

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**BUSINESS CONSULTING PARA LA EMPRESA MAUSAA S.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Carmen del Rosario, Tubilla Palomino, DNI:44793945

Fiorela Candy, Ticona Apaza, DNI: 43178562

María Angela, Salas Tejada, DNI:41957538

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
PERÚ**

**PRESENTADA POR**

José Miguel, Córdova Salazar, DNI:73510794

**ASESOR**

Dr. Pablo José Arana Barbier, DNI: 44614140

ORCID: 0000-0002-4449-0086

Dr. Pablo José Arana Barbier

**Surco, mayo 2024**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Pablo José Arana Barbier, 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 la Empresa Mausaa S.A. en Perú, de los(as) autores(as):

José Miguel Córdova Salazar, DNI: 73510794

María Angela Salas Tejada, DNI: 41957538


Fiorela Candy Ticona Apaza, DNI:43178562

Carmen del Rosario Tubilla Palomino, DNI:44793945

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19% Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 02/06/2024.
- 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: Lima, 2 de junio de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Pablo José Arana Barbier</u>	
DNI: 44614140	Firma: 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-4449-0086">https://orcid.org/0000-0002-4449-0086</a>	

## Agradecimientos

Agradecemos a nuestro asesor Dr. Pablo J. Arana Barbier, por su guía y contribución en el desarrollo de la presente tesis. Un especial agradecimiento a nuestros familiares y amigos por su apoyo incondicional e inspirarnos a ser cada día mejores personas y profesionales.



## Dedicatorias

A todas las personas que me han guiado y apoyado durante todo el camino de desarrollo profesional.

José Miguel Córdova Salazar.

A mis sobrinos, Joaquín y Fátima, mi mayor motivación para crear, soñar y creer.

María Angela Salas Tejada.

A Dios por ser mi guía y fortaleza, a mi familia por su apoyo y consejo, a mi esposo Pablo por su amor y apoyo incondicional, a mi hijo Pablo Marcello quien es mi inspiración, alegría y motor de vida.

Fiorela Candy Ticona Apaza.

A Dios quien me ha guiado y brindado la sabiduría y fortaleza para seguir adelante, a mi hijo David y mi esposo Piero, quienes me han inspirado a luchar por mis objetivos profesionales y personales.

Carmen del Rosario Tubilla Palomino.

## Resumen Ejecutivo

Con el inicio de la pandemia en el 2020, el rubro de la construcción decayó su producción, con el estado de emergencia en ese periodo donde se paralizaron las obras y se presentaron problemas de abastecimiento de materiales de construcción, lo cual se reflejó hasta casi la 4ta semana de haber iniciado la inmovilización en el país.

El índice previo a la cuarentena reportaba un crecimiento del 7 y 8% de crecimiento año tras año, generando en este sector mayor oferta, lo que ha conllevado a las empresas a ser más competitivas, implementar tecnología en sus procesos, maquinarias, y contar con personal calificado. Mausaa S.A. tiene como objetivo poder lograr un aumento de la rentabilidad de los proyectos y en nivel de facturación que permitirá poder competir por mayores montos adjudicables en proyectos privados y públicos. No obstante, presenta una problemática clara de la disminución de la rentabilidad que aborda a toda la empresa. Ante esta situación se propone implementar proyectos de generación de objetivos estratégicos y *balanced scorecard*, reingeniería de procesos y automatización, mejora continua en los procesos y un plan de comunicación externa que solucione las principales causas de la problemática para lograr los objetivos organizacionales y mejorar contribuyendo a una posición competitiva en el mercado de construcción.

Palabras clave: planeamiento estratégico; reingeniería de procesos, mejora continua, comunicación externa, construcción; consultoría; rentabilidad.

## Abstract

With the start of the pandemic in 2020, the construction sector's production decreased, with the state of emergency in that period where the works were paralyzed and problems with the supply of construction materials arose, which was reflected until almost the 4th week of having begun the immobilization in the country.

The pre-quarantine index reported a growth of 7 and 8% year after year, generating greater supply in this sector, which has led companies to be more competitive, implement technology in their processes, machinery, and have qualified personnel. Mausaa S.A. Its objective is to achieve an increase in the profitability of the projects and in the level of billing that will allow it to compete for greater awardable amounts in private and public projects. However, it presents a clear problem of decrease in profitability that addresses the entire company. Given this situation, it is proposed to implement projects of generating strategic objectives and Balanced Scorecard, process reengineering and automation, continuous improvement in processes and an external communication plan that solves the main causes of the problem to achieve organizational objectives and improve, contributing to a competitive position in the construction market.

Keywords: strategic planning; process reengineering, continuous improvement, external communication, construction; consultancy; cost effectiveness.

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Mausaa S.A. ....</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación de Mausaa S.A.....	1
1.1.2. Misión .....	3
1.1.3. Visión.....	4
1.1.4. Principios de la Compañía .....	5
1.1.5. Objetivos Estratégicos .....	6
1.2. Descripción del Modelo de Negocio.....	7
1.2.1. Visor General.....	7
1.2.2. Segmento de Mercado.....	8
1.2.3. Propuesta de Valor.....	9
1.2.4. Canales de Distribución .....	9
1.2.6. Recursos Clave.....	11
1.2.7. Actividades Clave .....	12
1.2.8. Asociaciones Clave.....	13
1.2.9. Viabilidad Económica.....	13
1.3. Conclusiones .....	15
<b>Capítulo II: Análisis del Contexto .....</b>	<b>17</b>
2.1. Análisis Externo.....	17

2.1.1. Factores Políticos, Gubernamentales y Legales.....	17
2.1.2. Factores Económicos .....	20
2.1.3. Factores Sociales, Culturales y Demográficos.....	24
2.1.4. Factores Tecnológicos y Científicos.....	26
2.1.5. Factores Ecológicas y Ambientales .....	28
2.1.6. Matriz de Factores Externos .....	29
2.1.7. Análisis Competitivo .....	30
2.2. Análisis Interno.....	33
2.2.1. Administración y Gerencia .....	36
2.2.2. Marketing y Ventas.....	37
2.2.3. Operaciones y Logística.....	39
2.2.4. Finanzas y Contabilidad.....	40
2.2.5. Recursos Humanos.....	42
2.2.6. Sistemas de Información y Comunicación .....	42
2.2.7. Matriz de Factores Internos .....	43
2.3. FODA.....	45
2.4 Conclusiones .....	46
<b>Capítulo III: Problema Clave .....</b>	<b>48</b>
3.1. Metodología de Trabajo.....	48
3.2. Listado de Problemas.....	48
3.3. Matriz de Priorización.....	51



3.4. Problema Clave.....	52
3.4.1. Sustancia.....	52
3.4.2. Locación.....	53
3.4.3. Propiedad.....	53
3.4.4. Magnitud.....	54
3.4.5. Tiempo.....	54
3.6. Conclusiones.....	54
<b>Capítulo IV: Causa Raíz del Problema.....</b>	<b>56</b>
4.1. Maquinaria.....	56
4.2. Entorno.....	57
4.3. Gestión.....	57
4.4. Método.....	58
4.5 Personal.....	59
4.6 Medición.....	59
4.7 Matriz de Priorización.....	60
4.8 Conclusiones.....	61
<b>Capítulo V: Marco Conceptual.....</b>	<b>62</b>
5.1 Mapa de Literatura.....	62
5.2 Revisión de la Literatura.....	62
5.2.1. Diseño Estratégico.....	62
5.2.2. Proceso Estratégico.....	65

5.2.3. Tablero de Control Balanceado .....	65
5.2.4. Gestión por Procesos.....	67
5.2.5. Mejora Continua .....	69
5.2.6. Reingeniería de Procesos. ....	71
5.2.7. Procesos Estratégicos, Tácticos y Operativos.....	74
5.2.8. Comunicación Interna.....	74
<b>Capítulo VI: Alternativas de Solución .....</b>	<b>77</b>
6.1 Objetivos y Alternativas de Solución .....	77
6.2 Propuesta de Solución para la Disminución de la Rentabilidad .....	79
6.2.1 Generación de Objetivos Estratégicos y <i>Balanced Scorecard</i> .....	80
6.2.2 Gestión por Procesos.....	86
6.2.3 Plan de Comunicación .....	90
<b>Capítulo VII: Plan de Implementación.....</b>	<b>93</b>
7.1 Actividades .....	93
7.2 Diagrama de Gantt de Implementación .....	98
7.3 Inversión de Implementación - Diagrama de Gantt de Implementación .....	101
7.4 Factores Clave de Éxito .....	105
<b>Capítulo VIII: Resultados Esperados .....</b>	<b>107</b>
8.1 Beneficios de la Generación de Objetivos Estratégicos y <i>Balanced Scorecard</i> .....	107
8.2 Beneficios Gestión por Procesos .....	107
8.3 Beneficios de Contar con un Plan de Comunicación.....	108

8.4 Evaluación Financiera del Proyecto.....	109
8.5. Conclusiones.....	117
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>118</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>123</b>



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Datos Complementarios de la Constructora Mausaa S.A.</i> .....	2
<b>Tabla 2</b> <i>Componentes Presentes en la Elaboración de la Misión de una Organización</i> .....	3
<b>Tabla 3</b> <i>Características Para Cumplir en la Declaración de la Visión de una Organización</i> .....	5
<b>Tabla 4</b> <i>Proyección de Ventas</i> .....	14
<b>Tabla 5</b> <i>Cantidad y Porcentaje de Usuarios que Compran Online en el Perú</i> .....	27
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz de Factores Externos (MEFE) - Oportunidades y Amenazas</i> .....	29
<b>Tabla 7</b> <i>Matriz de Factores Internos (MEFI) – Fortalezas y Debilidades</i> .....	44
<b>Tabla 8</b> <i>Análisis FODA Mausaa S.A.</i> .....	46
<b>Tabla 9</b> <i>Matriz de Priorización</i> .....	51
<b>Tabla 10</b> <i>Matriz de Priorización Causa-Raíz</i> .....	61
<b>Tabla 11</b> <i>Mapa de Literatura</i> .....	63
<b>Tabla 12</b> <i>Gestión por Procesos</i> .....	69
<b>Tabla 13</b> <i>Principales Causas y Subcausas de Disminución de la Rentabilidad en Mausaa S.A.</i> .....	77
<b>Tabla 14</b> <i>Alternativas de Solución y Objetivos</i> .....	79
<b>Tabla 15</b> <i>Plan de Implementación y Alcance</i> .....	93
<b>Tabla 16</b> <i>Factor Clave de Éxito</i> .....	106
<b>Tabla 17</b> <i>Flujo de Caja Libre Mausaa S.A.</i> .....	110
<b>Tabla 18</b> <i>Cálculo de la Rentabilidad sobre el Capital Invertido (ROIC)</i> .....	112
<b>Tabla 19</b> <i>Cálculo de la EVA</i> .....	113
<b>Tabla 20</b> <i>Estructura de Capital Mausaa S.A.</i> .....	114
<b>Tabla 21</b> <i>Cálculo del Costo de Patrimonio</i> .....	114
<b>Tabla 22</b> <i>Cálculo del WACC</i> .....	115
<b>Tabla 23</b> <i>Cálculo de la EVA</i> .....	116

<b>Tabla 24</b> <i>Cálculo de EBITDA</i> .....	117
------------------------------------------------	-----

### Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Business Model Canvas Mausaa S.A.</i> .....	8
<b>Figura 2</b> <i>Presupuesto de Ventas Mausaa S.A. 2022 Según Tipo de Clientes</i> .....	11
<b>Figura 3</b> <i>PBI Construcción</i> .....	22
<b>Figura 4</b> <i>Expectativas Empresariales Sobre Operaciones al Cierre del 2023</i> .....	24
<b>Figura 5</b> <i>Las Cinco Fuerzas de Porter para Mausaa S.A.</i> .....	30
<b>Figura 6</b> <i>Organigrama de Mausaa S.A.</i> .....	35
<b>Figura 7</b> <i>Indicadores Financieros Mausaa S.A. Periodo 2020 al 2022</i> .....	41
<b>Figura 8</b> <i>Gráfico de Priorización</i> .....	52
<b>Figura 9</b> <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	56
<b>Figura 10</b> <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	67
<b>Figura 11</b> <i>Tres aproximaciones de la Mejora Continua de Procesos</i> .....	71
<b>Figura 12</b> <i>Diagrama General para la Implementación de la Reingeniería</i> .....	73
<b>Figura 13</b> <i>Alternativas de Solución y Objetivos</i> .....	78
<b>Figura 14</b> <i>Fortalezas y Debilidades de Mausaa S.A.</i> .....	81
<b>Figura 15</b> <i>Contexto del Sector Construcción para Mausaa S.A.</i> .....	81
<b>Figura 16</b> <i>Debilidades y Fortalezas del Sector</i> .....	82
<b>Figura 17</b> <i>DAFO Canvas Mausaa S.A.</i> .....	82
<b>Figura 20</b> <i>Lineamiento Estratégico Mausaa S.A.</i> .....	84
<b>Figura 21</b> <i>Tablero de Control Balanceado para Mausaa S.A.</i> .....	86
<b>Figura 22</b> <i>Mapa de Procesos Mausaa S.A.</i> .....	88
<b>Figura 23</b> <i>Fase 1: Generación de Objetivos Estratégicos y Balanced Scorecard y Gestión por Procesos</i> .....	98

**Figura 24** Fase 2: Plan de Ccomunicación “Mausaa S.A. en Marcha” (Proyectos a largo plazo).....100

**Figura 25** Estructura de Costos ..... 101



## **Capítulo I: Situación General de Mausaa S.A.**

En este capítulo se expone un estudio general de la Constructora Mausaa S. A. Para ello se describe su historia, servicios, principales características, clientes y aportes.

Posteriormente se presenta la visión, misión, valores y modelo de negocio. Finalmente, se explican sus objetivos estratégicos. Toda la información ha sido proporcionada por un representante de la empresa Mausaa S.A. para fines de ejecución del proyecto Business Consulting.

### **1.1. Presentación de Mausaa S.A.**

A lo largo de su trayectoria en el mercado Mausaa S.A. ha logrado un desempeño destacado en el sector construcción en relación a sus competidores, convirtiéndose en aliado estratégico para sus clientes. A continuación, se detallarán los lineamientos organizacionales y se abordará el modelo de negocio.

#### **1.1.1. Historia**

A inicios de la década de los 90's, debido al terrorismo y a la poca participación del Estado y la empresa privada, el desarrollo de sectores clave como salud, educación e infraestructura quedó rezagado. Las limitaciones logísticas y de comunicación existentes en esos años dieron pie a una gran demanda de servicios de construcción civil, oportunidad que fue identificada por el ingeniero civil Víctor Maúrtua para iniciar la empresa de construcción Mausaa S.A., desde ahora Mausaa S.A. fundada en 1992 en la ciudad de Oxapampa, Pasco, Perú. Sus primeros proyectos surgieron a partir de necesidades locales como: cimentación de estructuras, construcción de depósitos, creación de accesos públicos; ejecutados entre 1992 y 1995. Para el año 1996 Mausaa S.A. logró su primer proyecto en la ciudad de Lima mediante una alianza con una constructora reconocida, lo cual le permitió ampliar su cartera de clientes en la capital.

Con más de tres décadas en el territorio peruano, situada en el distrito de Chorrillos, provincia y departamento de Lima, ha brindado servicios a más de 80 clientes públicos y privados como Sedapal, Oporsa, Inmobiliaria Terrano, Lemaf Gas, Unimaq, Oncosalud, Auna, Pronied, entre otros. Organizada bajo un modelo de empresa familiar, ha desarrollado diferentes proyectos de ingeniería, construcción y arquitectura a nivel nacional.

Adicionalmente, ha generado alianzas estratégicas con socios clave del negocio y formado un equipo de trabajo experimentado en la ejecución de diversos proyectos civiles, cumpliendo la normativa y reglamento legal vigente. Actualmente, la empresa se encuentra en una fase de institucionalización propia de una segunda generación (IPADE, 2020), sin embargo, viene planificando su migración a una estructura corporativa donde la primera acción sería la contratación de un gerente general fuera de la línea sucesoria.

### **Tabla 1**

*Datos Complementarios de la Constructora Mausaa S.A.*

---

#### **Datos Complementarios**

---

RUC: 20173264659	CIU: 45207
Razón Social: CONSTRUCTORA MAUSAA S.A. - MAUSAA S.A.	Dirección Legal: Avenida Alameda Los Cedros Nro. 185 Interior 206
Nombre Comercial: Mausaa S.A.	Urbanización: Los Cedros de Villa Distrito: Chorrillos
Tipo Empresa: Sociedad anónima	Departamento: Lima, Perú
Fecha Inicio Actividades: 02 / 06 / 1992	Correo electrónico: informes@mausaa.com.pe
Actividad Comercial: Construcción de edificios	Cantidad de trabajadores: 100 trabajadores en promedio

---

*Nota.* Tomado de *Plan Operativo 2022 de Mausaa S.A.* (p.12) [Documento Interno], por Mausaa S.A, 2022.



### 1.1.2. Misión

“Ser una constructora que prioriza la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas a través de su profesionalismo, ética, calidad, respeto al medio ambiente y actividades sociales” (Mausaa S.A., 2021).

D'Alessio (2017) señala que la misión es la razón de ser de un negocio, para ello es aconsejable que el enunciado responda a las cuestiones formuladas en base a los nueve componentes que fueron propuestos por Pearce en 1982.

**Tabla 2**

*Componentes Presentes en la Elaboración de la Misión de una Organización*

Elementos	Preguntas	Sí	No
Clientes	¿Quiénes son los compradores y/o usuarios de la organización?		x
Productos	¿Cuáles son los productos principales que ofrece la organización?	x	
Mercados	¿Dónde geográficamente compite la organización? ¿En qué mercados se desenvuelve?		x
Tecnología	¿Cuenta la organización con tecnología actualizada?		x
Objetivos	¿Cuál es su capacidad financiera? ¿Cuál es su situación actual?		x
Filosofía	¿Cuáles son los principios, creencias, aspiraciones y primacías éticas?	x	
Autoconcepto	¿Cuál es su característica diferencial y competitiva?		x
Preocupación por la imagen pública	¿Es la organización receptiva a situaciones ambientales, sociales y comunitarias?	x	
Preocupación por los empleados	¿Son los colaboradores un activo valioso para la organización?	x	

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A.

