentes a los contratos de obras de esta organización, el desarrollo de este método traerá mejoras en la cultura organizacional, optimizando las aplicaciones técnicas y destrezas con el fin de afianzar las buenas prácticas administrativas, de igual modo ofrecerá un *back up* para nuevos proyectos, así no recaer en vicios que desmejoren la calidad de trabajo en el área de proyectos de obra.

Como siguiente punto se tiene, actualizar la visión de la empresa, de acuerdo con lo constatado por el equipo consultor, la empresa Cánovas S.A.C no cuenta con una visión integrada en sus tres líneas de negocio, ya que sus esfuerzos en recursos y mano de obra calificada está enmarcada en avanzar en el cumplimiento de los contratos, desvirtuando dos dependencias de igual importancia para la compañía, por tal razón la gerencia debe estructurar una visión que se enmarque en los valores y cultura de la empresa como un todo. Por último, está la alternativa referida a la elaboración de un plan estratégico a tres años, con una visión enfocada en las tres líneas de negocio de la empresa se deben trazar objetivos que mejoren su rentabilidad y el beneficio económico, cada departamento trabajando al unísono con las estrategias corporativas, engranándose para aumentar la eficiencia operacional y dando el aporte que permita una gran participación de la empresa en el mercado peruano.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

La fase de despliegue inicia con la presentación por la alta dirección de las propuestas generadas por el consultor al responsable financiero, que permita lograr la aprobación del presupuesto. Una vez aprobada, el consultor soportado por la alta dirección desarrolla un Quick-Off (reunión de partida del proyecto) para presentar la agenda del proyecto, la definición de responsables de ejecutar la obtención de los entregables, los recursos, presupuesto y los plazos establecidos para su desarrollo, estableciéndose reuniones de seguimiento para valorar sus indicadores de avance y registro de desviaciones que le permitirá al responsable del proyecto (el gerente general) ajustar y actualizar el desarrollo del proyecto. Las actualizaciones de informes de estado se resumen en una hoja con indicadores de su progreso cada vez que se desarrolle las reuniones de seguimiento cuya fecha es establecida en el Quick-Off.

7.1 Actividades

Para el desarrollo de la implementación, el gerente de la empresa Cánovas S.A.C es el responsable del proyecto que busca apoyado por el Consultor/investigador los perfiles de los candidatos miembros del grupo de trabajo, considerando para ello su nivel de competencia y decisión de acuerdo a su rol, que permita dinamizar las acciones de seguimiento y demostrar los logros de la implementación de las propuestas de solución, así como definir el informe de estado de cumplimiento de manera que permita optimizar la gestión y decisiones ante las desviaciones de este plan. El Gerente es responsable de desarrollar la aprobación del presupuesto ante finanzas y de demostrar los beneficios de la implementación, así como gestionar aquellos riesgos que escapan a las responsabilidades del grupo de trabajo de manera de tenerlas controladas.

7.2 Plan de implementación (Gantt Chartt)

Para la implementación se considerará varias etapas, de modo tal que se desarrollen las actividades en su orden, cada fase será incremental en el tiempo, dando paso al acondicionamiento de las actividades que permitirá el desarrollo de este plan. Es importante resaltar que la gerencia de la empresa tomó en consideración la implementación de varias soluciones que fueron detalladas en el capítulo anterior, debido a que, en conjunto representan el plan para la mejora de sus procesos operativos, pero para efectos de esta investigación se tomará en cuenta el plan de implementación que se llevó a cabo para el desarrollo del departamento PMO. Se desarrollará cada fase, teniendo en cuenta las actividades y el tiempo que duró cada una de ellas, en la Figura 21 puede observarse detalladamente este plan. Para presentar un mejor orden en las actividades, se realizó un diagrama de Gantt a partir de todas las actividades a realizar y las fechas comprendidas de cada tarea, el plan para la implementación de la oficina de proyectos para la empresa Cánovas S.A.C tuvo una duración de 29 días, comprendida en 6 fases. Se utilizó este diagrama en particular porque es una herramienta que permite visualizar todas las actividades en orden por tareas y fechas, de modo tal que todos los responsables lleven un control de cada actividad

Vale acotar que el desarrollo de la implementación de este plan de trabajo para la empresa Cánovas S.A.C contendrá dos procesos de auditoria: Las auditorias mensuales de cumplimiento, y la auditoria de resultado de implementación (esta se desarrollará al finalizar la programación de cada una de las tareas de gestión), finalmente se desarrollará la validación operativa del resultado de implementación por la gerencia. Para la implementación, se consideró a personal de la empresa para la mayor parte de las actividades, excepto aquellas que requieren de un servicio tercerizado, como fue la contratación de asesores y profesionales con perfiles en el área de proyecto.