D'Alessio, 2017, México D.F., México: Pearson.

En conclusión, y en función del análisis realizado a la misión de Mausaa S.A. se ha encontrado que ésta considera solo 4 de los 9 elementos que idealmente deberían estar incluidos en la declaración de una misión. Se sugiere a la empresa reformular su misión de tal manera que pueda comunicar con mayor detalle la razón de ser y esencia de Mausaa S.A. A continuación, se propone una misión que cumple con todos los elementos anteriormente mencionados:

“Ser una constructora que prioriza la satisfacción de sus clientes industriales en todo el Perú, colaboradores y accionistas a través de su profesionalismo, ética calidad, respeto al medio ambiente, soluciones innovadoras, tecnológicas y actividades sociales durante el desarrollo de proyectos de construcción de envergadura confiados.”

### **1.1.3. Visión**

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional por su competitividad, modelo de gestión y por su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, accionistas y colaboradores” (Mausaa S.A.,2021).

En esa misma línea D'Alessio (2017) señala que la visión es la descripción ideal de su futuro, por lo que responde a la interrogante ¿Qué queremos llegar a ser?, además de incluir siete aspectos que se evaluarán a continuación:

**Tabla 3***Características Para Cumplir en la Declaración de la Visión de una Organización*

<b>Aspectos</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Sencilla, entendible y clara	x	
Ambiciosa, real y persuasiva	x	
Precisa en una temporalidad que permita cambios.		x
Bosquejar un alcance geográfico.	x	
Nombrada por todos.		x
Manifestada que permita idear sentido de urgencia.		x
Una idea clara desarrollada de a dónde desea ir la organización.	x	

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A.

D'Alessio, 2017, México D.F., México: Pearson.

La compañía cuenta con una visión mejor estructurada y redactada de una manera más rigurosa, al considerar 4 de los 7 componentes que idealmente deberían ser considerados en su formulación. A continuación, se propone una visión que cumple con todos los elementos anteriormente mencionados:

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional por su competitividad, modelo de gestión y por su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, accionistas y colaboradores; líder de mercado en el 2030 y principal socio comercial del segmento de empresas industriales.”

#### **1.1.4. Principios de la Compañía**

Según Deal y Kennedy (1982), la forma en que se hacen las cosas en una organización, las creencias y normas compartidas que influyen en el comportamiento de sus miembros dan coherencia y significado a sus acciones. En esa línea Mausaa S.A. ha descrito cinco principios clave que guían su interacción entre colegas, con sus clientes y con la sociedad (Mausaa S.A., 2021).

- i). Valores compartidos: Capital humano, integridad, ética, respeto y medio ambiente.
- ii). Normas y comportamientos: Ética laboral y respeto.
- iii). Comunicación: Destaca las responsabilidades de la gerencia y jefaturas para mantener un flujo constante de comunicación y aceptación de nuevas ideas que permita perfeccionar los procesos de negocio.
- iv). Liderazgo: Las áreas de Gerencia y jefaturas tienen como objetivo difundir y asegurar la ejecución de los objetivos propuestos de manera vertical.
- v). Adaptabilidad: La gerencia siempre está dispuesta a escuchar opciones de mejora que se deseen implementar dentro de la organización, pero siempre está limitada por el presupuesto que pueda requerir.

Para Thaiz Maúrtua, subgerente de administración, estos principios clave impulsan la creación de nuevos negocios y la expansión de la organización, al ser la base del crecimiento y buen relacionamiento con sus socios estratégicos.

#### **1.1.5. Objetivos Estratégicos**

Mausaa S.A. ha establecido objetivos organizacionales anuales que promueven el crecimiento y desarrollo de la compañía. Los objetivos trazados para el periodo 2024 se listan (Plan Comercial Mausaa S.A., 2022):

- i). Alcanzar un EBITDA del negocio de un 8% anual y una facturación de 11 millones de soles.
- ii). Desarrollar servicios de pavimentación por un valor de 1.5 millones de soles.
- iii) Implementar un software que englobe 100% de los procesos del área de compras.

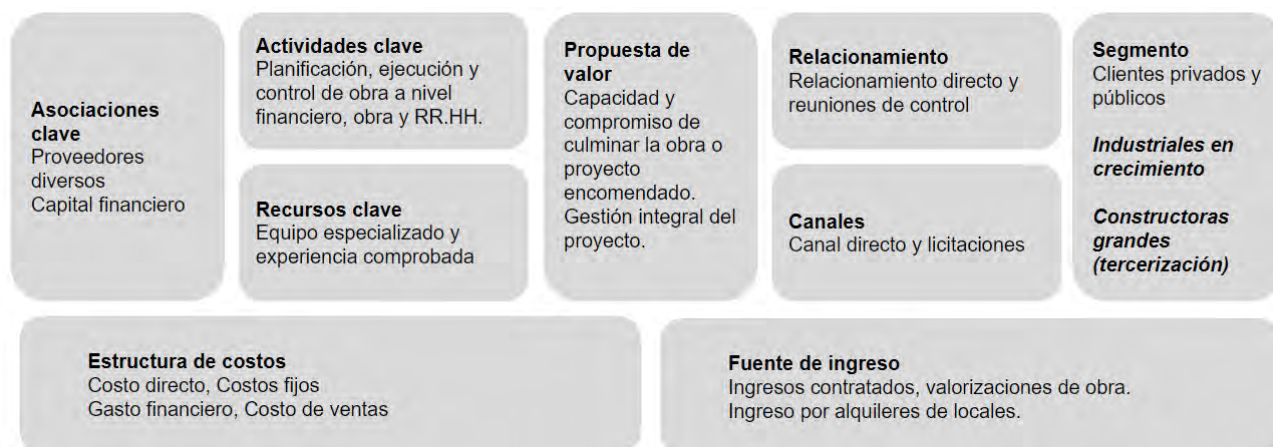
Es importante mencionar que, para Mausaa S.A. el cumplimiento estos objetivos estratégicos, demarcan un hito importante en la búsqueda de su institucionalización y desapego como empresa familiar, por ello el monitoreo, control y seguimiento de estos aportarán al cumplimiento de su proyección como empresa corporativa.

## 1.2. Descripción del Modelo de Negocio

Se ha desarrollado un análisis del modelo de negocio Mausaa S.A. mediante la herramienta Business Model Canvas propuesto por Alexander Osterwalder en el libro “Tu modelo de negocio” en el año 2010. Dicha herramienta divide el arquetipo de negocio de una organización en nueve bloques que son: (i) segmento de clientes, (ii) propuesta de valor, (iii) relacionamiento con clientes, (iv) canales, (v) actividades clave, (vi) recursos clave, (v) socios clave, (vi) ingresos y (vii) costos.

### 1.2.1. Visor General

Según Ortiz & Capó (2015), el *Business Model Canvas* (BMC) es una definición que permite explicar el modelo de negocio de una organización y razonar sobre este. Es una idea de lenguaje convertido que facilita la descripción y gestión de prototipos de negocio con el fin de exponer nuevas alternativas estratégicas, un pensamiento que todos en la organización pueden debatir y comprender, y que por tanto ha de ser sencilla, comprensible y destacable. En Mausaa S.A. no se presenta de manera clara el modelo de negocio; es por ello por lo que al desarrollar los nueve bloques del Modelo Canvas se refleja la parte lógica del negocio que da lugar a la eficiencia, así como la parte emotiva que conlleva a la generación de valor.

**Figura 1***Business Model Canvas Mausaa S.A.*

*Nota.* Adaptado de *Plan Operativo Mausaa S.A. 2022* [Documento Interno], por Mausaa S.A., 2022.

### 1.2.2. Segmento de Mercado

Para Osterwalder & Pigneur (2010), la parte central de cualquier modelo de negocio son los clientes, ninguna organización puede sobrevivir por periodos largos de tiempo si no cuenta con clientes (rentables), y es posible incrementar la satisfacción de estos congregándolos en varios segmentos con comportamientos, necesidades y características comunes. Mausaa S.A. se encuentra en el segmento construcción, el cual en Perú está dividido en dos subsegmentos, el inmobiliario que es exclusivamente privado y el de infraestructura en el que participa tanto el privado como el público. Ambos clientes, el privado y el público buscan los servicios de una empresa constructora por relacionamiento directo (contactos) o por convocatorias reguladas llamadas licitaciones.

En ambos, se presenta un documento denominado Términos de referencia (*brief*) en donde se detallan las necesidades, alcances específicos del proyecto, condiciones de pago, perfil de profesionales y tiempos de ejecución. La mayoría de las compañías solicitantes de los servicios de Mausaa S.A. son empresas industriales en crecimiento con capacidad de inversión en proyectos propios de infraestructura. Estas convocatorias buscan identificar la

experiencia que tiene cada proveedor en relación con el requerimiento, por ello Mausaa S.A. y el resto de competidores deben elaborar una propuesta de servicio que genere valor a la empresa solicitante.

### **1.2.3. Propuesta de Valor**

Para Osterwalder & Pigneur (2010), este aspecto es el elemento que permite que cliente se incline por una u otra organización, su propósito es satisfacer una necesidad del cliente. En Mausaa S.A. al ser una empresa familiar, la confianza es el principal pilar de su servicio, al asegurar a sus clientes tener la capacidad y el compromiso de culminar la obra o proyecto encomendado; siendo un diferenciador en el sector, debido a que muchas organizaciones priorizan obras más rentables y dejan de terminar aquellas previamente acordadas. Cabe mencionar que en Mausaa S.A. cada proyecto desarrollado está alineado a las condiciones exigidas por las normas ISO 45001:2018, ISO 14001:2015, ISO 9001:2015, al ser las principales certificaciones con las que cuenta la empresa.

El desarrollo de los proyectos establece una serie de entregables con determinadas características que deben ser cumplidas en cada fase por parte de Mausaa S.A., se genera una reducción de riesgos al entregar a sus clientes una carta fianza que permita tener como aval, que la obra entregada se ejecute en base a las especificaciones del cliente, de tal manera que éste sea aprobado. Durante el desarrollo de la obra, se genera la posibilidad de adjudicar nuevos proyectos asociados dentro de la misma empresa, esto permite al cliente generar una disminución de tiempos y costos en el desarrollo de servicios adicionales. Finalmente, se busca integrar todos los servicios complementarios del proyecto, así como brindar respuesta ante cualquier requerimiento adicional que pueda suscitarse.

### **1.2.4. Canales de Distribución**

Según Osterwalder & Pigneur (2010), los canales de distribución y venta desempeñan un papel primordial en la experiencia de contacto entre los clientes y la organización. Los

medios de comunicación que Mausaa S.A. utiliza actualmente son: página web, publicidad en línea por medio de *Google ADS, facebook, linkedIn o youtube*, que permiten tener un acercamiento con el cliente e iniciar el proceso de prospección a través del uso de un *brochure* enfocado en la experiencia en el mercado, tipos de servicios ofrecidos, proyectos elaborados, certificaciones actuales, cartera de clientes e información de contacto. A ellos se integra el canal directo, con énfasis en el diseño de una propuesta de servicios personalizada, así como la atención de interrogantes específicas del proyecto a elaborar, lo cual contribuye en el proceso de selección como uno de los atributos más valorados de la evaluación.

### **1.2.5. Relación con el Cliente**

Según Osterwalder & Pigneur (2010), las organizaciones deben determinar el tipo de relación que desean fijar con cada segmento de mercado. La conexión puede ser automatizada o personal. En Mausaa S.A. se tiene contemplado un presupuesto para la asimilación y fidelización de los clientes. Este relacionamiento es el mismo para ambos segmentos de mercado: público y privado, e inicia con la captación de nuevos clientes a partir del uso de herramientas tecnológicas como redes sociales, publicidad pagada, entre otros; lo que le permite lograr mayor alcance e impactar en clientes potenciales que les permite llegada masiva a varios posibles clientes. Posteriormente durante la ejecución se pasa a una etapa de relacionamiento directo a partir de la presentación de entregables del proyecto, donde se monitorea el nivel de cumplimiento y revisa el alcance técnico y cualitativo de la obra en desarrollo.

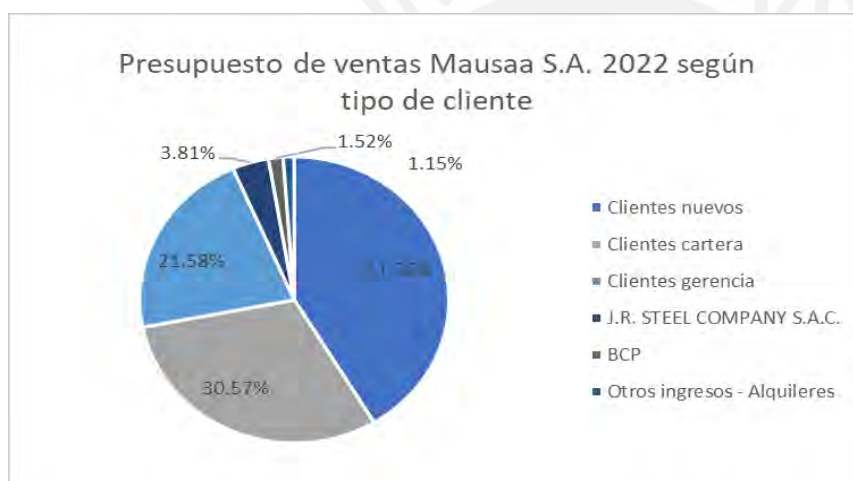
Por otro lado, Mausaa S.A., carece de un área de Post Venta, departamento encargado de mantener y nutrir la relación con la cliente una vez concluida la obra, pero cuenta con un área Comercial que atiende dichos requerimientos a solicitud, petición o demanda del cliente; de forma transaccional una vez el proyecto ha sido entregado. En el sector construcción son pocas las empresas que cuentan con un área de Post Venta que permita dar soporte al cliente



o recibir aportes o retroalimentación del servicio. Este atributo es valorado como parte de los diferenciales clave en el servicio, por ello Mausaa S.A. tiene planificado implementar esta área en el corto a mediano plazo, ya que un adecuado seguimiento genera mayor oportunidad de negocio en comparación a la prospección de clientes. Esto se evidencia en el nivel de ventas según el tipo de clientes del año 2022, donde la prospección de nuevos clientes generó el 41.36% de los ingresos de Mausaa S.A. mientras que el 30,57% y 21,58% provino de la cartera de clientes actuales y contratos captados por la gerencia general respectivamente.

## Figura 2

*Presupuesto de Ventas Mausaa S.A. 2022 Según Tipo de Clientes*



*Nota.* Tomado de *Plan Comercial* [Documento Interno], por Mausaa S.A. 2022.

### 1.2.6. Recursos Clave

Conforme Osterwalder & Pigneur (2010), todos los modelos de negocio necesitan recursos clave que concedan a las organizaciones crear y brindar una propuesta de valor, arribar a los mercados, constituir relaciones con segmentos de mercados y recibir ingresos. Los modelos de negocio precisan diferentes tipos de recursos claves que pueden ser propios o alquilados. Para Mausaa S.A. los medios necesarios para el desarrollo de sus acciones claves son:

i). Físicos, al contar con una oficina central ubicada en Chorrillos, provincia y departamento de Lima, un almacén con herramientas, maquinarias de trabajo y transporte de

material. De acuerdo con la complejidad del requerimiento, cierto tipo de maquinarias pueden ser alquiladas para procesos específicos, asegurando con ello el desarrollo del proyecto.

ii). Intelectuales, aun cuando en el sector de construcción Mausaa S.A. no figura dentro de las principales o más grandes empresas constructoras del país, es reconocida por su trayectoria y experiencia de 30 años en la ejecución de proyectos de infraestructura, contando con tres certificaciones ISO que respaldan sus procesos.

iii). Humanos, al tener personal especializado con años de experiencia en el sector construcción como el Gerente General, ingeniero civil Víctor Maúrtua quien con un enfoque holístico de la organización y un liderazgo innovador impulsa y reta a las áreas de soporte a manejarse de forma independiente y colectiva en la organización.

iv). Económicos, proporciona una carta fianza que sirve como aval económico para la ejecución del proyecto. Actualmente la capacidad financiera de la organización se puede expresar por montos menores a 20 millones de dólares lo cual limita el desarrollo en obras con mayor inversión.

### **1.2.7. Actividades Clave**

Según Osterwalder & Pigneur (2010), los modelos de negocio en su totalidad necesitan una serie de actividades clave. Estas, son las acciones más importantes que debe abordar una organización para tener éxito. En Mausaa S.A. sus actividades clave son gestión del proyecto, obtención de capital, control de costos, gestión de personal y gestión comercial. La propuesta de valor requiere de una adecuada planificación, ejecución y control económico del proyecto, inmerso a ello existen actividades de soporte como gestión de compras que provea las herramientas en tiempo, coste y especificación técnica; gestión financiera que brinda los recursos financieros y respaldo al desarrollo del proyecto, gestión de capital humano que capta el talento experto para la ejecución de la obra, y gestión comercial que permita prospectar y atraer clientes que brinden la mayor rentabilidad al negocio.

### 1.2.8. Asociaciones Clave

Según Osterwalder & Pigneur (2010), las empresas se unen por múltiples razones donde cada vez son más importantes para los modelos de negocio. Las organizaciones generan alianzas para mejorar sus modelos de negocio, aminorar riesgos o adquirir recursos. En este sentido Mausaa S.A. desarrolla relaciones cliente – proveedor con algunos proveedores clave para garantizar la disponibilidad de los suministros, pero no llega a concretar ningún tipo de *joint ventures* o consorcios con otras empresas del mismo sector o afines, siendo esta última una posibilidad próxima para desarrollar.