7.3 El Presupuesto

El presupuesto describe la inversión que se requiere para poder ejecutar el plan de trabajo y poder implementar las soluciones planteadas, en este caso es la representación valorizada del plan de inversión para el desarrollo de varias actividades que permitió mejorar los procesos operativos de la empresa Cánovas S.A.C, se empleó recursos propios para lograr optimizar la interacción del buen uso de los recursos (Brecolage) y lograr reducir los costos de implementación. El presupuesto incluye todos los esfuerzos requeridos para lograr su implementación.

Teniendo en cuenta lo especificado anteriormente, se debe mencionar que la propuesta de implementación implica la inversión de S/ 117,988.99 (soles peruanos). Se especifica el monto de la inversión completa que realizó la empresa, por cuanto es un plan que abarca varias soluciones que fueron estudiadas por el área gerencial y aceptadas en el departamento de Finanzas para su implementación, es importante destacar que el monto de inversión para desarrollar una oficina PMO fue de 70, 000 (soles peruanos), este monto considera la inversión infraestructura, actividades propias para el desarrollo de la PMO y los costos recurrentes. En la Tabla 17 se detalla los costos asociados al plan del establecimiento de la oficina de proyectos, adicionalmente la Tabla 18 especifica los costos de inversión total que realizó la empresa, es importante que la empresa conozca por adelantado la cantidad de la inversión, de este modo se reducen las posibilidades de superar el presupuesto inicial destinado para tal fin, de la misma manera permite encauzar prioridades, tener los objetivos claros y fijar límites concretos con metas viables.

Tabla 17

Costo de implementación de la PMO

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PMO	INVERSIÓN
Contratación de consultoría	S/.18,000
Implementación de oficina y mobiliario	S/. 14,000
Equipamiento (Hardware y Software)	S/. 16,000
Capacitaciones en la empresa	S/. 2,000
COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PMO – costos Recurrentes	
Sueldo de Director PMO	S/. 10,000
Sueldo de Gerente de Proyecto	S/. 8,000
Sueldo de personal administrativo	S/. 2,000
Presupuesto total	S/. 70,000

Tabla 18

Inversión total de la empresa Cánovas S.A.C

PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	INVERSIÓN
Implementación de un departamento PMO	S/. 70,000
Estructurar y actualizar la visión de la empresa	S/. 10,000
Elaboración de un plan estratégico a tres años	S/. 12,900
Actualización de Software para la unidad de Suministro	S/. 25,088
TOTAL INVERSIÓN	S/. 117,988

7.4 Factores clave para el éxito de la implementación

A continuación, se detallarán los factores claves de éxito que Cánovas SAC deberá considerar para asegurar la óptima implementación de las actividades.

1. Apoyo por parte de la alta Gerencia para darle prioridad al presupuesto y al proyecto.

2. Disponibilidad del equipo designado de acuerdo con los tiempos especificados en el plan de trabajo: debido a que el 100% de las actividades del proyecto serán financiadas por la propia empresa.
3. Llevar control y registro adecuado de todas las variables que intervienen en los procesos.
4. Selección correcta de KPIs para cada área de la empresa: con el fin de que se pueda evaluar y analizar la información obtenida. Además de registrar el porcentaje de cumplimiento.
5. Comunicación integral y articulada con cada área de la empresa: implica comprometer a todos los colaboradores a que contribuyan con el adecuado desarrollo de los proyectos. Esto implica que exista buen clima laboral donde los colaboradores se sientan motivados, perciban flexibilidad y sean capacitados constantemente.
6. Evaluación permanente del feedback de los clientes: evaluar periódicamente la satisfacción del cliente para ver que las respuestas que se brinda son las adecuadas y en el tiempo oportuno.
7. Análisis y evaluación del feedback que brinde el equipo encargado de la implementación, así como los colaboradores que harán uso directo de las herramientas.

De igual manera se ha logrado identificar los riesgos asociados del proyecto de implementación a través del uso de la matriz de probabilidad – impacto para lograr identificar su criticidad que permita gestionarse a lo largo del ciclo de vida del cronograma de implementación. En la Figura 22 se visualiza la matriz de probabilidad versus la matriz de impacto de este modo identificar la criticidad de cada factor, además en la Tabla 19 se muestra la lista de riesgo, identificando los riesgos, sus causas, las probabilidades, su impacto y factor.

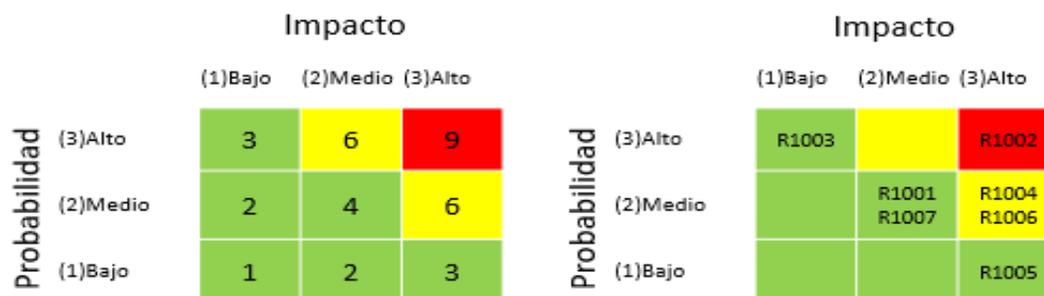


Figura 21. Matriz de riesgos.