### 1.2.9. Viabilidad Económica

Para obtener viabilidad económica es necesario la generación de valor económico en el tiempo, fundamentalmente, este valor económico se puede calcular y se representa como la distinción entre los costos e ingresos en los que incide el negocio. Según Osterwalder & Pigneur (2010), las fuentes de ingresos de una organización son sus arterias, por lo que las organizaciones deben preguntarse ¿Cuál es el valor dispuesto a pagar por segmento de mercado?, así como identificar el coste de cada proceso del negocio para asegurar la factibilidad económica del proyecto. En Mausaa S.A. y en todas las organizaciones es vital identificar las partidas correspondientes al costo fijo y variable que impactan en el desarrollo y rentabilidad de los proyectos.

En el caso de Mausaa S.A. las principales fuentes de ingresos provienen del sector público y privado, siendo estos recurrentes y puntuales debido a que en las licitaciones los pagos se dan en fechas establecidas o con abonos en un periodo de tiempo. Adicionalmente, Mausaa S.A. cuenta con ingresos por alquiler de oficinas y/o terrenos que son contemplados como partidas en el balance de la empresa. En 2022 Mausaa S.A. generó una facturación de 8,205 millones y proyectó cerrar el 2023 con 11,076 millones, lo que representa un crecimiento de 35% en ventas respecto al año anterior.

**Tabla 4***Proyección de Ventas*

<b>Proyección de ventas (2022 al 2023)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Enero	542,039	410,424
Febrero	1,024,446	1,079,915
Marzo	1,242,032	1,334,153
Abril	431,102	910,424
Mayo	541,673	910,678
Junio	377,295	910,678
Julio	409,532	910,678
Agosto	612,087	910,678
Setiembre	184,626	910,847
Octubre	99,040	910,932
Noviembre	885,159	910,932
Diciembre	1,855,975	1,010,932
<b>TOTAL</b>	<b>8,205,007</b>	<b>11,121,271</b>

*Nota:* Tomado de *Plan Comercial* [Documento Interno], por Mausaa S.A. 2022.

Por otro lado, según Osterwalder & Pigneur (2010), en el bloque de costos se definen los más importantes que se deben solventar para trabajar bajo un modelo de negocios en particular, generar y brindar valor, mantener relaciones con los clientes y producir ingresos, llevan un costo asociado. En el caso de Mausaa S.A. incurren en cuatro tipos de costos para operar, siendo los principales maquinarias, equipos y personal de campo; los cuales representan el 80 a 90% del costo del proyecto, y es donde se busca lograr la mayor eficiencia para incrementar la rentabilidad de este:

i). Costo directo, considera todos los costos en que incurre el proyecto encomendado. Estos pueden ser compra de materiales, servicios subcontratados de construcción, planilla de pago de personal del proyecto y gastos generales del proyecto (seguros, movilidad, entre otros).

ii). Costos fijos, considera todos los costos de actividades de soporte como administración, logística, compras, etc. Estos pueden ser la planilla de pago de personal administrativo, gastos de oficina, costo de servicios tercerizados (asesoría legal, recursos humanos, software, servicios generales), entre otros.

iii). Costos financieros, considera todos los desembolsos derivados del financiamiento de los proyectos. Estos pueden ser el pago de tasas bancarias, intereses crediticios, entre otros.

iv). Costo de ventas, considera todos los gastos derivados de la gestión comercial. Estos costos pueden ser planilla de pagos del equipo comercial, presupuesto anual del área de ventas, comisiones, entre otros.

### **1.3. Conclusiones**

Mausaa S.A. es una organización que cuenta con más de tres décadas ejecutando proyectos de construcción en el sector de construcción peruano, logrando una cartera de clientes en base al buen relacionamiento y fidelización que tiene con ellos, quienes valoran el cumplimiento, transparencia y asesoría brindada en cada proyecto encomendado, lo cual permite que estos la refieran con otros potenciales clientes.

Sus objetivos organizacionales están dirigidos a crecer como empresa en volumen de proyectos como en rentabilidad, reforzar sus canales de comunicación para fortalecer su relacionamiento con actuales y potenciales clientes, así como generar y poner en marcha un plan estratégico que les permita tener dirección, enfoque y alineamiento organizacional para una buena toma de decisiones, la cual conlleve al bienestar de sus colaboradores y organización.

Finalmente, Mausaa S.A. debe reformular la declaración de su visión y misión para que éstas sean formuladas de una manera rigurosa considerando las dimensiones y/o

características que diversos autores recomiendan para llevar a cabo el proceso de pensar en futuro y planear estratégicamente.



## Capítulo II: Análisis del Contexto

En este capítulo se realiza el análisis a nivel externo (PESTEL) e interno (AMOFHIT) así como el competitivo (modelo de las cinco fuerzas de PORTER), con el propósito de conocer, analizar y comparar las fortalezas y debilidades de Mausaa S.A. frente a las oportunidades y amenazas del mercado. Este estudio permitirá tener una visión general de la posición de la organización, así como identificar los principales problemas de Mausaa S.A.

### 2.1. Análisis Externo

Según Serna (2006), es la fuente de oportunidades y amenazas, siendo importante entender el ámbito en el que se desenvuelve la empresa. A través del modelo PESTEL se explicarán las tendencias de las variables del entorno: legal, político, social, económico, cultural, ecológico y tecnológico. Los factores externos se caracterizan por encontrarse fuera del control directo de la organización y es ahí donde recae su importancia para poder analizar cada situación relevante y tomar decisiones que reduzcan su impacto en el negocio.

#### 2.1.1. Factores Políticos, Gubernamentales y Legales

**Política Monetaria.** – Las disputas derivadas del Niño costero y conflictos sociales alcanzaron un impacto en la actividad económica y la demanda interna mayor al imaginado, por lo que, el Banco Central de Reserva tomó las siguientes medidas:

i). Disminuir la tasa de interés de referencia en 25 puntos básicos a 7,00 %. Próximos ajustes en la tasa de referencia dependerá de los niveles de inflación y sus determinantes (BCRP, 2023).

ii). Las perspectivas de crecimiento económico mundial indican una disminución, y existe un riesgo global debido a la política monetaria restrictiva en las economías avanzadas y los conflictos internacionales (Bancos Centrales, 2023).

iii). El BCRP está pendiente a la nueva información sobre la inflación y sus determinantes, incorporando las expectativas de actividad económica e inflación, a fin de

considerar posibles ajustes en la política monetaria en caso de ser necesario, y garantizar que la inflación regrese al rango meta en la línea de proyección (Reporte de Inflación, 2023).

**Política Fiscal.** - El gobierno viene empleando todas las herramientas para impulsar el desarrollo de la actividad económica. Esto implica utilizar medidas relacionadas con el gasto público y los impuestos para estimular la economía, contribuyendo a la estabilidad y al crecimiento económico futuro (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

La política fiscal del país sostendrá un moderado sesgo expansivo para promover el crecimiento económico con una participación más relevante del gasto público, sin embargo, en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2024-2027, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) pronostica que el déficit fiscal se acercará al límite establecido para los periodos 2023 y 2024, lo que limitaría la capacidad del estado para atender posibles emergencias que afecten la actividad económica y el bienestar de la población. La posibilidad de un Fenómeno El Niño (FEN) intenso en el verano de 2024 podría aminorar el crecimiento anual a 2%, con lo cual el déficit fiscal se mantendría elevado y antagónico con el horizonte decreciente proyectado por el MEF, lo que requeriría un plan de consolidación fiscal sólido que impida afectar la confianza de los inversores y aumentar los costos de financiamiento tanto para el sector privado como el público. Para que este plan sea factible, es necesario priorizar al menos tres retos centrales: (a) la débil recaudación de ingresos fiscales, (b) la presión colectiva para incrementar el gasto permanente por parte del legislativo y (c) la poca solvencia de instituciones públicas que han solicitado soporte fiscal en los últimos años (Apoyo Consultoría, 2023).

**Marco Legal.** - En octubre de 2022, entraron en vigor los cambios al Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobados por DS N° 234-2022-EF, el cual dicta que, si la institución determina la disminución de prestaciones que alcanzan partidas de la ruta crítica lo que acorta el plazo de ejecución actual, decrecerían los gastos generales variables que



correspondan a tal reducción y se deberá replantear el plan de ejecución de obra y su programación (art. 1996). Dicha resolución genera polémica entre las partes e incide negativamente en la liquidez del proyecto, ya que es posible que las empresas apliquen el porcentaje del gasto general acordado sobre el monto de la prestación reducida y descuenten el importe que resulte, sin considerar que el gasto general no es independiente de una o algunas partidas, sino que en su gran mayoría son comunes a toda la obra, ya que el hecho que se recorten algunas partidas no significa, en todos los casos, que el contratista genere menos gastos.

Adicional a ello, el sector se encuentra regulado por diferentes disposiciones en el ámbito legal, como la Ley 29783 que aborda temas de salud y seguridad en el trabajo, la cual exige a las empresas implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), un sistema de gestión de riesgos laborales, y a los trabajadores a formar parte de él. Dicha norma aplica a todos los sectores económicos y de servicios, empleadores y trabajadores (régimen público, privado, Policía Nacional del Perú, Fuerzas Armadas y trabajadores independientes), para constituir un comité de SST con el objetivo de fomentar la salud y seguridad en el trabajo, orientar y monitorear el cumplimiento de lo dispuesto por el reglamento interno de SST y la normativa nacional, contribuyendo al bienestar laboral de los empleados.

Por otro lado, el sector se encuentra reglamentado por normativas laborales que se aplican dependiendo sea el caso de la organización. El primero de ellos es la normativa común denominada Decreto Legislativo (DL) N° 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral la cual considera y desarrolla los diferentes derechos del trabajo y, bajo su reglamento, la forma de implementación en el mercado laboral peruano. Dentro del sector construcción, la Ley N° 728, se complementa con el DL N° 727 Ley de Fomento a la Inversión Privada en la Construcción enfocándose y desarrollando derechos laborales para los

trabajadores del sector construcción de nivel operativo dentro de un régimen especial mediante la negociación colectiva.

### ***2.1.2. Factores Económicos***

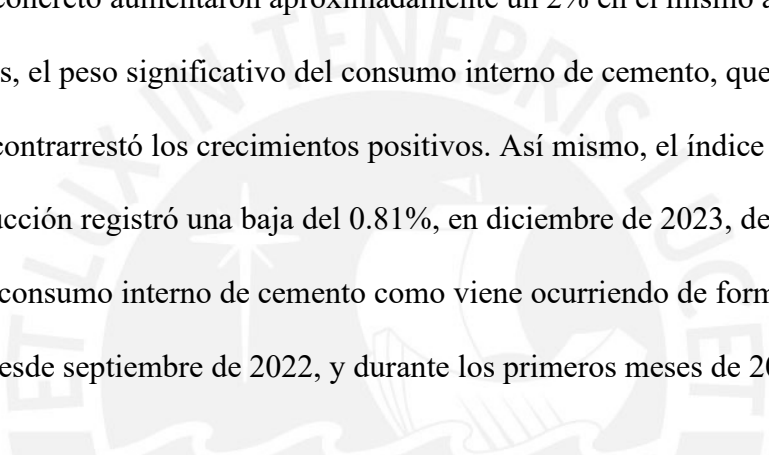
Agrupar las características del mercado global donde se esbozan las circunstancias generales actuales desde una visión macroeconómica, identificando la oferta agregada de servicios, bienes y la demanda agregada como el consumo total de un país. Según el Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2022), las variables del mercado global fueron afectadas negativamente por diversos eventos como la prolongación de la disputa entre Rusia y Ucrania y los estrictos confinamientos en China. Esto provocó que se genere una inflación general por encima de lo previsto, alzas en las tasas de interés de la política monetaria y una proyección del 3.0% en el crecimiento mundial para el 2022 y 2023 (antes, 3.8% y 3.2% respectivamente).

**Proyección del PBI.** - El Producto Bruto Interno (PBI) peruano experimentó un nuevo descenso en diciembre de 2023, con una disminución del 0.74%, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Este desempeño negativo se debió a la retracción general de la economía, ya que solo se registraron tres meses de crecimiento en 2023, lo que llevó al cierre del año con una contracción del 0.55%. El rendimiento de la industria de la construcción también contribuyó a la caída del PBI, con una contracción del 7.9% debido a una menor demanda interna para construcciones y remodelaciones privadas.

A pesar de estos desafíos, se proyecta que la economía peruana experimente una ligera recuperación en 2024, con un repunte entre el 2.5% y el 3% si el impacto del Fenómeno El Niño resulta ser menor al esperado. No obstante, existen algunos factores que permitirían que el crecimiento del PBI se acelere en el próximo período, estos son: (a) la recuperación de la inversión privada y el consumo, (b) la reactivación de sectores hasta niveles de actividad prepandemia, (c) el incremento de financiamiento de los gobiernos

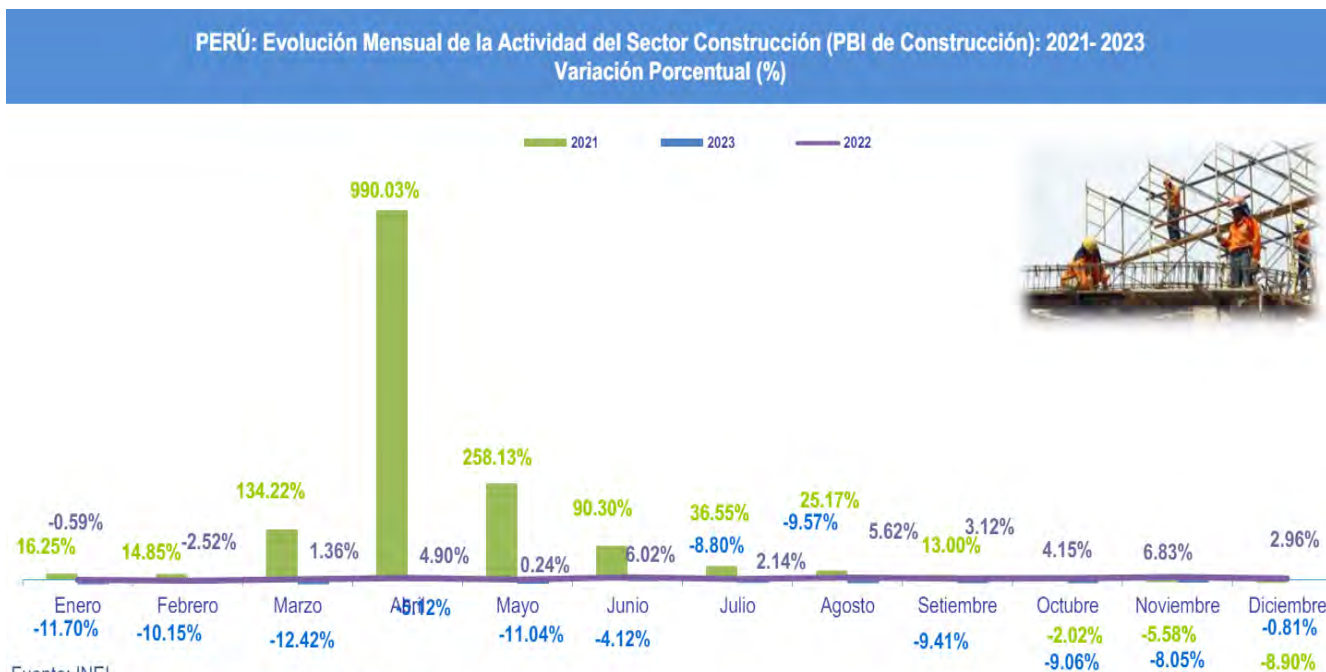
regionales y (d) el mayor gasto público en el marco de los diversos programas enfocados en la reactivación económica y emergencia climática.

En línea con la medición realizada por el INEI, la actividad de construcción experimentó una contracción del 7.9% en diciembre de 2023, marcando así doce meses consecutivos de descenso. Esta disminución se atribuye a una reducción en el consumo interno destinado a construcciones y remodelaciones privadas, que cayó un 11.6% durante el año 2023. Por otro lado, las actividades relacionadas con el progreso de obras y viviendas no construidas con concreto aumentaron aproximadamente un 2% en el mismo año. A pesar de estos incrementos, el peso significativo del consumo interno de cemento, que representa el 75% del sector, contrarrestó los crecimientos positivos. Así mismo, el índice mensual de la actividad construcción registró una baja del 0.81%, en diciembre de 2023, debido a la disminución del consumo interno de cemento como viene ocurriendo de forma ininterrumpida desde septiembre de 2022, y durante los primeros meses de 2023 a ritmo de dos dígitos.



### Figura 3

#### PBI Construcción



Tomado de Perú: *Evolución Mensual de la Actividad del Sector Construcción (PBI de Construcción): 2017 - 2023 Variación Porcentual Mensual* [INEI Data], por Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2024 ([https://ww3.vivienda.gob.pe/destacados/estadistica/62\\_PBI-CONSTRUCCION.xlsx.pdf](https://ww3.vivienda.gob.pe/destacados/estadistica/62_PBI-CONSTRUCCION.xlsx.pdf))

**Tipo de Cambio.** - El tipo de cambio en el periodo 2022 cerró en 3.81 soles, lo que representó una contracción de 4.2% respecto al valor que declaró al finalizar el 2021 (3.98 soles). Con respecto al cierre del 2023 este se dio en 3.71 soles, 2.7% menos que en los 12 últimos meses, significando una tendencia a la valoración positiva del sol frente al dólar. Esta tendencia podría mantenerse así para el primer trimestre del 2024 debido a la mayor oferta de dólares, originada por la venta de la moneda estadounidense por parte de las exportadoras para el pago de impuestos y utilidades. La apreciación de la moneda nacional comúnmente tiene su origen en: (a) altos rendimientos de los activos locales, (b) política monetaria restrictiva y (c) mejora en la balanza comercial, lo cual beneficia a las importaciones, haciéndolas más económicas, pero a su vez encarece las exportaciones.