Adaptado de La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK).

Tabla 19

Lista de Riesgos.

Id	Riesgo	Causas	Probabilidad	Impacto	Factor
R1001	Toma de decisiones basada en indicadores poco claros o relevantes	Errores en la formulación de los KPIS, poco claros, relevantes o costosos	2	2	4
RI002	Ausencia de presupuesto para desarrollar el proyecto	Dificultad para desarrollar inversión	3	3	9
RI003	Paralizar el Proyecto por ausentismo de responsables	Perdida de interés de la alta Gerencia.	1	3	3
RI004	Desarrollo de algunos programas del plan del Proyecto por decisión de Gerencia	Decisión de la alta gerencia sobre otros indicadores organizacionales	3	2	6
R1005	Pagos elevados por retrasos en el cumplimiento de las fechas	Selección inadecuada del equipo que realice seguimiento estricto	1	3	3
RI006	Desarrollar el proyecto en plazos mucho más largos motivados por ausentismo de seguimiento.	Pérdida de seguimiento por la alta gerencia.	1	3	3
RI007	Falta de integración para culminar el proyecto	Ausencia de responsables de tareas del cronograma.	1	3	3

Nota. Probabilidad: 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto. Impacto: 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto. Adaptado de “La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)

7.5 Conclusiones del Capítulo

En esta fase de la auditoria se detalló el plan de actividades que se llevaron a cabo para la implementación de una oficina PMO en la empresa Cánovas S.A.C, es importante tomar en cuenta que la empresa decidió implementar varias de las soluciones planteadas en esta auditoría, esto se debe a que su visión no se identificaba con la realidad de la empresa, del mismo modo, se planteó la necesidad de realizar una planificación a mediano plazo que integre las tres líneas de negocio, que debido a situaciones ya abordadas en esta consultoría, dos de ellas estaban presentado saldos negativos, por último la empresa tomó la decisión de hacer una inversión en la actualización del software del área de suministro, de este modo estar en la vanguardia tecnológica que tanto demanda el sistema industrial actual.

Toda implementación lleva consigo la inversión de capital, por tal razón la empresa realizó una inversión con recursos propios, con el fin de optimizar su área de obras con el departamento de proyecto y poner en marcha un plan de acción con las soluciones aportadas en este trabajo, es de vital importancia que la organización tome en consideración todas las observaciones realizadas en esta consultoría, que le pueden asegurar la clave del éxito en esta implementación.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Al establecer un plan de acción se designan las actuaciones a seguir y las responsabilidades a otorgar, al tomar una decisión para resolver un problema se eligen variables a manejar, primero está el nivel de los lineamientos estratégicos y los perfiles directivos, se deben tomar en cuenta las estrategias relacionadas con la misión y visión empresarial, la madurez y el estilo de la directiva, la estabilidad y cambios en el ambiente, desarrollo de cadenas productivas, infraestructura, generación de nuevas experiencias, creación de conocimiento y competencias, también se debe tomar en cuenta el ambiente táctico de acciones operativas que se relacionan con recursos humanos, asignación de recursos y el buen manejo de los procesos productivos. Por último y no menos importante el plano conceptual, que es la unión de las variables abstractas que se relacionan con las ideas relacionadas en cuanto al desarrollo, crecimiento y adaptación en la cultura organizacional, este enfoque maneja una perspectiva holística, debido a que se considera la integración de actividades productivas que engloba personas, ambiente, procesos y fuerzas que se coordinan para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes (Acevedo, 2010).

8.1 Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación

Para la evaluación de resultados en cuanto a la implementación de las soluciones propuestas en esta consultoría, se podrán establecer diferentes beneficios que le permitirá a la empresa Cánovas S.A.C dar una solución a la situación problema que venía presentado por el mal manejo de la gerencia comercial de esta empresa, se realizó un análisis desde 4 dimensiones: (a) mejora en los procesos operativos que permita aumento en los ingresos, (b) mejora en los

procesos de gestión que redunde en mejoras de los ingresos, (c) beneficio en los procesos de gestión que permita una reducción de costos y (d) beneficio en los procesos operativos que permita la reducción de costos (Aliyev 2008); el desarrollo de cada dimensión se puede visualizar en la Figura 22 donde se denotan los resultados esperados según cada cuadrante.

En el cuadrante uno se detallan los beneficios que repercuten en el aumento de los ingresos por la mejora en los procesos operativos, estas son: (a) reducción de desperdicios en planta, (b) buenas prácticas en cuanto a planes de mantenimiento, (c) manejo óptimo de inventario de insumos y productos terminados, (d) optimización de operaciones en la línea de suministro que generan extras en volúmenes de producción, (e) incrementos de ventas en la línea de tiendas, (f) aumento en la confiabilidad y lealtad de los clientes (g) aumento de capacidad de competencias en obras. En cuanto al cuadrante dos se tiene mejora en los ingresos a través de la optimización del proceso de gestión, las cuales se pueden mencionar: (a) transparencia en los informes de resultados, (b) desarrollo de habilidades blandas y duras en cuanto a la gestión del conocimiento, (c) mejoras en la trazabilidad de funciones, (d) actualización del cuadro de funciones operativas de la gerencia comercial, (e) mejora en los canales de comunicación, (f) mejora en análisis y toma de decisiones.

De igual modo, en el cuadrante tres se tienen los beneficios que implica la reducción de costos por las mejoras en los procesos operativos, estos son: (a) reducción del ciclo de vida para la entrega de un proyecto, (b) aumento de proyecto terminados con los recursos aprobados, (c) reducción de costos asociados a la entrega de insumos, (d) integración y dinamismo en la presentación de informes de resultados, (e) más oportunidades para reutilizar activos, (f) identificación temprana de riesgos. En el cuadrante cuatro se tienen se reflejan los beneficios que implica la reducción de costos a través del proceso de gestión se pueden mencionar: (a) prácticas

de dirección de proyecto, (b) optimización de la programación de mantenimiento a través de planes, (c) buen uso del brecolage en el área de proyectos, (d) flexibilidad y garantía en la entrega de insumos (e) incremento en la agilidad de la organización en el área de proyectos.

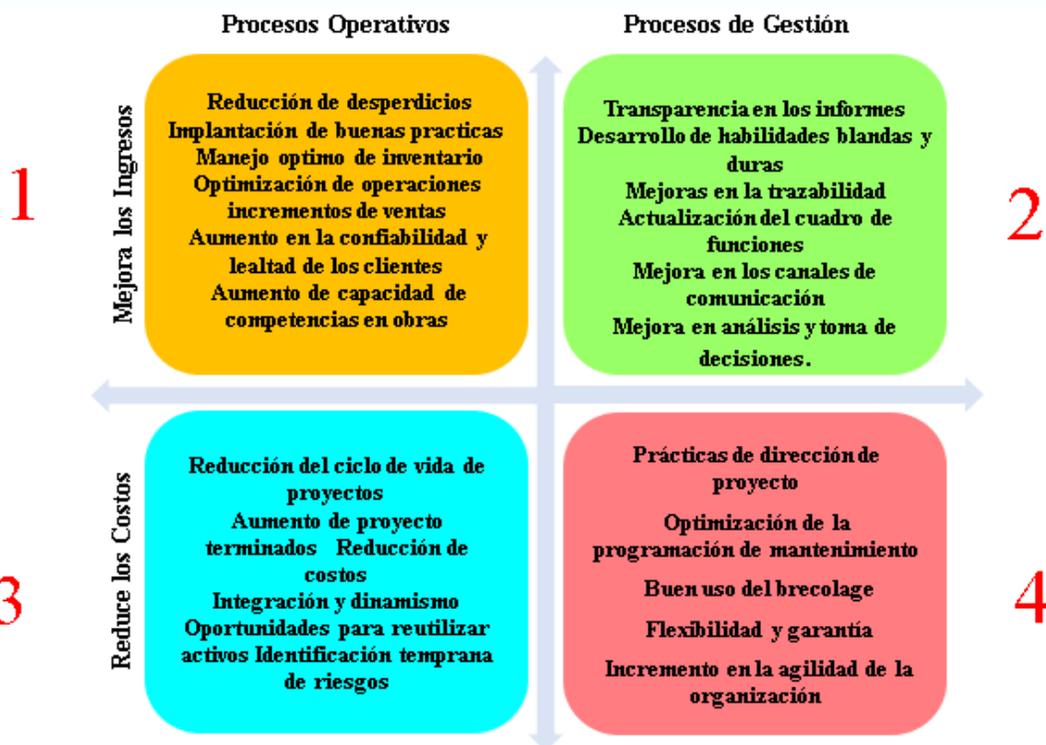


Figura 22. Resultados cualitativos de la implementación de la solución propuesta. Adaptado de Business Intelligence for Small Enterprises. An Open Source Approach, por R. Aliyev, 2008.