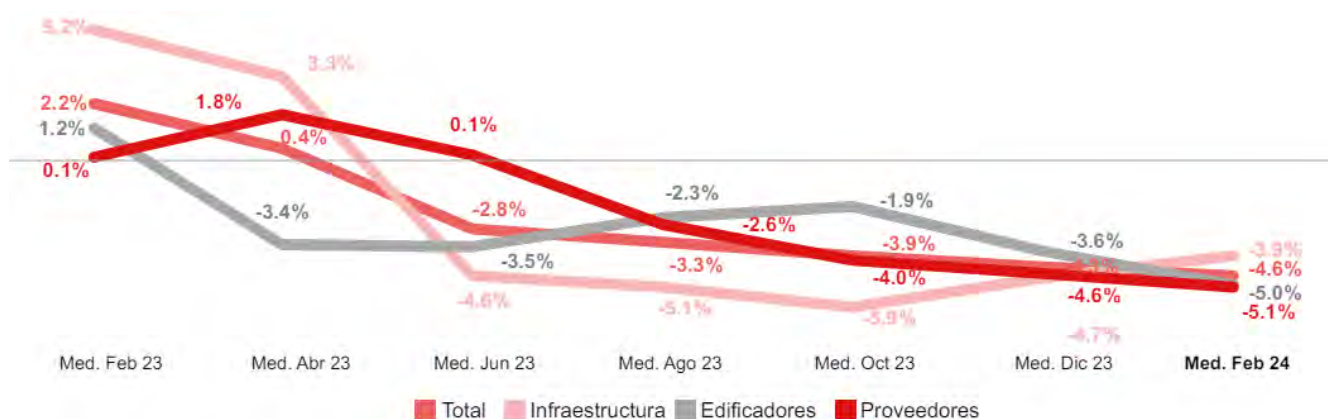
**Tasa de Interés.** - Ante el descenso de la inflación interanual, la contracción de la demanda interna, el cambio de posición de la Reserva Federal (FED) y la posterior caída del tipo de cambio; se espera que el Banco Central de Reserva continúe el recorte de su tasa de referencia en 0.25% hasta diciembre, ubicándola en 6.75% al cierre de 2023. Así mismo, de cara a los primeros tres meses del 2024, el BCRP haría un corte para medir el impacto del fenómeno de El Niño (FEN) en el territorio peruano (Infobae, 2023). De acuerdo con el Programa Monetario, el BCRP mantendrá la tasa de referencia en 6.25%. señalando que próximos ajustes en ésta, estarán supeditados a los niveles de inflación y sus determinantes (BCRP, 2024). Esto significa una caída sostenida de esta tasa lo cual beneficia a personas naturales y empresas para que puedan acceder a un crédito a bajo costo.

**Inversión Privada.** - Según Pedro Francke (2023), la recesión en el sector de la construcción e industrial se debe a una demanda interna reducida, causada por la disminución de los salarios e ingresos reales debido a la inflación. Esta reducción en la demanda lleva a una disminución en la producción por parte de los empresarios, lo que a su vez afecta el empleo, ya que las empresas reducen horas extras, no renuevan contratos y postergan inversiones. Además, esta situación se ha agravado por una política monetaria y fiscal contractiva, con una caída en la inversión pública que ha afectado el empleo en la construcción civil y las industrias de cemento y fierro.

Es por ello por lo que, para el término del período 2023, las expectativas de las entidades del sector se han ajustado a menos; edificadores, constructores de infraestructura y proveedores estiman una caída promedio del 3.9% en relación con el año anterior.

**Figura 4**

*Expectativas Empresariales Sobre Operaciones al Cierre del 2023*



Tomado de *Informe Económico de la Producción* [Encuesta de expectativas del IEC CAPECO], por Cámara Peruana de la Construcción, 2023 ([https://www.construccioneindustria.com/iec/descarga/IEC70\\_1023.pdf](https://www.construccioneindustria.com/iec/descarga/IEC70_1023.pdf))

### 2.1.3. Factores Sociales, Culturales y Demográficos

El aspecto social es complejo tomando en cuenta los diversos sectores en el país. Según el Portal Comercio (2024) factores climáticos, los conflictos sociales, y la recesión provocaron una caída de 8% en el sector construcción en 2023, generando una pérdida de más de 121 mil oficios, según datos del INEI. Adicionalmente, el volumen de servicios tuvo un escenario desfavorable con una caída entre 7 y 8.8% en el 2023 como lo señalan fuentes del INEI y CAPECO. Asimismo, las proyecciones efectuadas por CAPECO estiman una recuperación baja en el periodo 2024; esto principalmente se verá determinado por el Fenómeno El Niño y la actividad inmobiliaria (viviendas sociales).

Desde mediados del año 2023 las tarifas de interés de los créditos hipotecarios mantienen una tendencia a la baja respecto al 2024, mostrando un pico del 10.2% anual a inicios del 2023 hasta llegar a 9.1% a finales del 2023. Asimismo, la SBS detalla las tasas de

intereses por bancos como BBVA 8.3%, GNB 8.5%, Interbank 8.6%, BCP 9.1% y Mibanco 19.7%, la cual obedece a la baja de la tasa de referencia del BCRP.

Según CAPECO solo un 32% de los créditos que fueron financiados se dieron con recursos de MIVIVIENDA y alrededor del 78% de préstamos otorgados con el Fondo MIVIVIENDA fueron consolidados en los bancos, por ello se desea relanzar el producto. Dentro de esta disminución se consideran los nuevos acápite del Fondo MIVIVIENDA donde se establece no financiar viviendas con rangos económicos entre 343,900 y 464,200 soles, y eliminar el subsidio de 3,500 soles a los precios entre 232,200 y 343,900 soles; cambios contraproducentes para el sector debido a la alta concentración de viviendas en dichos rangos. Finalmente se adiciona la no asignación del bono del buen pagador, beneficio aparte de los créditos MIVIVIENDA.

**Tasa de Crecimiento Poblacional.** - Según el INEI en el año 2023, la población de Perú ascendió a 33 millones 726 mil personas, y la proyección al 2050 estima una población de 39 millones 363 mil personas, de los cuales el 82.6% habitan en área urbana. En relación con el género el 49.6% son varones y el 50.4% mujeres; asimismo se tiene una distribución de habitantes en costa, sierra y selva de 59%, 26.8% y 14.2% respectivamente.

Anualmente se forman 142,000 nuevos hogares en el Perú, pero solo se construyen 43,000 viviendas formales. Ésta débil capacidad para la creación de viviendas está ligada a los frenos para que se construya la cantidad necesaria de viviendas formales accesibles, como falta de instrumentos financieros y excesiva regulación (permisos y trámites).

**Conflictos Sociales.** – De acuerdo con el informe de Conflictos Sociales Nro. 235 de la Defensoría del Pueblo a septiembre del 2023 se presentaron 224 conflictos registrados de los cuales 176 son activos y 48 latentes. Los conflictos sociales derivaron de la paralización de labores, cierre obligado de mercados, bloqueos de carreteras, impedimento de libre tránsito de personas y mercaderías, presente en algunas zonas del país.

#### **2.1.4. Factores Tecnológicos y Científicos**

Según Bunge (2002), la tecnología es la técnica que emplea conocimiento científico, más precisamente cuerpo de conocimiento es una tecnología en sí y solamente si es compatible con la ciencia coetánea y controlable por el método científico, se le emplea para controlar, transformar cosas o procesos naturales o sociales. La tecnología se muestra como una simbiosis entre el saber teórico de la ciencia y la técnica cuya finalidad es la búsqueda de la verdad y utilidad. A raíz de la pandemia, el rol de la tecnología ha logrado un impacto positivo en el funcionamiento de las empresas, estas se han tenido que reorganizar adoptando nuevos hábitos, que les faciliten el desarrollo de sus funciones en un nuevo entorno comúnmente llamado nueva realidad.

Canales de venta que antes no despegaban por el poco uso o interés de sus usuarios como el *e-commerce*, hoy desempeñan una parte importante en el desarrollo de las organizaciones. En el Perú según el último informe realizado por Euromonitor Internacional para *Google* el desarrollo del *e-commerce* en Latinoamérica está dominado por Perú con un 87% de crecimiento y se estima tenga un crecimiento del 110% para el 2025. Sin embargo, actualmente el *e-commerce* no es un canal de venta para Mausaa S.A., debido a que los costos de sus servicios son diferenciados y se determinan en base a ciertas complejidades y atributos, los cuales pueden modificar el costo.



**Tabla 5***Cantidad y Porcentaje de Usuarios que Compran Online en el Perú*

	2019	2020	2021	2022
<b>N° de usuarios que compran online</b>	18.6% (6 millones)	28.8% (9.3 millones)	41.8% (13 millones)	49% (19 millones)

Tomado de *E-Commerce en Perú: Datos y Estadísticas 2023*, por Américas Market Intelligence, 2023 (<https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-peruanos-en-internet/>)

Un nuevo enfoque en el rubro construcción es el que incluye a la inteligencia artificial, la realidad virtual, entre otras tecnologías que vienen proporcionando una nueva experiencia de compra en el servicio; contribuyendo a una percepción más profesional y tecnicada del rubro. Según Digital Bricks (2021), el sector construcción presenta cuatro principales tendencias: (a) incorporar una plataforma de gestión de contratistas, que permite tener las operaciones de las empresas de una forma más estandarizada e integrada, (b) permitir que las empresas de construcción no solo almacenen datos sino también conecten flujos con el trabajo en las diferentes etapas del proyecto, (c) crear gemelos digitales que son réplicas digitales de los proyectos permitiendo adelantar riesgos e identificar procesos de seguridad y (d) desarrollar modelos 3D, que son modelos virtuales del proyecto antes de su construcción.

En esa misma línea Leasein afirma que, existen tres principales preferencias tecnológicas a ejecutar en el sector construcción: (a) los drones que permiten reducir los costos de producción, (b) la impresión 3D que contribuye a una reducción de hasta el 80% de costos de inversión para desarrollo de maquetas y (c) los activos de alta potencia, que

incluyen el leasing y renting de activos tecnológicos para la disminución de costos operativos de compra y gestión de activos.

Finalmente, una tendencia importante en el sector construcción son las viviendas sostenibles y casas inteligentes o *smart* que cada vez cobra más auge, siendo relevante el uso de la tecnología en las edificaciones, dando prioridad a la iluminación automatizada, climatización inteligente y sonorización, definitivamente el internet de las cosas no es ajeno a este sector.

#### **2.1.5. Factores Ecológicas y Ambientales**

El artículo 8 de la Ley N°28611, Ley General del Ambiente, establece el conjunto de objetivos, estrategias, lineamientos, metas, programas e instrumentos de carácter público que tiene como propósito orientar y establecer el accionar de las entidades del gobierno, regional y local del sector privado y de la sociedad civil en materia ambiental. Dicha política establece que el estado peruano debe integrar la política económica con la ambiental, social, cultural, y de ordenamiento territorial para colaborar a superar la pobreza y lograr el desarrollo sostenible del país, así como legalizar la gestión privada y pública para proteger la diversidad biológica y favorecer el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, asegurando la protección ambiental. El rubro de construcción es uno de los sectores más contaminantes, debido a los altos residuos tóxicos generados durante la fase de construcción de un proyecto, por ello es necesario contar con planes de edificación sustentable que permita aminorar la contaminación en el proceso.

En septiembre de 2013, mediante decreto supremo N° 015-2015-MINAGRI se norma que las empresas constructoras deben utilizar tecnologías de ahorro de energía y agua, en donde se busca renovar los criterios técnicos para el diseño y construcción de las edificaciones privadas y públicas a fin de que sean sustentables, para permitir el uso eficiente de agua y energía y aportar a la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> en el país y el planeta.

### 2.1.6. Matriz de Factores Externos

Con este levantamiento de información se procederá a realizar la Matriz de Factores Externos (MEFE) que permite conocer y evaluar los factores externos, considerando las amenazas y oportunidades de la empresa Mausaa S.A., frente a la competencia, siendo influyentes en su crecimiento, desarrollo y expansión.

**Tabla 6**

*Matriz de Factores Externos (MEFE) - Oportunidades y Amenazas*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Amenazas</b>			
1 Inestabilidad política y cambios en la gestión gubernamental	0.2	2	0.4
2 Inflación, nuevas tasas de financiamiento	0.1	3	0.3
3 Escasez de mano de obra calificada	0.15	2	0.3
4 Cambios en las condiciones climáticas	0.05	1	0.05
<b>Oportunidades</b>			
1 Tendencia favorable de crecimiento en el sector	0.2	3	0.6
2 Crecimiento de plataformas especializadas que aporten a la optimización de procesos	0.1	1	0.1
3 Generación de nuevos servicios complementarios	0.05	3	0.15
4 Profesionalización de mano de obra	0.15	2	0.3

*Nota.* El valor asignado corresponde a la capacidad de respuesta de la empresa, de acuerdo con la efectividad de las estrategias planteadas; para ello se considera la siguiente escala: 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, y 1 = responde mal.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2017, México D.F., México: Pearson.

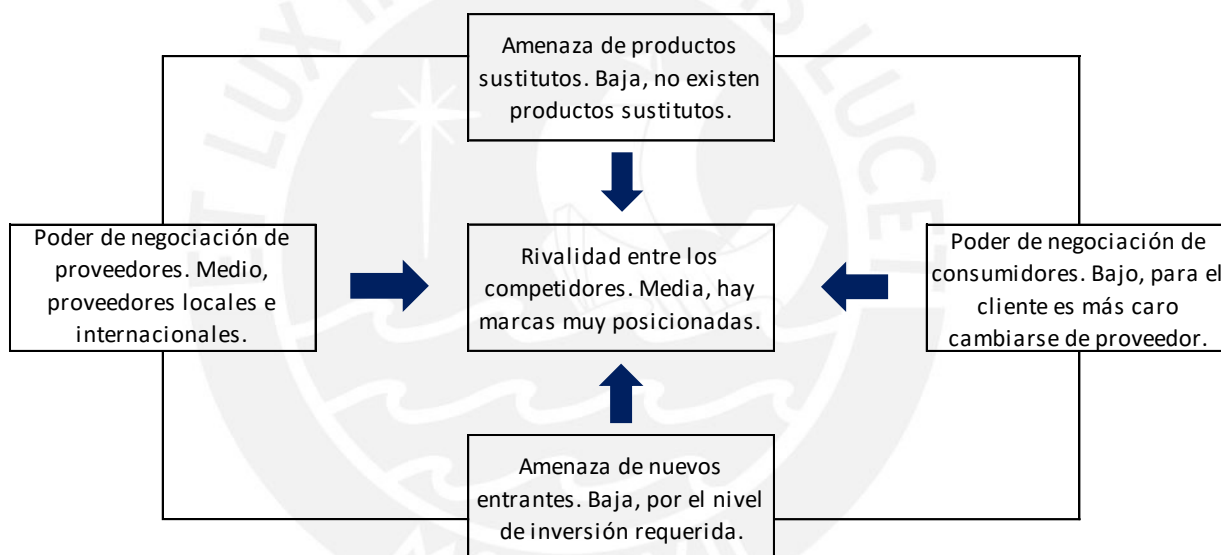
Como resultado a la matriz, en Mausaa S.A. las oportunidades arrojan un 1.5 en valor y las amenazas 1.05. Evidenciando que, las oportunidades, son mayores que las amenazas, lo cual representa un entorno favorable con respecto a la competencia.

### 2.1.7. Análisis Competitivo

Para llevar a cabo el análisis competitivo de Mausaa S.A. se desarrolla el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual es de mucha utilidad para analizar la posición competitiva de la empresa en la industria.

**Figura 5**

*Las Cinco Fuerzas de Porter para Mausaa S.A.*



Nota. Adaptado de *Ser competitivo* (9a ed.), por M. E. Porter, 2009, Deusto.

#### 2.1.7.1 Poder de negociación de los consumidores (bajo)

Porter (2008) concluye que los compradores que están concentrados o compran en grandes volúmenes tienen más poder de negociación sobre los vendedores cuando la oferta es mayor o fácilmente sustituible. En Mausaa S.A. el cliente final ya sea estatal o privado es el que determina el alcance, especificaciones, tiempo límite del proyecto, particularidades y control de avances; por lo que al ser un servicio especializado que atiende una necesidad específica del cliente es vital asegurar el cumplimiento del plan de trabajo establecido, y a su

vez, que sea rentable para la empresa, ya que difícilmente el valor del servicio pactado puede variar. Adicionalmente, durante la fase de ejecución los principales factores de ponderación del servicio son el tiempo de ejecución y la calidad del producto acorde a los requerimientos técnicos, puntos innegociables para el cliente.

Al ofrecer un servicio se busca que el valor sea competitivo, acompañado de un presupuesto detallado, una propuesta técnica, y experiencia de la organización la cual aporte en el desarrollo del proyecto. No obstante, de las variables mencionadas la que más relevante en la decisión de compra es el presupuesto asignado, el cual impacta en que el poder de negociación de Mausaa S.A. sea bajo hacia sus clientes.

#### **2.1.7.2 Poder de negociación de los proveedores (medio)**

Phillip Kotler (1967) indica que "El poder de negociación de los proveedores es un factor que impacta en la rentabilidad de la empresa y debe ser evaluado por las empresas al analizar su entorno competitivo."

Mausaa S.A. tiene proveedores para alquiler de máquinas, equipos e insumos de construcción, quienes a su vez importan gran porcentaje de sus recursos. A medida que el dólar tiende al alza, se desarrolla el conflicto entre Rusia y Ucrania, y sumado a la crisis de los contenedores, estos factores ocasionan que la importación se encarezca más para el proveedor, trasladando estos costos en sus servicios y/o productos ofrecidos. En ese sentido, el poder de negociación es medio debido a que hay gran competencia de proveedores, existe la necesidad de colocar sus productos en las diferentes obras de construcción activas y la necesidad de Mausaa S.A. por cumplir con el proyecto dentro del calendario establecido.

#### **2.1.7.3 Amenaza de los productos sustitutos (baja)**

Según Phillip Kotler "Las organizaciones deben monitorear de cerca la competencia de los productos sustitutos y estar preparadas para moldear o ajustar sus estrategias de marketing y precios en consecuencia a alguna de estas iniciativas."

En el sector construcción existen diversos competidores con el mismo *core* de negocio, esto implica que Mausaa S.A. no es indispensable para el desarrollo del proyecto. Existen especificaciones y requerimientos técnicos detallados, que facilitan el que cualquier empresa similar pueda continuar con el proyecto en curso, no obstante, esta situación sería perjudicial para los tiempos de entrega propuestos en la planificación.

Según David (2017), la rentabilidad del sector se verá golpeada negativamente a mayor cantidad de productos sustitutos existan en el mercado, ya que restringen el precio que puede cobrarse por él. Porter (1980) indica que, la integración vertical hacia atrás es una estrategia efectiva para controlar los costos, mejorar la calidad y asegurar el suministro. En Mausaa S.A. existe el riesgo que las corporaciones industriales, de construcción y demás sectores relacionados puedan impulsar una estrategia de diversificación en su estructura de negocio integrándose hacia atrás (Proveedor Construcción) lo que provocaría que la demanda de servicios de esos grupos empresariales se anule. Por ello, Mausaa S.A. tiene un poder de negociación bajo debido a que hay gran competencia de proveedores similares en trabajos de construcción y amenazas de integración hacia atrás en el mercado.

#### **2.1.7.4 Amenaza de los nuevos entrantes (baja)**

Según David (2017), las empresas se sienten tentadas por mercados que posean una rentabilidad promedio superior al resto. Al anhelar participación en ese mercado, incrementarán la competencia en ese sector. En consecuencia, la rentabilidad disminuirá debido a la presión que ejercen estos nuevos competidores sobre los precios, costos y la inversión necesaria para competir. El riesgo de que se presenten nuevos competidores a determinada industria se encuentra condicionado por el nivel y tipo de barreras que posea ese mercado, así como de la reacción que puedan tener los participantes ya establecidos en ella.

Existe la posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado de construcción, también que los competidores actuales amplíen su portafolio de servicios o que estos últimos

se fusionen con empresas extranjeras quienes podrían inyectar capital de trabajo para la innovación en tecnología, generando una utilidad competitiva en el sector. No obstante, Mausaa S.A. se encuentra en un giro de negocio que requiere mucho capital de trabajo para poder iniciar operaciones, adicionalmente, las fuentes de financiamiento serían limitadas para nuevos entrantes lo que dificultará el desarrollo correcto de sus actividades y no generarían confianza en el segmento de clientes que se apunta. Por lo tanto, Mausaa S.A. tiene una baja amenaza de nuevos competidores dentro del mercado donde trabaja.

#### **2.1.7.5 Rivalidad entre los competidores (medio)**

Según David (2017), la rivalidad entre competidores se da porque uno o más de ellos están enfocados en mejorar su posición en el mercado. Por ello, emprenden acciones, es decir, utilizan estrategias en contra de sus otros rivales con el objetivo de provocar o en todo caso para defenderse de los ataques.

A nivel de competencia, existen empresas del mismo giro de negocio que apuntan al mismo segmento de mercado, sin embargo, se pretende darle mayor énfasis a generar ventajas competitivas sostenibles que permitan marcar un aspecto diferencial clave. Mausaa S.A. es reconocida entre sus clientes por cumplir dentro de los plazos establecidos y con calidad de obra todos sus proyectos, lo cual ha generado confianza para nuevos negocios. Por otro lado, la competencia ha implementado un desarrollo tecnológico denominado BIM que busca simplificar las actividades operativas del control de proyecto diseñando un modelo virtual y midiendo avances en tiempo real, el cual ayuda a controlar a nivel técnico y financiero el desarrollo de un proyecto de construcción. Es por ello, que Mausaa S.A. tiene una amenaza media en el mercado.

## **2.2. Análisis Interno**

Para D'Alessio (2017), es importante un análisis y auditoría interna que permita diagnosticar correctamente los males que aquejan a la organización, por ello se inicia el

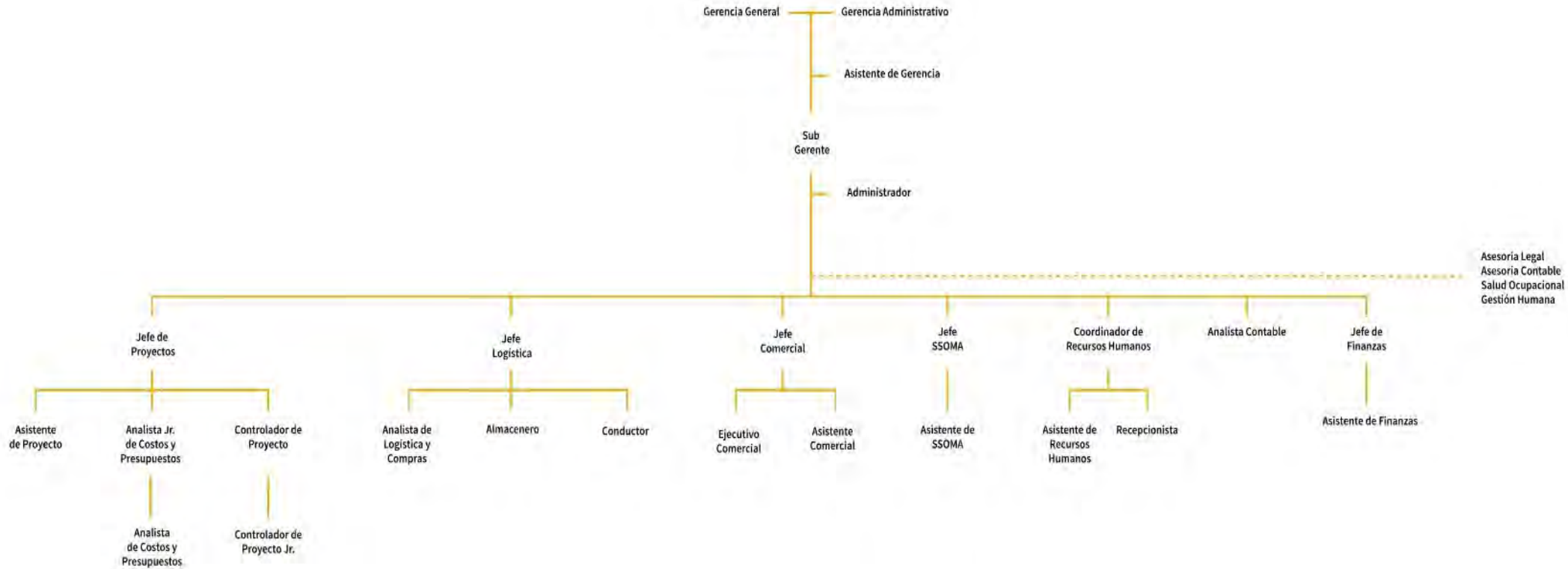
desglose del AMOFHIT por cada área, en donde se efectuaron entrevistas a cada líder de área de Mausaa S.A., en las que se especificó qué rol cumplen, prioridades, experiencias del líder, tipo de liderazgo y herramientas a consideración que estimen necesarias.





Figura 6

Organigrama de Mausaa S.A.



Nota. Tomado de *Organigrama Mausaa S.A.* [Documento Interno], por Mausaa S.A., 2023.

### 2.2.1. Administración y Gerencia

D'Alessio (2017) indica que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos estratégicos y operacionales, así como definir el camino y las estrategias de la organización. Mausaa S.A. es liderada por Thaiz Maúrtua, subgerente de la organización, quien tiene una experiencia de más de 12 años en el sector de construcción y los últimos 10 años en Mausaa S.A., destaca por ser una líder transformacional, capaz de fomentar la comunicación entre áreas y la participación del equipo de trabajo, así como generar nexos comerciales que comúnmente se consolidan en nuevos proyectos. Con el objetivo de dimensionar la variable de administración se ha utilizado como base las cuatro principales funciones de administración propuestas por Henri Fayol (1916):

**Planificación.** Mausaa S.A. no cuenta con un plan estratégico desarrollado de manera formal y los objetivos anuales se plantean únicamente por el conocimiento y experiencia del gerente general. La empresa ha identificado que esta característica limita el proceso de toma de decisiones, debido a que los líderes de área no están alineados a la visión de la gerencia y dificulta el desarrollo de capacidades para poder competir en el mercado de construcción.

**Organización.** Mausaa S.A está estructurada de manera funcional en 6 niveles organizacionales: gerencia, sub-gerencia, mandos medios (jefe y coordinador), empleados y obreros; con roles claros dentro de áreas de especialidad como: a) Proyectos, b) Logística, c) Comercial, d) Seguridad y Salud Ocupacional, e) Recursos Humanos y f) Contabilidad y Finanzas. De esta manera las áreas de soporte aseguran una respuesta a los requerimientos del Área de Proyectos la cual representa el *core* del negocio de la empresa. Adicionalmente, los perfiles de los empleados de Mausaa S.A. se distribuyen en 3 categorías ocupacionales: líderes, colaboradores y obreros, debido a que desarrollan diversos roles dentro de la organización como liderar equipos, desarrollar el trabajo técnico y desarrollar el trabajo en obra.

**Dirección.** Mausaa S.A. ha implementado herramientas que desarrollan la función de dirección tales como sesiones de cocreación con líderes y colaboradores, reuniones mensuales de calibración, reuniones multifuncionales para desarrollo de proyectos, entre otras actividades que contribuyen con la obtención de los objetivos organizacionales mediante la comunicación, liderazgo y motivación.

**Control.** Como parte de las actividades de control, Mausaa S.A. ha desarrollado tableros de indicadores dentro del área de proyectos para el seguimiento de obras de manera individual, así como por tipo de obra tomando en consideración variables de presupuesto, nivel de avance, materiales; entre otros puntos críticos dentro de la gestión del proyecto. Esta práctica no se repite en otras áreas de la empresa donde se emplean principalmente hojas de cálculo y correo electrónico para tareas de coordinación. A nivel de procesos, Mausaa S.A. cuenta con procedimientos de gestión certificados: a) ISO 9001:2015, b) ISO 14001:2015, c) ISO 45001:2018; los cuales adquieren relevancia significativa al momento de postular a diversos procesos de licitación pública y privada. No obstante, la compañía no ha ejecutado un análisis de procesos a nivel organizacional ni fomenta el desarrollo detallado de este proceso con un fin estratégico.

### **2.2.2. Marketing y Ventas**

En el área de Marketing y Ventas contempla tres puntos para la gestión interna (a) venta de servicio, (b) decisión de precios e (c) investigación de mercados. El área tiene como principal objetivo la captación de nuevos proyectos, prospección, seguimiento y el buen relacionamiento con el cliente, adicional a ello la correcta difusión de todos los servicios ofertados por Mausaa S.A., actualmente es la única área que cuenta con indicadores de medición, pero se aqueja de la poca o casi nula inversión en relacionamiento institucional.

**Venta de Servicio.** Al ofrecer un servicio es importante priorizar la experiencia del cliente, comunicar los beneficios de forma clara, personalizar, innovar y adaptar el proceso de

venta y entrega del servicio. En el contexto de las 4 P, estas representan puntos clave que permiten influir en la demanda del servicio brindado por Mausaa S.A.

**Producto.** Mausaa S.A. opera en 4 grandes categorías de servicios de construcción, que son: (a) obras industriales, (b) habilitaciones urbanas, (c) edificaciones inmobiliarias y (d) reforzamiento de estructuras; las cuales están alineadas a los estándares empresariales para asegurar la calidad del proyecto. Actualmente no mantiene un servicio de post-venta definido, pero atiende solicitudes que puedan surgir en caso se requiera.

**Precio.** Ofrece un servicio con precio competitivo en el mercado, busca generar mayor participación de mercado y posicionarse en la preferencia de sus consumidores.

**Plaza.** Atiende proyectos de construcción en todo el territorio peruano, pero cuenta con una oficina principal en el departamento de Lima.

**Promoción.** Sigue una estrategia digital y alianzas comerciales con clientes, busca generar mayor difusión por estos medios, ya que el mayor canal de ventas es la venta directa o por referencias.

**Definición de Precios.** Mausaa S.A. no cuenta con una política de precios definida, establece el monto de venta del proyecto a partir del margen estipulado por la gerencia general sobre el costo total, pero no necesariamente es el mismo para todos; dista de tener una política de precios efectiva que implique un equilibrio entre los objetivos de la empresa, los costos, la demanda del mercado, los rivales y la representación de valor por parte de los usuarios.

**Investigación de Mercados.** Mausaa S.A. no realiza actualmente estudios de investigación de mercados, sin embargo, tiene identificados a los competidores más cercanos y una referencia de un tope máximo o mínimo de precios que pueden ofrecer, información que no proviene de una fuente formal, sino de comunicación explícita brindada por el cliente o terceros.

### **2.2.3. Operaciones y Logística**

Para el análisis interno, se enmarcan tres puntos (a) proceso operativo (b) tecnología y sistemas de información y (c) recursos humanos.

**Proceso Operativo.** El área de Proyectos, liderada por Jorge González quien cuenta con más de una década de experiencia en proyectos de construcción y los últimos 3 años en Mausaa S.A., se caracteriza por ser un área neurálgica que establece prioridades, determina y coordina con los agentes de ejecución y las áreas específicas las tareas a cumplir para el correcto desarrollo del proyecto. En la entrevista desarrollada, se identificaron oportunidades en la determinación de especificaciones del proyecto o cambios de alcance en la ejecución de este que no fueron debidamente considerados, lo cual influye en mayor tiempo y gasto, mostró interés y necesidad en contar con una herramienta tecnológica de planificación que le ayude a tener mapeado estos escenarios.

Actualmente en el área de logística la posición de jefatura no está cubierta, la viene liderando de manera interina Thaiz Maúrtua, subgerente de la empresa, con el apoyo de los responsables de logística, compras y el área de almacén. Como parte de sus funciones destaca el aprovisionamiento de materiales, maquinarias y equipos que requiere la operación, los cuales deberán cumplir con todas las especificaciones necesarias y detalladas por el área de proyectos, así como asegurar que cada proveedor tenga un tiempo de crédito mínimo de 60 días el cual ayude a obtener dinero sin costo de financiamiento.

**Tecnología y Sistemas de Información.** Actualmente, no brinda la visibilidad, coordinación y eficiencia en la cadena de suministro. Existe oportunidad para integrar sistemas o implementar nuevas tecnologías para mejorar la gestión logística y hacerla más eficiente.

**Recursos Humanos.** Para las áreas de proyectos y logística se cuenta con personal fijo y variable, siendo el personal variable el de mayor volumen y con menor tiempo en la

organización debido a que su contratación está ligada al tiempo de ejecución del proyecto. Estas condiciones repercuten en la identificación del personal con la compañía y en los altos niveles de rotación, lo cual impacta directamente en el avance o paralización del proyecto por lo que contar con mano de obra en tiempo y forma significa uno de los puntos más relevantes para la correcta gestión de servicio brindado y cumplimiento del proyecto.

#### **2.2.4. Finanzas y Contabilidad**

El departamento de finanzas es liderado por Mónica Huarcaya quien destaca por trabajar bajo un estilo de liderazgo *laissez faire*, que busca empoderar al equipo a cargo destacando su conocimiento y experiencia para el desempeño de sus funciones. Se trata de un área relevante en la organización, al ser responsable de gestionar el adecuado control de los recursos monetarios, cumplir con la responsabilidad del personal y proveedores, buscar financiamiento correcto y estipular las políticas de transacciones con los clientes y proveedores.

El área de contabilidad se encarga del registro del inventario de activos físicos, registro y control de cajas, emisión y clasificación de comprobantes de pago, adecuado manejo de impuestos, y el correcto encuadre de gastos e ingresos de acuerdo al presupuesto asignado al proyecto. La líder en el área es Silvana Alanya quien destaca por su orientación al cumplimiento de las tareas encomendadas.

Mausaa S.A. brindó información financiera de los años 2020 al 2022 teniendo los siguientes indicadores:

**Figura 7***Indicadores Financieros Mausaa S.A. Periodo 2020 al 2022*

Rentabilidad	Fórmulas	2020	2021	2022
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	Beneficio neto/ Recursos propios totales	0.06%	10.50%	15%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo total	0.03%	7.31%	8.58%
3. ROS (Return On Sales) - Margen sobre Ventas	Beneficio antes de intereses e impuestos / Ventas totales	0.09%	3.20%	3.88%
4. EBITDA sobre Ventas	Beneficio antes de intereses , impuestos y amortizaciones / Ventas totales	5.70%	5.50%	4.97%

Liquidez y Solvencia	Fórmulas	2020	2021	2022
1. Solvencia	Activo total / Pasivo Total	1.49	1.47	1.51
2. Tesorería (Prueba ácida)	(Realizable + Disponible) / Pasivo corriente	2.06	1.20	0.72
3. Disponibilidad	Disponible / Pasivo corriente	1.23	0.80	0.12

*Nota.* Tomado de *Informe Financiero 2022 de Mausaa S.A.* (p.4) [Documento Interno], por Mausaa S.A.

- El indicador de solvencia evalúa la cantidad de recursos de corto plazo (activo corriente) respecto a las deudas de corto plazo (pasivo corriente), donde se aprecia que Mausaa S.A. tiene muchos recursos sin usar, los cuales se incrementaron para el periodo 2022.
- El indicador de prueba ácida refleja que en el 2021 y el 2022 se perdió capacidad para atender todas las obligaciones menores a doce meses con los activos más exigibles del activo corriente.
- El indicador disponibilidad o prueba defensiva mide cuánto se tiene de efectivo respecto a las obligaciones de corto plazo separando los inventarios. Debido a que el valor obtenido en Mausaa S.A. durante los años 2021 y 2022 es menor que 1,

significa que la compañía no cubre sus obligaciones con el dinero disponible en el corto plazo y, por lo tanto, deberá disminuir su endeudamiento.