8.2 Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación

En un capítulo previo se pudo verificar que las ventas de la empresa Cánovas S.A.C ha sufrido un descenso catastrófico, el porcentaje de decrecimiento esta por el orden del 45% menos en el año 2020, con respecto al año anterior; el motivo de esta abrupta caída en el rendimiento económico se debe a que el aparato productivo del país se vio completamente paralizado por las restricciones que implantó el gobierno peruano para frenar el avance de la

pandemia en el país, el principal consumidor de los productos y servicios de la empresa viene del sector construcción de entes públicos y privados y debido al COVID- 19 disminuyó sustancialmente la demanda por parte de los clientes de la empresa Cánovas S.A.C.

En la Tabla 20, se presenta los valores de proyección del valor actual neto (VAN) de la empresa, donde se visualiza el comportamiento de su flujo de caja, actualmente la empresa Cánovas S.A.C viene ejecutando proyectos propios y de terceros, según los directivos, la organización crecerá entre un 10 % y 15 % este año, aplicando las medidas descritas en este trabajo de consultoría e igualmente desarrollando el plan de acción descrito anteriormente la empresa estará en la capacidad de generar flujos positivos en todos los periodos evaluados.

Tabla 20

Cálculo del Van del proyecto.

Descripción	Mar-21	2022	2023	2024
Ingresos		449,702.51	511,432.34	662,914.80
inversión año 0	-117,988			
(-) Depreciación y amortización		-1250.00	-1250.00	-1250.00
(=) EBIT		448,452.51	510,182.34	661,664.80
(-) Impuestos		-132,293.49	-150,503.79	-195,191.12
(+) Depreciación		1,250.00	1,250.00	1,250.00
Flujo Económico		317,409.02	360,928.55	467,723.68
Gastos netos de capital				
Flujo de caja de libre disponibilidad	-	317,409.02	360,928.55	467,723.68
COK	15%			
TIR	281%			
VAN	885,460			
flujo de caja descontado	-	276,007.85	272,913.84	307,535.91
PAYBACK	117,988	158,019.75	548,921.68	580,449.75

En vista de lo anteriormente mencionado se espera un crecimiento gradual conforme las condiciones actuales vayan tomando su normalidad, los índices de rentabilidad se reflejaron parcialmente en el flujo de caja y estado de resultado del año 2021. A partir de mediados de año del 2022 se considera un crecimiento de manera conservadora en el crecimiento de las distintas líneas del negocio en conformidad con el avance del crecimiento de construcción del área y con las nuevas soluciones adoptadas. Se considera un escenario optimista, aunque el sector construcción se vio muy afectado por la recesión global causada por la pandemia y la inestabilidad política del país, en Perú la recuperación de este sector ha tenido un ascenso favorable, según las cifras de la cámara peruana de construcción, esta importante área comenzó este año con un crecimiento del 35 %, cifras alentadoras para la empresa debido a que dos líneas de su negocio, ventas y obras, prestan sus productos y servicios en este importante sector

Es importante resaltar el cambio cultural en la empresa Cánovas S.A.C por motivo del nuevo enfoque que se ha implementado, anteriormente existía una lucha de poderes internamente que estaba causando estragos en el buen funcionamiento operativo de la empresa, se estaba haciendo mal uso de recurso humano de gran valor técnico para la empresa lo que estaba provocando pérdidas sustanciales en el área de suministro, por lo tanto se pueden resaltar resultados cualitativos para la empresa en cuanto a la implementación de las soluciones presentadas en esta consultoría; siendo este producto de lograr las estrategias y tácticas comerciales en independencia sobre los resultados de la gestión de obras y proyectos, de acuerdo a esto se puede mencionar:

Mejor gestión del tiempo de la fuerza comercial a los objetivos de las ventas con el orden de trazabilidad de su medición y seguimiento e igualmente mejorar el tratamiento de los riesgos

operacionales del entorno interno y externos a las obras. Es de precisar que para ello se utiliza el ámbito de las metodologías ágiles ampliamente utilizadas como mejores prácticas y definidas en el PMI. Los sistemas organizacionales tienen un rol significativo en el ciclo de vida de los proyectos. Los factores afectan el poder, la influencia, los intereses, las competencias y capacidades de las personas que actúan dentro del sistema organizacional. La posición de contar con un responsable PMO permite estandarizar los procesos de gobernanza relacionados a la cadena de proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

8.3 Conclusiones del Capítulo

En esta fase final ya se pueden ver los resultados del plan de implementación del trabajo de consultoría a través de los índices cualitativos, que han permitido mejorar los márgenes de ganancias. Este plan de trabajo ha optimizado los procesos operativos y de gestión, no solo mejoró la rentabilidad, sino también ha minimizado el malgasto de recursos en la línea de suministro, para la gerencia de esta empresa es notorio el cambio organizacional, que ahora está enfocado en las buenas prácticas administrativas y un óptimo desarrollo de los proyectos de obra a través de la oficina PMO. El crecimiento sustancial del sector construcción es otro factor alentador debido a que es el principal cliente de la empresa Cánovas S.A.C. Dando un impulso a su cadena de ventas, y estrategias de penetración en el mercado, se le dará identidad al área comercial, que anteriormente estaba desenfocado. La organización considera un escenario optimista para el crecimiento paulatino de su negocio, es importante mantener las estrategias actualizadas y no perder el enfoque de esta nueva cultura organizacional.

Capítulo IX Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- Luego del análisis de la empresa Cánovas S.A.C, se puede denotar que es una empresa del sector manufactura, dedicada principalmente a la venta, comercialización y desarrollo de líneas de obras para la industria de la construcción; desde su fundación en el año 1922 ha venido realizando sus labores ininterrumpidamente, desarrolla sus actividades de obra en grandes proyectos tales como: hospitales, hoteles, centros empresariales, centros institucionales, entre otros, de igual modo desarrolla una línea de negocios que se encarga de la venta directa de vidrios y espejos , con una creciente participación en el mercado nacional de vidrios templados , insulados, laminados y demás variedades, además cuenta con su línea de suministro que provee de productos acabados a las otra líneas de negocio de la empresa. Después de este primer análisis se encontró con una jerarquía por parte del área comercial en cuanto a la administración de los contratos de obra que causaban un desorden operativo en la empresa lo que demostró una falta de alineación estratégica con las dependencias productivas de esta organización.
- La metodología de PMO utilizada en este Business Consulting para Cánovas SAC ha permitido identificar al grupo consultor el flujo de los problemas claves que atraviesa la organización, utilizando la técnica anteriormente nombrada y métodos de investigación tales como la observación directa y la entrevista semiestructuradas se pudo elaborar el mapa de problemas de la organización, entre las situaciones que están afectando directamente a la organización se encontró: (1) ausencia de un plan de trabajo eficiente en la unidad de vidriería, (2) carencia en la búsqueda clientes nuevos, (3) ausencia de personal calificado

para la unidad de suministro, (4) carece de una cultura de trabajo basada en proyecto, (5) injerencia del área comercial en la decisión y manejo de los contratos y (6) ausencia de respuesta y atención de clientes. Luego de terminar la valoración cualitativa de cada factor, se procedió a realizar la valoración cuantitativa para determinar el problema clave, de acuerdo al valor final, la situación que está generando una situación crítica para la empresa es la injerencia del área comercial sobre las otras dependencias de la empresa, esto ocurre por atribuciones que se le dieron a la gerencia comercial para administrar las decisiones en cuanto al desarrollo de los contrato de obra de la empresa, generando un desbalance en el área de suministro y de tienda, como resultado de esta cultura de trabajo, ha mermado la efectividad operativa y la rentabilidad de la empresa Cánovas S.A.C.

- Con el fin de utilizar las soluciones más acertadas se indagó en fuentes bibliográficas, el primer contenido teórico a evaluar fue el que corresponde a la fidelización de clientes, para toda empresa es vital la fidelidad de sus clientes y la captación de nuevo consumidores, en el caso de la organización ya mencionada perdió su orientación en cuanto a las funciones de su área comercial, otro factor a evaluar, es el concepto que define la planificación estratégica, para los cambios acelerados del mundo actual, toda empresa debe estar reforzada con acciones bien planificadas y orientadas a sus objetivos centrales, con la finalidad de obtener resultados positivos a corto, mediano y largo plazo. Y por último se trató el tema teórico referente a las metodologías implementadas para la elaboración de proyectos, en el caso particular de esta consultoría de trato sobre el método PMO (Oficina de Dirección de Proyectos), para el caso en estudio la implementación de esta nueva cultura de trabajo tendrá un efecto directo de las mejoras competitivas de la empresa.

- La evaluación de diferentes causas está originando el problema clave para la empresa Cánovas S.A.C, con una valoración cualitativa y cuantitativa de cada factor. Para la primera evaluación se determinó que existe exceso de bricolaje en la organización, donde se usa maestros vidrieros especializados en el área de producción como obreros para cubrir contingencias en los proyectos de obra, generando una falta de personal calificado en el área de suministros de igual modo se está generando insuficiencia en mano de obra calificada debido a la reducción de personal por la que se vio sujeta la empresa por efectos de la recesión económica generada por el COVID- 19. Otro factor que se evaluó en este capítulo referente a las causas del problema clave fue la pérdida del sistema de control en la administración de los contratos, donde se pudo constatar el manejo atípico en cuanto a la gestión de los contratos y la ausencia de buenas prácticas en la administración y dirección de la empresa; así mismo se puede mencionar que la empresa carece de un plan estratégico consolidado e igualmente inmadurez para afrontar los desafíos actuales del rubro vidriero.
- Tomando como base la evaluación del capítulo previo, se realizó un análisis de las posibles soluciones, cada factor encontrado se sometió a una valoración a través de diferentes criterios, las cuales fueron: factibilidad, costo y riesgo. Finalmente se llega a la conclusión que se debe implementar en la empresa una oficina que gestione los proyectos y actualizar la visión de la empresa, la decisión de tomar la gerencia comercial como eje principal para ejecutar las decisiones de los contratos causó una reacción en cadena que generó pérdidas para la empresa Cánovas S.A.C, por lo cual amerita una reestructuración; la decisión de implementar la metodología PMO es de vital importancia para el manejo con estándares bien precisos de los proyectos de obra y la maximización de recursos usados, de la misma manera se debe implementar una estrategia principal en base a una visión estructurada con los nuevos

retos del mercado, que logre concatenar las actividades operativas de cada línea de negocio de la organización, recuperando la fuerza comercial que permita fortalecer las ventas y aumentar los márgenes de ganancia de esta organización.