### **2.2.5. Recursos Humanos**

Salud y Seguridad en el Trabajo, liderada actualmente por Yenifer Vilcapoma, es el área encargada de capacitar al personal, supervisar que el personal utilice los equipos de protección, comprobar que las maquinarias funcionen y adoptar medidas para evitar o reducir accidentes de trabajo. En la actualidad se tienen registrados 2 accidentes de trabajo en un trimestre y se espera llegar a 0 en el mismo periodo, para ello, se ha solicitado contar con supervisor SSOMA en cada proyecto de manera fija.

Dentro de las responsabilidades del departamento de Recursos Humanos están: proveer personal apto para el proyecto, gestionar la adecuada documentación de ingreso, exámenes médicos y homologación con las entidades nacionales para el desarrollo de las funciones. Es liderada por Dany Oviedo quien tiene en Mausaa S.A. alrededor de 4 años y más de 15 años ejerciendo como gestor de colaboradores. Su perfil se alinea a un líder integrador que busca satisfacer las necesidades de personal de las áreas solicitantes, apoyado en un equipo de 2 personas y una empresa de consultoría en recursos humanos, tiene a su cargo el registro y baja en la Planilla Mensual de Pagos (PLAME), cálculo de liquidación de beneficios sociales, entrega de boletas de pago, cartas comunicativas de término de relación laboral o no renovación de contrato, comunicado para retiro de la Compensación de Tiempo de Servicio (CTS) y la emisión de certificados de trabajo.

### **2.2.6. Sistemas de Información y Comunicación**

Para Alessio (2015), los sistemas de comunicación e información brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, el cumplimiento de las metas de marketing, la ejecución de los procesos productivos, la integración con clientes y proveedores y la asignación de recursos financieros. En Mausaa S.A. se utilizan los correos electrónicos y



publicación de comunicados en periódicos murales los cuales no permiten una comunicación masiva adecuada a todo el personal.

Según Toffler (1980), el área de investigación y desarrollo orienta sus acciones a la innovación tecnológica y creación científica dentro del contexto de la tercera era de conocimiento, en donde estas características se convierten en una importante fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo para la empresa. Para Alessio es el séptimo elemento del AMOFHIT que debe ser analizado a detalle a fin de: (a) desarrollar nuevos procesos y productos antes que la competencia (b) mejorar la calidad de los procesos y productos (c) optimizar los procesos de producción de bienes y/o servicios para mejorar la productividad (d) obtener automatizaciones y sistemas modernos de gestión. A diferencia de los competidores que cuentan con un área específica de tecnología que les permite brindar innovación en sus proyectos, actualmente Mausaa S.A. no tiene asignado un presupuesto o área específica que vele por optimizar los procesos actuales y generar mayor productividad de estos, aun cuando se trata de un tema relevante por el auge que viene teniendo la tecnología en estos últimos años y los beneficios que traería esta inversión.

### ***2.2.7. Matriz de Factores Internos***

Con este levantamiento previo de información se procederá a realizar la Matriz de Factores Internos (MEFI).

**Tabla 7***Matriz de Factores Internos (MEFI) – Fortalezas y Debilidades*

<b>Factores Determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1 Experiencia de treinta años en el sector construcción	0.15	4	0.6
2 Certificaciones de calidad y procesos ISO	0.15	4	0.6
3 Cartera de clientes industriales	0.1	3	0.3
4 Especialización técnica en productos definidos	0.05	3	0.15
5 Posibilidad de brindar un precio más competitivo	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
1 Necesidad de software de trazabilidad de operaciones	0.05	2	0.1
2 Ausencia de liderazgo gerencial	0.1	1	0.1
3 Dificultad de encontrar financiamiento para proyectos con una inversión mayor a 23 millones	0.05	2	0.1
4 Rotación de personal en área clave / operarios	0.15	1	0.15
5 Necesidad de control de rentabilidad de los proyectos	0.15	1	0.15

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad

mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A.

D'Alessio, 2017, México D.F., México: Pearson.

Mausaa S.A. destaca por tener mayores fortalezas (1.8) que debilidades (0.60). Sin embargo, aun cuando las fuerzas internas son favorables, un total menor a 2.5 señala que la entidad es débil a nivel interno en su conjunto, lo cual se debería al poco involucramiento de alta gerencia o gestión deficiente, que no demarca responsabilidades y objetivos claros hacia el equipo en la organización.

### 2.3. FODA

Según Kotler y Armstrong (2016), el análisis FODA es una herramienta fundamental en la planificación estratégica, ya que ayuda a las empresas a evaluar sus recursos internos y su entorno externo para identificar las áreas de ventaja competitiva y los desafíos potenciales que enfrentan. En la elaboración FODA se han recolectado los elementos de estructura organizacional descritos en los capítulos anteriores para mantener coherencia con el análisis planteado. Este análisis permitirá conocer las debilidades y fortalezas internas, así como las amenazas y oportunidades externas, para desarrollar estrategias efectivas que permitan capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras se minimizan las debilidades y amenazas.



**Tabla 8***Análisis FODA Mausaa S.A.*

<b>Análisis FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
F1: Experiencia en el sector construcción.	O1: Avances en innovación y tecnología.
F2: Certificaciones de calidad y proceso ISO.	O2: Tendencia favorable de crecimiento en el sector.
F3: Cartera de clientes industriales.	O3: Incremento de la demanda en nuevos servicios complementarios.
F4: Especialización técnica en determinados productos.	O4: Profesionalización de mano de obra.
F5: Posibilidad de brindar un precio más competitivo.	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1: Necesidad de software de trazabilidad de operaciones.	A1: Inestabilidad política y cambios en la gestión gubernamental.
D2: Ausencia de liderazgo gerencial.	A2: Expectativas de inflación y su impacto en las tasas de financiamiento.
D3: Dificultad de financiamiento para proyectos con inversión mayor a 23 millones.	A3: Escasez de mano de obra calificada.
D4: Rotación de personal en áreas clave.	A4: Cambios en las condiciones climáticas.
D5: Necesidad de control de rentabilidad de los proyectos.	

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A.

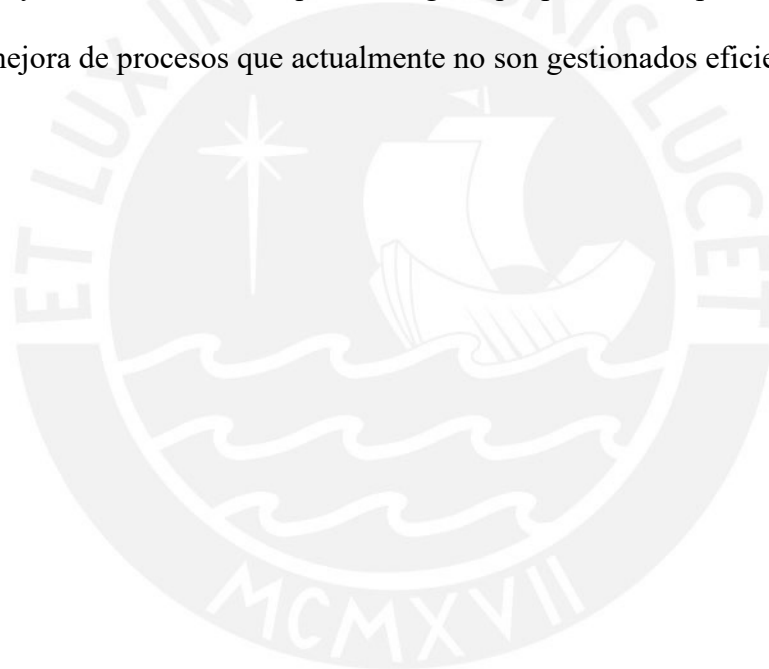
D'Alessio, 2017, México D.F., México: Pearson.

## **2.4 Conclusiones**

1. Hacer frente a la recesión en el sector industrial y construcción causada por la disminución de demanda interna requiere que Maussa S.A. reconsidere su planeamiento estratégico y estilo de liderazgo de la alta dirección, para promover una

estructura organizacional sólida y cohesionada, que le permita responder de manera ágil al entorno.

2. Es necesario que Maussa ejecute estrategias que fomenten el crecimiento de la empresa con una ventaja competitiva. En este contexto, Maussa S.A. tiene la posibilidad de promover la creación de nuevos negocios y el desarrollo tecnológico que agreguen valor para todas las partes interesadas alineados a las tendencias mundiales: viviendas ecoamigables, casas inteligentes, etc.
3. Asimismo, es importante que la transformación digital cobre mayor relevancia en la compañía y cuente con un enfoque estratégico que permita dar pase a la innovación para la mejora de procesos que actualmente no son gestionados eficientemente.



### Capítulo III: Problema Clave

A partir del estudio del entorno y el diagnóstico actual de Mausaa S.A. se conoció el impacto del contexto en el modelo de negocio de la empresa, con lo cual se identificaron las principales problemáticas que enfrenta la organización. En el presente capítulo se describe la metodología a utilizar para determinar el problema central a abordar.

#### 3.1. Metodología de Trabajo

Como parte de la metodología empleada, se realizaron a cabo entrevistas a profundidad con la alta gerencia, la subgerencia y la jefatura de operaciones. Estas entrevistas, realizadas a través de la plataforma *Zoom*, fueron guiadas por un cuestionario específico por área, lo que facilitó la recopilación de información detallada en cada ámbito. Además, se sostuvo una presentación con la gerencia general para identificar los hitos esenciales a considerar en el proyecto de consultoría empresarial. Durante estas interacciones, la gerencia general comentó sobre el nacimiento de la empresa, desde sus inicios en la ciudad de Oxapampa, donde surgió como respuesta a la necesidad de servicios profesionales en ingeniería, además detalló los objetivos, la visión, la misión, los valores, los servicios ofrecidos y la estructura organizacional de la compañía. En cuanto, la gerencia de proyectos proporcionó información sobre los servicios ofrecidos, las fases del proyecto y la importancia de mantener una planificación, ejecución y entrega de obras ordenada y trazable. Finalmente, la subgerencia explicó las actividades de soporte como: finanzas, compras, recursos humanos, comercial y contabilidad; detallando cómo estas áreas contribuyen al desarrollo de los proyectos y garantizan su rentabilidad.

#### 3.2. Listado de Problemas

Con base en el diagnóstico del contexto, tanto interno como externo, mediante el uso de herramientas como MEFI, MEFE y AMOFHIT, se ha identificado la necesidad de fortalecer los controles internos de medición en Mausaa S.A. para mejorar la eficiencia en el

desarrollo de proyectos y, en consecuencia, aumentar su rentabilidad. Además, se ha evidenciado la importancia de desarrollar capacidades tecnológicas que añadan valor a las operaciones de la empresa. A través de entrevistas con los líderes de áreas clave, se ha enfatizado la urgencia de mejorar los procesos internos y fortalecer las coordinaciones entre las distintas áreas para fomentar la colaboración dentro de la empresa. Estos hallazgos han llevado a la identificación de cuatro problemáticas principales, detalladas a continuación:

- i) **Disminución de la rentabilidad:** Las operaciones realizadas por Maussa S.A. han dado como resultado una disminución de la rentabilidad en los últimos periodos, pasando de 5.70% en el periodo 2020 a 4.97% en 2022 . De acuerdo a las entrevistas realizadas, esta problemática puede tener diferentes causas, como la falta de comunicación y coordinación interna entre las áreas, por ejemplo compras hace respetar sus tiempos de respuesta para la evaluación de proveedores y costos vs el área de proyectos que debe alcanzar sus tiempos de entrega, lo cual ocasiona que en algunos casos utilice un proveedor no homologado para la compra de un material no contemplado inicialmente saltándose al área responsable de conseguirlo (falta de procesos claros y eficientes), sumado a ello no se cuenta con un sistema o plataforma que vincule las operaciones de la organización, cada área maneja un software de soporte que le permite cumplir sus funciones, pero estos no se relacionan entre sí y no generan trazabilidad en la ejecución del proyecto, dificultando así el seguimiento y la mejora continua que se busca para los entregables. Estos factores y otros presentes en la operación disminuyen la rentabilidad debido a la mala utilización de los recursos que impactan finalmente en el aspecto financiero de Mausaa S.A.

- ii) Gestión inadecuada de proyectos: El área de proyectos de Mausaa S.A. no gestiona completamente los riesgos de cada proyecto o establece un plan para mitigarlos, debido a que la determinación de funciones no es clara. Por ejemplo: las posiciones de ingeniero de control de gestión e ingeniero de control de costos, al momento de controlar el presupuesto, supervisar avances o coordinar con el cliente convergen sus funciones sin una asignación correcta de la responsabilidad del proceso. Esta situación origina un traslape de funciones a nivel de mandos medios y empleados lo que complica el cumplimiento de los objetivos de área, genera descontento en los colaboradores, incrementa la rotación del personal obrero e impide ser eficientes con los recursos presupuestados.
- iii) Gestión inadecuada de personal: A partir de la entrevista sostenida con la encargada de Recursos Humanos, se identificó que no existe un sistema formal de gestión del desempeño, un plan de reconocimiento o recompensas adecuadas por perfil para los colaboradores, y que las capacitaciones brindadas son en su mayoría técnicas y/o de especialización en proyectos, pero no son transversales a todos los colaboradores o que busquen generar identidad con la organización e integración como equipo.
- iv) Falta de automatización tecnológica: La gerencia de Mausaa S.A. desea invertir en un software que les permita ser más eficiente en la gestión y sirva como puente de comunicación entre áreas, sin embargo, la falta de asignación de presupuesto y de un responsable claro para esta actividad limita avanzar con ello.



### 3.3. Matriz de Priorización

Como herramienta principal para el análisis de problemas se eligió la Matriz de Eisenhower para medir variables de importancia y urgencia, poder tomar decisiones que impliquen planificar, ejecutar, delegar o eliminar; según sea el caso. Aplicar esta matriz con la participación de la gerencia permitió determinar la importancia relativa que tiene cada problema en el negocio. En ese sentido, se establecieron puntajes para cada uno de los problemas de acuerdo con la siguiente tabla, siendo 0 el valor menor y 5 el valor mayor.

**Tabla 9**

*Matriz de Priorización*

<b>Problema</b>	<b>Importancia</b>	<b>Urgencia</b>
1 Disminución de la rentabilidad	5	5
2 Gestión inadecuada de proyectos	4	3
3 Gestión inadecuada de personal	3	2
4 Falta de automatización tecnológica	3	4

**Figura 8***Gráfico de Priorización*

<b>Importante</b>	5					Disminución de rentabilidad
	4		Falta de automatización tecnológica	Gestión inadecuada de procesos		
	3		Gestión inadecuada de personal			
	2					
	1					
	0	1	2	3	4	5
	<b>Urgente</b>					

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2017, México D.F., México: Pearson.

### 3.4. Problema Clave

Para identificar el problema central, se consideró la puntuación más alta en la matriz de priorización debido a la importancia y urgencia resultante, por lo tanto, el problema principal para Mausaa S.A. es la disminución de la rentabilidad. El contar con una operación no eficiente perjudica el nivel de rentabilidad, liquidez, duplicidad de esfuerzos, alto nivel de trabajo operativo y otras características que no generan valor al negocio. Por ende, la compañía debe generar estrategias de solución que le aseguren niveles óptimos de operación.

#### 3.4.1. Sustancia

El reto más importante que enfrenta Mausaa S.A. se relaciona directamente con la disminución de la rentabilidad, evidenciada a través de deficiencias en los procesos y

actividades que conforman el ciclo de negocios dentro de la empresa. Esta problemática abarca aspectos clave como la planeación, la asignación de recursos y la falta de puntos de control. La raíz de esta dificultad radica en la falta de optimización de los procesos, lo que se traduce en la ausencia de una identificación sistemática de oportunidades de mejora para elevar el rendimiento general de la organización, y por consecuencia los niveles de rentabilidad.

### **3.4.2. Locación**

La disminución de la rentabilidad se manifiesta en diversas áreas y roles dentro de Mausaa S.A., como: (a) gerencia, (b) logística, (c) recursos humanos, (d) SSOMA, (e) finanzas, pero es en el área de proyectos donde esta problemática adquiere mayor relevancia. Desde la formulación de propuestas hasta el desarrollo constructivo, la fase de control de calidad y la entrega de obras; la ineficiencia impacta significativamente en los resultados económicos de los proyectos, los cuales son el *core* de la compañía. El área de proyectos y el cumplimiento de los procesos es esencial para el negocio debido a que determinan el flujo de ingresos mediante las valorizaciones por trabajos realizados, haciendo que sus procesos sean determinantes para el desempeño financiero de la empresa. Asimismo desde el área de proyectos y compras se maneja la principal variable de determinación de la rentabilidad: el costo directo de los proyectos (activos directos para la construcción).

### **3.4.3. Propiedad**

La disminución de la rentabilidad tiene un impacto significativo en la creación de valor para el negocio, siendo responsables principales de esta problemática la gerencia general y el directorio. Mausaa S.A. ha demostrado un crecimiento importante debido a su excelente relacionamiento con los usuarios y su compromiso con el cumplimiento del servicio, por ello, las medidas correctivas son esenciales para garantizar la continuidad de las operaciones y preservar la imagen conseguida por el negocio.

#### **3.4.4. Magnitud**

Mausaa S.A. es una empresa con proyección que ha apostado por ampliar su oferta de valor, al brindar servicios complementarios al desarrollo de los proyectos en curso. Este valor agregado permite resolver una problemática de los clientes ante los diversos requerimientos que pueden surgir durante la vida del proyecto, no obstante, esta decisión acompañada de un desorden interno puede ocasionar retrasos en la ejecución del proyecto, sobrecostos en la obra, baja productividad, pérdida de rentabilidad y otros que perjudican a los resultados de la compañía e impactan de manera directa en los acuerdos estipulados. Por ello, es importante tener claridad de los procesos para una correcta gestión que contribuya a generar valor al modelo de negocio.