- Con el apoyo de la gerencia general de la empresa donde se ejecutó esta consultoría, se procedió a realizar el plan de implementación de cada una de las acciones que ya se habían valorado previamente. Para ejecutar cada solución a implementar de acuerdo con lo previsto con la directiva de la empresa Cánovas S.A.C, el tiempo para la implementación de la oficina PMO tomó 69 días hábiles de trabajo continuo, se conservó la rotación de personal de la empresa para la mayor parte de las actividades, con el fin de abaratar costos. En cuanto al presupuesto para llevar a cabo el desarrollo de cada una de estas acciones tuvo un costo de S/. 117,988. (soles peruanos), de igual modo se identificaron los riesgos asociados al proyecto de implementación.
- Finalmente, se muestran los resultados luego de la implementación de todas las acciones valoradas en este trabajo de consultoría, se pueden identificar las mejoras tangibles: Mejora de ingresos y reducción de costos que son palpables en la mejora de los procesos de gestión y operativos de la organización desde el enfoque de cuatro bloques analíticos. Con respecto al enfoque cuantitativo, el desarrollo de este proyecto provee independencia y eficacia al área comercial, así como articula madurez orgánica para llevar a cabo el éxito de las mejores prácticas para la administración de obras y contratos. Esto se expresa en satisfacción a clientes, y mayores márgenes articulados de ganancia en la organización, tal muestra los valores de VAN y TIR, reafirmando el beneficio económico en la inversión de este proyecto.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Cánovas S.A.C desarrollar e implementar estrategias innovadoras que se adapten a los nuevos desafíos de la globalización e innovación cada dos años, tomando en cuenta el desarrollo operativo de cada línea de negocio enfocado en un plan general de trabajo coordinado.
- Establecer estrategias agresivas de penetración del mercado, captación de clientes, divulgación de productos y servicios, con el fin de mejorar la presencia de la marca en el mercado peruano, con la implementación de estas estrategias se puede abarcar más espacios de la competencia que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Se recomienda a la empresa implementar un servicio que permita la medición en cuanto a la satisfacción del cliente, a través de encuestas digitales, de este modo conocer la calidad ofrecida, la experiencia con el producto, requerimiento o sugerencias para la empresa, con el fin de tener un plan de respuestas que permita optimizar el servicio postventa.
- Se recomienda optimizar el proceso de recopilación de información sobre el desarrollo de obras en el sector público, con el fin de implementar planes de acción para el logro de licitaciones con el estado.
- Otra recomendación sería, la línea de producción de vidrio templado debe ser analizada de manera continua, tomando como referencia el modelo de balanceo de línea, para erradicar oportunamente las nuevas restricciones que puedan surgir en la línea de producción y así evitar que se convierta en una limitante en la producción.
- Se pueden aplicar herramientas de manufactura esbelta y mejora continua, como la detección y eliminación de mudas y la metodología 5s.

- Realizar capacitaciones periódicas del personal del área de suministro, el personal vidriero calificado es muy escaso, el mantener el equipo operativo actualizado con el manejo óptimo de los equipos minimiza caer en errores y el malgasto de materia prima, para tal caso se debe alinear un plan de aprendizaje impulsado por el departamento de talento humano.
- Establecer programas de mantenimiento preventivo, para evitar caer en la necesidad de realizar mantenimiento correctivo a los equipos, este plan tendrá como fin optimizar el trabajo de las máquinas y evitar paralizar módulos de la planta por desperfectos en los equipos.
- Se recomienda establecer KPI transversales que permitan establecer métricas que se adapten a más de una unidad de negocio y tengan objetivos comunes. Se debe hacer seguimiento periódico de los mismos, y mantener la consonancia con los lineamientos estratégicos, con el fin de obtener mayores herramientas para la toma de decisiones gerenciales.

Referencias

- Aliyev R. (2008). Business Intelligence for Small Enterprises. An Open Source Approach. Royal Institute of Technology, pág 9-15
- Aaker, D.A. (1991). Gestión del valor de la marca. Editorial Díaz de Santos. Madrid
- Ansoff H. Igor (1998). La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Pearson Educación. México
- Apaolaza, V., Forcada, F. y Hartmann, P. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. Cuadernos de Gestión, 2(2).
Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Estadísticas económicas. Cuadros anuales.
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Bardin, L. (1996) Análisis de contenido. Akal Ediciones. Madrid
- Bernstein, Sally. (2000). "Project Offices in Practice". Project Management Journal. December, vol. 30, no. 4, pp. 4-7
- Brojt D. (2007). Project Management: un enfoque de liderazgo y ejecución de proyectos en la empresa para aplicar el lunes por la mañana. 1ª.edición. 2ª.reimpresión. Buenos Aires
- Charvat, J. (2003). Project management methodologies. Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects. John Wiley & Sons. New Jersey
- Casey, M. P. (2001). Choosing the Righ PMO Setup, PM Network vol 15, no.2.
- Castillo, P. F. (2010). El enfoque de la gestión estratégica. Editorial Mac Graw Hill. México
- Cebollada, J (1995): "Lealtad, competencia entre las marcas y estrategia de marketing. Una aplicación a un mercado de productos no duraderos". Actas del VII Encuentro de profesores universitarios de marketing. Barcelona
- Cerdá, H. (1995). Los Elementos de la Investigación Cómo Reconocerlos, Diseñados y Construirlos. Editorial el Búho, Bogotá.

- Colás, P. (2001). Educación e Investigación en la sociedad del conocimiento: Enfoques emergentes. *Revista de Investigación Educativa*.
- Crawford, N (2003). Una guía para Mejorar el Desempeño Organizacional. The Strategic Project Office
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson, novena Edición
- D'Alessio, F. (2012). Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia. Editorial Pearson. D.F. México
- Escandón, D.MC. (2005). La gestión de proyectos: Un panorama conceptual. *Revista Académica e Institucional de la U.C.P.B*, (72)
- García, J. (2013). Pensamiento estratégico y planificación estratégica: desafío futuro hacia la responsabilidad social organizacional. Libro rasgos éticos de la gerencia: posturas sociales para la construcción del saber. Ediciones Astrodata. Venezuela
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (1998). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Segunda edición. Ediciones de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela
- Jarillo, J. C. (1996). Dirección estratégica. 2ª editorial McGraw Hill. Bogotá
- Krishnamurthy, L. y Raj, S. P. (1991): "An empirical analysis of the relationship between brand loyalty and consumer price elasticity". *Marketing Science*. Vol. 10, n.º 2, primavera.
- Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing, Edición del Milenio Prentice Hall. España
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., Cruz, I. (2000): Dirección de marketing. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Kerzner, H. (2009). Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (10 ed.): John Wiley & Sons, Inc

- Manene, L. (2014). Estrategias empresariales: tipología, características y uso. Recuperado de http://asset-4.soupcdn.com/asset/7474/1580_43c8.pdf
- Mintzberg, E. y Quinn, B. (2005). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice hall hispanoamericana, S.A. México.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampell J. (2008). Safari a la Estrategia. Ediciones Garnica. Argentina.
- Mazo del castillo, J.M. (1997): «Fidelización, entre la calidad y la promoción». Investigación y Marketing AEDEMO, n. ° 57.
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2015. Agenda 2030 para el Desarrollo Urbano Sostenible. Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas. Nueva York, Estados Unidos de América. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Ortega, M. 2001. Bases para un Desarrollo Urbano Sostenible. Jefatura del Área de la Unidad de Desarrollo Territorial, Ministerio de Medio Ambiente. Madrid, España
- Pacheco Espejel, A. (2013). La estadística aplicada como herramienta para la dirección integral de las organizaciones. (Spanish). Gestión Y Estrategia, (44), pág. 125-138
- Palacios A., L. (2005). Gerencia de Proyectos- Un enfoque latino Caracas. Universidad Católica Andrés bello. Caracas, Venezuela
- PMI Global Standard Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). 4ª.edición 2008
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Boston, MA: Harvard Business School.
- Rey, A.G. (2012). Sistemas de información. (4ª. ed.). México: Alfaomega.
- Rossini, R. (2016). La política monetaria del Banco Central de Reserva del Perú en los últimos 25 años. En Política y estabilidad monetaria en el Perú (págs. 23-35). Lima

Sade-Beck, L. (2004). Internet ethnography: Online and offline. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(2). Artículo 4.

Disponible en: http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/3_2/pdf/sadebeck.pdf

Steiner, George (1996). *Planeación Estratégica*. Editorial Continental. S.A. México.

Walker, O.C.; Boyd, H.W.; Mullins, J. y Larréché J.C. (2003): *Marketing Strategy: A Decision – Focused Approach*, Fourth Edition, Mac Graw-Hill Irwin, New York.

Wernerfelt, B. (1991): "Brand loyalty and market equilibrium". *Marketing Science*. Vol. 10, n.º 3, Verano.

Winter, M., Smith, C., Morris, P. y Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, (24),

White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management -- an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1)