#### **3.4.5. Tiempo**

El problema de la disminución de la rentabilidad es a nivel organizacional, lo cual provoca que otros indicadores financieros se vean también perjudicados, como por ejemplo la liquidez de la operación. Esta característica compromete los plazos de entrega de los proyectos, debido a la necesidad del negocio por generar ingresos, bajo un enfoque de continuidad de la operación donde el factor tiempo adquiere especial relevancia. Es por ello por lo que, el tiempo es el recurso más importante de la planificación del proyecto al determinar los flujos de ingresos, cumplimiento operativo e indicadores financieros.

### **3.6. Conclusiones**

1. A partir de las entrevistas a profundidad ejecutadas a los responsables de área y al uso de herramientas como MEFI, MEFE, AMOFHIT, se identificaron cuatro problemas de particular relevancia existentes en Mausaa S.A.
2. El problema con mayor nivel de criticidad es el de disminución de la rentabilidad, el cual se determinó mediante la herramienta de matriz de priorización que evalúa y pondera bajo los criterios de urgente e importante.

3. La disminución de rentabilidad identificada en Mausaa S. A., puede ser producto de: (a) costos elevados, (b) baja productividad, (c) insatisfacción del cliente, entre otros; los cuales afectan la propuesta de valor del negocio frente a sus competidores.



## Capítulo IV: Causa Raíz del Problema

Para el presente capítulo, en colaboración con la alta gerencia de la organización y el responsable del área de Proyectos, se logró identificar las principales causas del problema central de disminución de la rentabilidad, mencionado en el capítulo III, el cual impacta en los resultados finales del negocio. A partir de la herramienta de análisis Diagrama de Ishikawa se evaluó el problema central mediante 6 aspectos (maquinaria, método, entorno, personal, gestión y medición); para posteriormente realizar una matriz de priorización que permita identificar las principales causas del problema.

**Figura 9**

*Diagrama de Ishikawa*



*Nota:* Adaptado de *Introduction to Quality Control* (5ª edición.p.97), por Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3ª Corporación

### 4.1. Maquinaria

#### *Falta de actualización y avance tecnológico:*

La empresa no cuenta con tecnología que integre todos sus procesos y genere trazabilidad entre sus áreas, lo que crea dependencia, estancamiento y errores en la comunicación que finalmente impacta en la rentabilidad del negocio.

***Uso ineficiente de equipos disponibles:***

La ausencia de capacitación del personal y mantenimiento de los equipos del área de control de proyectos y obras no permite lograr eficiencias en el uso de los recursos.

**4.2. Entorno**

***Poder de negociación bajo con proveedores y subcontratistas:***

El poder de negociación varía en función del volumen de obras a ejecutar, no se tiene una estrategia de compras desarrollada o convenios con proveedores o subcontratistas que aseguren precios competitivos, sumado a ello el tiempo de crédito mínimo que un proveedor debe brindar a Mausaa S.A. es de 60 días lo cual limita la participación de otros proveedores con menores tiempos y precios. Esta variable impacta directamente en la gestión del costo directo en los proyectos de construcción, habilitaciones urbanas, mantenimiento, entre otros.

**4.3. Gestión**

***Falta de liderazgo y toma de decisiones:***

El débil involucramiento de la Gerencia General hacia las gerencias medias genera ciertos espacios vacíos en la ejecución de la estrategia por áreas, limitando así el uso de herramientas que brinden soluciones integrales e información correcta para una acertada toma de decisiones.

***Falta de enfoque en mejora continua:***

No existe una cultura orientada al aprendizaje, innovación o mejora continua, por lo que cada responsable de área implementa las herramientas y estrategias necesarias para la ejecución de sus tareas. Al ser cada área estrictamente transaccional y atender bajo solicitudes no se optimizan o reducen los tiempos de atención, no se logran categorizar aquellos requerimientos recurrentes, nuevos, importantes y urgentes; obstaculizando así cualquier tipo de mejora en las áreas y organización.

#### 4.4. Método

##### *Falta de estandarización de procedimientos:*

Las áreas de Comercial y de Proyectos no manejan procedimientos estandarizados de registro de información que permitan identificar todas las necesidades del requerimiento de los clientes para el desarrollo del proyecto. Al no tener una comprensión clara del alcance, se genera duplicidad de esfuerzos e incumplimiento de las especificaciones técnicas. Esta característica puede influir en temas complementarios como: (a) errores en procesos de compra, (b) mala planificación de materiales, (c) pérdida de materiales, (d) no alineamiento de la mano de obra, (e) entre otros.

##### *Diseño ineficiente de procesos:*

Ante la falta de respuesta del área encargada, las funciones se traslapan dentro de la misma área generando una duplicidad de funciones en la búsqueda y elección de proveedores sin cumplir los procesos establecidos: (a) tiempo de crédito, (b) precio mínimo, (c) precio máximo del mercado, (d) experiencia, (e) otros; ocasionando que las tareas y responsabilidades no fluyan adecuadamente. Las áreas carecen de objetivos individuales que en conjunto contribuyan al objetivo organizacional y los procesos se limitan a transacciones que sirven para la ejecución de funciones específicas por área.

La falta comunicación de los objetivos organizacionales hacia los mandos medios ha originado que las áreas centren sus esfuerzos en procesos estrictamente transaccionales, que les permiten cumplir sus objetivos individuales. En esa misma línea, la débil comunicación de flujos entre áreas no permite estimar adecuadamente los plazos de ejecución de las actividades y se subestiman necesidades del proyecto.



## 4.5 Personal

### ***Rotación de personal:***

El indicador es del 40% anual, representa un valor alto para un servicio profesional, debido a que no se cuenta con planes de retención del talento y bienestar organizacional que permitan desacelerarlo, generando así una fuga de conocimientos e inversión no recuperada en horas – hombre por entrenamiento, incurriendo así en mayores gastos operativos.

### ***Falta de capacitación, motivación y comunicación interna:***

Existe un cronograma de capacitaciones en la organización dirigidas en su mayoría al personal técnico que desarrolla funciones operativas, mientras que para las áreas de soporte se realizan capacitaciones puntuales, sin embargo, no se llevan a cabo reuniones de coordinación y/o avances del proyecto entre estas áreas.

La motivación está a cargo de cada líder de área, de acuerdo a sus propios recursos y criterio. Mausaa S.A. no destina esfuerzos para un programa de motivación en las áreas de soporte, solo el área comercial tiene objetivos en base a volumen y rangos de alcance con incentivos económicos en función a su rendimiento. Adicionalmente, no se realizan actividades de integración con todo el personal y la comunicación interna se da por áreas, pero no a nivel global.

## 4.6 Medición

### ***Falta de medición de procesos:***

No se tiene un *dashboard* de control e indicadores de medición por área, solo el área comercial está medida por logro de ventas que contribuyen al crecimiento en volumen de la organización, sin embargo, las áreas de soporte no tienen definidos objetivos que aporten al logro de los objetivos como empresa.

#### 4.7 Matriz de Priorización

Luego del desarrollo de la Matriz Causa - Raíz del problema central, se elaboró con la participación de la Gerencia, una ponderación en base a factibilidad y beneficio. Esto permitirá analizar soluciones que puedan abordar y mitigar las causas del problema principal. En la siguiente tabla se ponderan los problemas en una escala de 1 al 10 donde el 1 tiene un menor beneficio y el 10 tiene un alto beneficio para la empresa.



**Tabla 10***Matriz de Priorización Causa-Raíz*

<b>Problema</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Total</b>
1 Maquinaria: Falta de actualización y avance tecnológico	5	7	12
2 Maquinaria: Uso ineficiente de equipos disponibles	4	3	7
3 Entorno: Incumplimiento operativo de proveedores y subcontratistas	4	7	11
4 Gestión: Falta de liderazgos y toma de decisiones	6	7	13
5 Gestión: Falta de enfoque en mejora continua	6	7	13
6 Método: Falta de estandarización de procedimientos	7	7	14
7 Método: Diseño ineficiente de procesos	8	9	17
8 Personal: Rotación de personal	5	5	10
9 Personal: Falta de capacitación, motivación y comunicación interna	5	5	10
10 Medición: Falta de medición de procesos	7	7	14

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A.

D'Alessio, 2017, México D.F., México: Pearson.

#### **4.8 Conclusiones**

Según la información analizada se encuentra que, para el problema de disminución de la rentabilidad y en base a las causas identificadas en la matriz de priorización causa – raíz, considerando que se tomará las 3 de mayor puntaje, las cuales son: (a) diseño ineficiente de procesos, (b) falta de estandarización de procedimientos y (c) falta de medición de procesos. Estas causas impactan negativamente a la organización a nivel estratégico y requieren una atención inmediata para mejorar el desempeño y rentabilidad de Mausaa S.A.

## Capítulo V: Marco Conceptual

El presente capítulo tiene como objetivo brindar una base teórica y conceptual de las herramientas que se utilizarán en el desarrollo del Business Consulting para la empresa Mausaa S.A., enfocándose principalmente en el desarrollo de conceptos que ayuden a comprender las causas identificadas en el capítulo anterior. Para ello se reunió información de la base de datos de CENTRUM PUCP, utilizando fuentes primarias y secundarias que permitan garantizar la calidad en la información.

### 5.1 Mapa de Literatura

Se utilizó la técnica para visualizar y presentar los conceptos claves que se encuentran relacionados con el problema central, entender y realizar una revisión ordenada de los temas a desarrollar. En la figura 16 se describe el esquema planteado.

### 5.2 Revisión de la Literatura

En este apartado, se describen los conceptos del mapa de literatura, como (a) Diseño estratégico, (b) Proceso Estratégico, (c) Tablero de Control Balanceado, (d) Gestión por procesos, (e) Mejora Continua, (f) Reingeniería de Procesos, (g) Procesos, Estratégicos, Tácticos y Operativos, y (h) Comunicación Interna.

#### 5.2.1. *Diseño Estratégico*

El diseño o planeamiento estratégico ha sido desarrollado por diferentes autores en el campo de estudio de ciencias empresariales. David (2003), describe la planificación estratégica como un proceso cuyo propósito es abrir y aprovechar diferentes rutas para el crecimiento futuro de una organización, el autor la define como “el arte y la ciencia de implementar, formular y evaluar decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos”. Por otro lado, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), plantean que la planificación estratégica es un proceso de proyección del futuro, a través del cual los líderes de la empresa “desarrollan las operaciones y procedimientos necesarios para lograrlo”.

Estos mismos autores destacan que la planeación estratégica precede y orienta las acciones mediante el establecimiento de objetivos y los medios para alcanzarlos.

**Tabla 11**

*Mapa de Literatura*

	<b>Concepto</b>	<b>Autores</b>
1. Diagnóstico Organizacional	1.1. Misión y Visión	D' Alessio. Fernando (2017). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. (Tercera edición) Perú. Pearson Educación.
	1.2. Business Model Canvas	Osterwalder, A., y Pigneur, I. (2010). Business model generation. Chichester: John Wiley & Sons Limited.
	1.3 5 Fuerzas de Porter	Porter, M. E. (2009). Ser competitivo (9.a ed.). Deusto.
	1.4. Ishikawa	Ishikawa, K. (1990). Introduction to Quality Control (5th ed.). Editorial Chapman. p. 97.
2. Diseño Estratégico	2.1. Definición	David, FR (2003). Conceptos de administración estratégica (9ª ed.)
		Goodstein, LD, Nolan, TM y Pfeiffer, JW (1998). Planificación estratégica aplicada: cómo desarrollar un plan que realmente funcione (1ª ed.).
		Kotler, P. y Armstrong, G. (2015). Principios de marketing (16ª ed.). Boston, MA: Pearson Educación Limitada.
		Kaufman, R. (2009). Mega pensamiento y planificación: una introducción a la definición y entrega del éxito individual y organizacional. Mejora del rendimiento trimestral, 5–15. <a href="https://doi.org/10.1002/piq.20052">https://doi.org/10.1002/piq.20052</a>
	2.2. Proceso estratégico	D' Alessio Ipinza. Fernando A. (2008). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Perú. Pearson Educación.
	2.3. Tablero de control balanceado	Kaplan, RS y Norton, DP (2007). Uso del cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review (julio-agosto) D' Alessio. Fernando (2017). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. (Tercera edición) Perú. Pearson Educación.

3. Gestión por procesos	3.1. Definición	Thomas Davenport (1993). Reingeniería de procesos. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
	3.2. Mejora continua	Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.
	3.3. Reingeniería de procesos	<p>Chica Castro, L., &amp; Solís Ferrer, H. (2022). El cambio de paradigma de la industria a través de la reingeniería de procesos. Alfa Publicaciones, 4(1.1), 293–310.  <a href="https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.160">https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.160</a></p> <p>Hammer M. &amp; Champy J. (1993). Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution (1st ed.). HarperBusiness.</p> <p>Moreno-García, R. R., &amp; Parra-Bofill, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa "Cereales" Santiago". Ingeniería Industrial, 38(2), 130-142.</p> <p>Prahalad, C., y Hamel, G., (1990). "The core competence of the corporation". Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79-91.</p> <p>Kaplan, R., y Murdock, L., (1991). "Core process redesign". Mckinsey Quarterly, no. 2, pp. 27- 43.</p>
4. Comunicación Interna	4.1. Definición	<p>Villamil Rodríguez, E. E. (2017). La Comunicación Interna como Herramienta Estratégica en la Empresa: Un Análisis desde la Gestión Organizacional. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.</p> <p>Moreno Espinoza, L. Á. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, 6(32), 5-19.</p>

---

Así mismo, Kotler y Armstrong (2015), señalan que la planificación estratégica es un proceso mediante el cual se determinan los objetivos organizacionales a través de un análisis que considera no solo las oportunidades que representan los cambios futuros en el mercado sino la propia capacidad de la organización para aprovecharlas. Finalmente, Kaufman (2009), indica que la planificación estratégica que utiliza el enfoque mega debe considerar y alinear los objetivos de este nivel de pensamiento con los de los niveles macro o táctico (mercados y

clientes) y los resultados micro u operativos (productos y servicios). El autor también recomienda definir objetivos relacionados con las cadenas de valor (procesos internos y tecnología) y los recursos necesarios para operar (insumos).

Una definición común entre los autores sobre el planeamiento estratégico es que es un proceso que se enfoca en un resultado futuro. Para ello, se formula una situación actual de la organización y del contexto para poder fijar objetivos organizacionales y de área para la toma de decisiones y, finalmente, el logro del resultado esperado.

### ***5.2.2. Proceso Estratégico***

De acuerdo con D'Alessio (2008), el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar un objetivo, ayudando a proyectarse para el futuro. El proceso es retroalimentado, iterativo y factible de ser revisado en cualquier etapa, por lo cual requiere el involucramiento de todas las personas clave de la organización que tengan conocimientos del negocio, productos, competidores, demanda. Así mismo, establece sistemas de alarma que permiten dar seguimiento a los cambios en el entorno, la demanda, competidores y así ajustar el proceso.

### ***5.2.3. Tablero de Control Balanceado***

Kaplan y Norton (2007), describen que el cuadro de mando integral representa una herramienta importante para poder controlar el desempeño de la organización y la implementación del proceso estratégico. Conceptualizan los factores de éxito organizacional en cuatro perspectivas estratégicas: (a) financiera, (b) mercados y clientes, (c) procesos internos y (d) aprendizaje y crecimiento. Los indicadores financieros resumen y brindan información del cumplimiento de la estrategia empresarial de modo que permite a los accionistas conocer cómo se están maximizando sus beneficios. Por otro lado, la perspectiva de mercados y clientes identifica los segmentos de mercado y de clientes donde se compite y cómo se pueden desarrollar medidas para el desarrollo de segmentos rentables para el

negocio. La tercera perspectiva de procesos internos, analiza los puntos críticos en donde la organización debería ser excelente. Finalmente, se desarrolla la perspectiva de crecimiento y aprendizaje donde se identifica la estructura y capacidades que el negocio requiere para lograr un crecimiento sostenido.

Para seguir el progreso de los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño, los autores introdujeron dos herramientas útiles de gestión estratégica llamadas el mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Por un lado, el mapa estratégico ayuda a aclarar los vínculos entre los objetivos estratégicos en las cuatro dimensiones mediante la relación de las actividades clave del negocio y su aporte al objetivo principal, y por el otro, el cuadro de mando integral informa sobre el estado de desempeño de cada objetivo estratégico y sirve como mecanismo de evaluación de las acciones realizadas por el personal para lograr el plan.

Es considerado como un sistema de medición táctico, operativo y de gestión que permite canalizar los conocimientos, habilidades y esfuerzos de todos los integrantes de la compañía para el alcance de los objetivos principalmente de largo plazo, mediante la utilización de diversos indicadores. Por ello, es considerado como una de las herramientas más relevantes en el entorno empresarial y de los negocios.

Según D' Alessio (2017) el tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico, pero algunas veces incorrectamente identificada como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero de control se puede tener una visión integral y completa de la organización, además facilita la evaluación de la estrategia por comparación y medición para una implementación exitosa de la estrategia, ayudando a visualizar hacia dónde se está yendo y corregir esfuerzos si fuese necesario.



**Figura 10***Tablero de Control Balanceado*

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2017, México D.F., México: Pearson.

**5.2.4. Gestión por Procesos**

La gestión por procesos se centra en el enfoque organizacional de hacer las cosas bien de manera estructurada para contribuir a la mejora continua y demostrar eficiencia y eficacia en todos los procesos organizacionales a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. De acuerdo con Davenport (1993), la gestión por procesos busca organizar el trabajo alrededor de procesos completos en lugar de tareas y funciones separadas, enfocándose en los resultados, no solo en las actividades. Un proceso es una serie específica de pasos destinados a lograr un resultado particular.

La gestión por procesos puede aplicarse en base a enfoque o tipos, las más usadas son:

- i. Gestión por procesos basada en normas; este tipo de gestión se centra en cumplir los estándares globales de tipos de organizaciones que destacan por una certificación, en donde se establecen procesos que respalden al cumplimiento de lo establecido en las normas.
- ii. Gestión de procesos centrada en la eficiencia; centrada en una gestión que busca la eficiencia en los procesos eliminando actividades innecesarias, simplificando flujos de trabajo y utilizando herramientas de mejora continua como Six Sigma.
- iii. Gestión de procesos centrada en la calidad; el énfasis radica en la calidad del servicio o producto ofrecido, se determinan procesos que aseguren la calidad y control del bien entregado.
- iv. Gestión de procesos orientada al cliente: este enfoque diseña y gestiona procesos para satisfacer requerimientos de los usuarios, brindando la mejor respuesta y ajustando procesos para cumplir con cada cliente.
- v. Gestión de procesos centrada en la innovación: este tipo de gestión fomenta la investigación e innovación de procesos empresariales, recopila y se nutre de los inputs de los colaboradores, se establecen mecanismos para capturar, evaluar y poner en práctica estas ideas.

Bajo el marco de gestión por procesos es importante determinar cómo está compuesta, ya que estos componentes proporcionan una estructura y marco de trabajo para la administración efectiva y la mejora continua de los procesos empresariales.

**Tabla 12***Gestión por Procesos*

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>
1 Identificación y mapeo de procesos	Identifica y define procesos claves, implica comprender actividades, flujos de trabajo, las interacciones entre las partes y resultados esperados.
2 Documentación y estandarización	Documentar de forma clara y detallada cada proceso (Pasos, responsables, entradas, salidas e indicadores).
3 Medición y análisis	Establecer métricas y KPIs para evaluar desempeño sobre los procesos.
4 Mejora continua	Identifica oportunidades de optimización, gestionar cambios, medir y ajustar resultados.
5 Gestión del cambio	Se debe identificar los impactos del cambio, gestionar y comunicar efectivamente, involucrando a colaboradores y fomentando su participación.
6 Tecnología y automatización	Su implementación ayuda a la eficiencia y calidad en los procesos.

**5.2.5. Mejora Continua**

La mejora continua identifica oportunidades de mejora, gestiona cambios y realiza ajustes en los procesos. Su enfoque se basa en la premisa de que siempre hay espacio para mejorar y no pormenorizar los pequeños cambios, ya que al final pueden tener un impacto significativo en el desempeño y resultados a largo plazo.

- i. **Definición.** Mejora continua es el enfoque de gestión con proceso sistémico que busca lograr mejoras graduales y constantes en los procesos y resultados de una organización. W. Edwards Deming, en su libro "*Out of the Crisis*" (1986) define "la mejora continua es un proceso sin fin de reevaluar, rediseñar y mejorar los productos, servicios y procesos de una organización. Es un compromiso constante con la calidad,

la innovación y la excelencia en busca de la satisfacción del cliente y el éxito empresarial a largo plazo.

- ii. **Principios.** Los principios de gestión de calidad o mejora continua son directrices fundamentales que guían los esfuerzos de mejora en una organización.
- iii. **Enfoque al cliente.** El cliente es el centro de todas las decisiones y acciones de mejora, se busca asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas
- iv. **Liderazgo comprometido.** En una organización se debe establecer una visión clara con metas desafiantes y un compromiso firme y visible con la mejora continua
- v. **Participación de los empleados.** La participación y el compromiso de parte de los colaboradores que aporte a la generación de ideas e implementación de mejoras.
- vi. **Enfoque basado en datos y hechos.** Consiste en tomar decisiones partiendo de datos y utilizando métricas, análisis e indicadores para medir el desempeño, áreas de mejora y evaluación de resultados.
- vii. **Enfoque sistemático.** De manera estructurada se utilizan herramientas y metodologías reconocidas.
- viii. **Aprendizaje y mejora continua.** Aprender de los éxitos y fracasos, compartir conocimientos y experiencias y se utilizan para mejorar el proceso.
- ix. **Métodos.** Existen varios métodos y enfoques utilizados para la mejora continua en las organizaciones, se enlista cinco de los cuales son los más relevantes y con mayor facilidad de implementación.

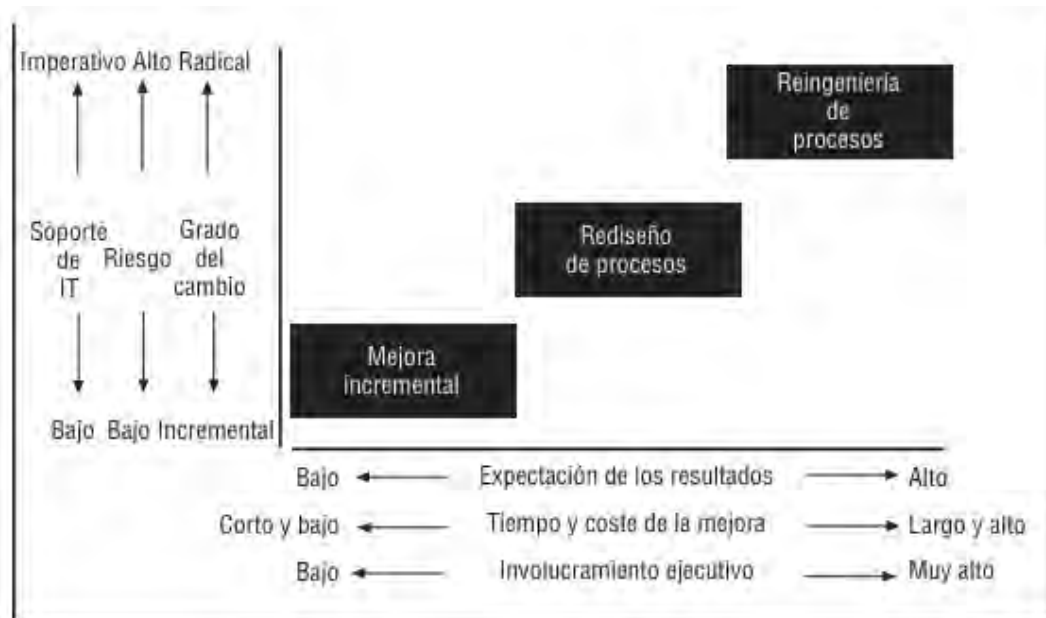
Finalmente, según Serrano (2012), existen tres dimensiones aplicables a la gestión de procesos y que tienen relación con la mejora continua:

- i. La mejora continua de procesos con enfoque incremental o Kaizen.
- ii. La mejora de procesos o el rediseño de procesos.
- iii. La reingeniería de procesos (relacionada con la transformación organizacional).

Y cada una de ellas representan mejoras y cambios incrementales teniendo como principales variables las siguientes.

**Figura 11**

*Tres aproximaciones de la Mejora Continua de Procesos*



Nota. Adaptado de Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño (vol.28), por L. Serrano Gómez & N. R. Ortiz Pimiento, 2012. Universidad ICESI. Cali, Colombia

#### 5.2.6. Reingeniería de Procesos.

Según Chica (2022), la reingeniería no es una modificación de un proceso dentro de la industria que ha presentado alguna falla o que no cubre la línea de producción en el tiempo estipulado, es un cambio total de ese proceso sin mirar atrás, es analizarlo para cambiarlo totalmente. Por otro lado, comenta también que existen diferentes beneficios, tales como: (a) reducción de costo, (b) aumento en la satisfacción al cliente, (c) vigencia en el mercado, pero algunas empresas temen incorporar una reingeniería debido a que se trata de una reestructuración. Hammer y Champy (1993), comentan que la reingeniería se define como el

rediseño de los procesos comerciales para generar mejoras en medidas críticas de desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez.

Adicionalmente, un concepto muy presente en un proceso de reingeniería es el de gestión del cambio, frente al cual Kotter (1996) señala que los procesos de cambio tienen que ser liderados para desarrollar una visión de futuro, comunicar a las personas y motivar a los equipos de trabajo para producir un cambio útil. Y también estas características son necesarias para el desarrollo correcto de un proyecto de reingeniería.

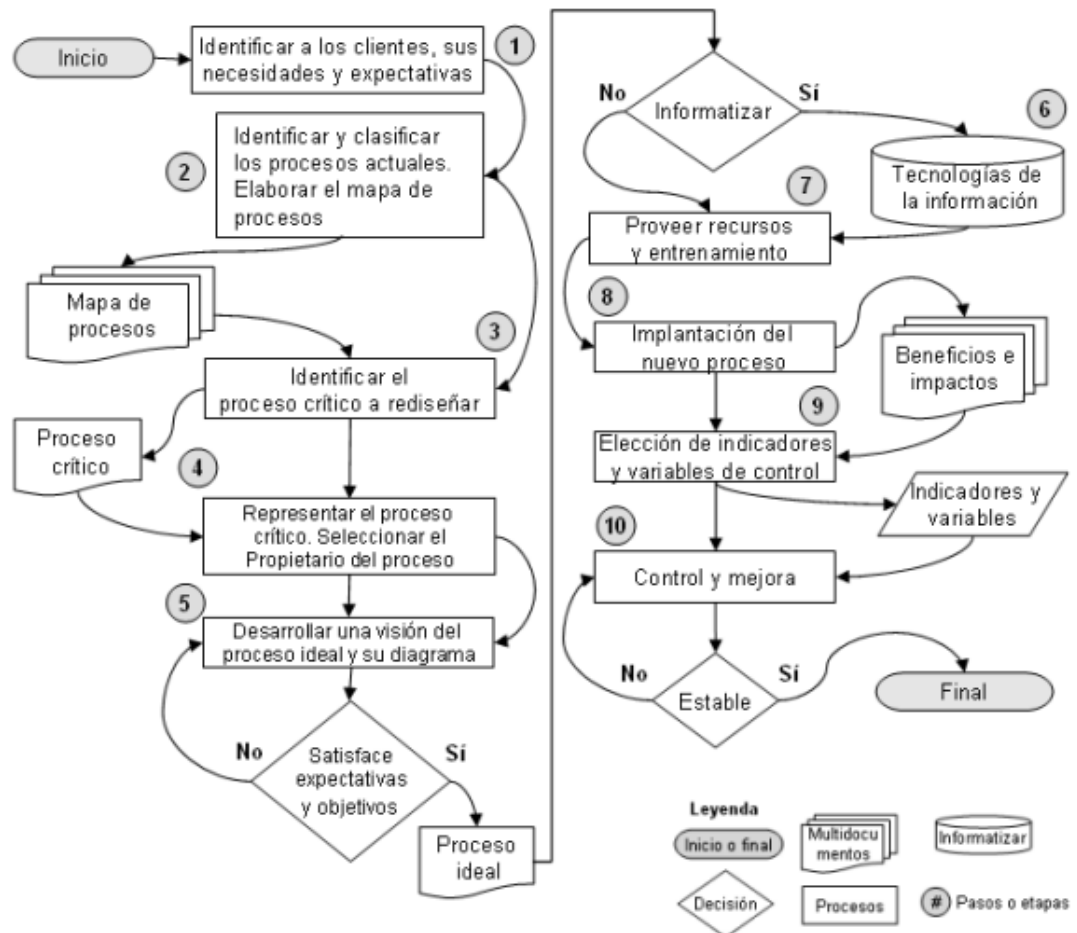
A nivel metodológico, Chica (2022) plantea cinco pasos importantes para el desarrollo de una reingeniería:

- i. Diseño de mapa de procesos, donde permite describir las tareas, roles y relaciones que existen en la organización a nivel de procesos.
- ii. Inventario de procesos, donde se identifica cada proceso a nivel definición de tipo de proceso (estratégico, táctico u operativo) y propósito.
- iii. Caracterización del proceso, donde se identifican elementos como: responsable, proceso, herramientas de control, etc.
- iv. Modelamiento, donde se determina cómo se articulan, alinean y complementan los procesos para cumplir con los objetivos organizacionales.
- v. Flujograma, que plasma el análisis procedimental y de relaciones de manera visual y en un manual de procedimientos.

Adicionalmente, también se agrega una fase inicial de entendimiento del negocio donde se analiza la organización a nivel de historia, estrategia, productos, comportamiento del entorno, flujo de procesos actual, y demás información de importancia. Por otro lado, Moreno & Parra (2017), proponen una metodología similar que aborda fases similares incluyendo el entorno tecnológico, determinación de procesos críticos y fases de implementación.

Figura 12

Diagrama General para la Implementación de la Reingeniería



Nota. Tomado de *Metodología para la reingeniería de procesos - Validación en la empresa Cereales "Santiago"*, por R. R. Moreno-García & S. Parra-Bofill, (2017).

Adicionalmente, Moreno & Parra (2017) comentan que la metodología propuesta permite la aplicación de la reingeniería, maximiza las actividades y funciones que agregan valor, incorpora tecnología y propuestas de automatización y minimizan el riesgo operacional.

### **5.2.7. Procesos Estratégicos, Tácticos y Operativos**

El diseño o planeamiento estratégico ha sido desarrollado por diferentes autores en el campo de estudio de ciencias empresariales. Los procesos en una organización pueden ser clasificados en dos categorías principales en términos de su importancia estratégica: "procesos claves" y "procesos de soporte". Los procesos claves son aquellos que representan la actividad principal del negocio, es decir, son los procesos fundamentales que contribuyen directamente a los resultados de la organización. Estos procesos están estrechamente relacionados con las capacidades y competencias esenciales de la organización (Prahalad y Hamel, 1990). Por otro lado, los procesos de apoyo brindan soporte a otros procesos y tienen como clientes a áreas internas dentro de la organización (Kaplan y Murdock, 1991).

La clasificación tradicional divide los procesos en tres categorías: procesos de gestión estratégica, procesos operativos y procesos de soporte. Los procesos de gestión estratégica engloban todas las actividades relacionadas con la planeación estratégica de la empresa. Estos procesos comprenden un conjunto de actividades de dirección que recopilan información del entorno empresarial, retroalimentación de los clientes y de otras fuentes, y la transforman en estrategias, metas operativas y métricas de rendimiento. La relevancia estratégica de los procesos organizacionales se puede dividir en procesos clave y procesos de soporte, dependiendo de su contribución directa a los resultados del negocio. Asimismo, los procesos se pueden clasificar según su función en procesos operativos, de gestión estratégica y de soporte. Estas clasificaciones ayudan a comprender y gestionar los diferentes roles y niveles de importancia de los procesos dentro de una organización.

### **5.2.8. Comunicación Interna**

Según Villamil (2017), para obtener un excelente rendimiento dentro de la organización es necesario el proceso de comunicación interna debido a que influye directamente en el logro de objetivos e impacta directamente en las siguientes dimensiones:



- i. Hace posible la innovación: La comunicación interna es fundamental para fomentar el conocimiento compartido y aprovechar el talento individual en una organización. La colaboración entre todos los niveles jerárquicos es esencial para la innovación. La profesionalidad y la mentalidad abierta al progreso son cualidades clave, y los líderes de procesos deben centrarse en el bienestar de los colaboradores para influir positivamente en el clima organizacional. En conjunto, una comunicación efectiva y una colaboración abierta son cruciales para crear un entorno de trabajo productivo e innovador.
- ii. Gestiona el cambio: La comunicación interna es esencial para preparar al personal ante los cambios en una organización. En un entorno empresarial en constante evolución, las organizaciones deben capacitar a su personal en nuevas habilidades para adaptarse a cambios tecnológicos, económicos, legales y sociales. La comunicación interna facilita la transmisión efectiva de procedimientos y planes relacionados con estos cambios, permitiendo que los empleados se ajusten y desempeñen de manera óptima. En un contexto donde la gestión de negocios debe modernizarse, la comunicación interna se presenta como un elemento clave para gestionar y expandir estos cambios de manera eficiente en tiempo y forma.
- iii. Comunica el proyecto de la empresa: La comunicación interna es vital para mantener la cohesión y vigencia del proyecto de una empresa, que se estructura con planes y objetivos integrados por diversos grupos de trabajo. La organización opera como un equipo que requiere mecanismos para trabajar en una dirección unificada. El objetivo principal de la comunicación interna es informar sobre la cultura corporativa, visión, misión y valores, creando un ambiente propicio para un trabajo ordenado, de calidad y con apoyo constante. Destaca la relevancia de la planificación estratégica como un proceso estructurado para construir el marco conceptual de una organización y lograr

su visión institucional. Se enfatiza que este proceso requiere una comunicación eficiente para que todos los miembros conozcan y se alineen con los marcos de actuación.

Según Moreno (2009), la visión compartida se define como un objetivo clave de negocio, y necesita elementos de comunicación efectiva para integrar al personal, motivar la colaboración y lograr una alineación de intereses personales con los institucionales. La comunicación también puede ser un factor motivacional para el capital humano, permitiendo que los empleados comprendan la relevancia de sus funciones en el desarrollo de la visión. La meta de la planificación estratégica es cumplir con la misión y visión de una organización a través de la implementación de estrategias individuales. Transformar estas estrategias en acciones concretas es crucial para el éxito, y este proceso debe ser conocido por todos los niveles de la organización. Por lo tanto, es esencial establecer una estrategia de comunicación adecuada, y se destaca la conexión esencial entre la planificación estratégica, la comunicación efectiva y la armonización de esfuerzos en toda la empresa para alcanzar los objetivos institucionales.

### **5.3. Conclusiones**

En relación a este capítulo, el marco conceptual es la base del estudio, incorporando fundamentos teóricos y conceptuales que describen los apartados desarrollados como el diseño estratégico, proceso estratégico, tablero de control balanceado, gestión por procesos, mejora continua, reingeniería de procesos, procesos estratégicos, tácticos y operativos, y comunicación interna.

Los fundamentos teóricos desarrollados sustentan la investigación, siendo la base referencial de los conocimientos (conceptos y definiciones), esta teoría proporciona aspectos científicos, metodológico y análisis del presente estudio.

## Capítulo VI: Alternativas de Solución

En el presente capítulo, se proponen tres alternativas de solución para resolver el problema central de Mausaa S.A. que es la disminución de la rentabilidad, con el fin de incrementar la rentabilidad en sus operaciones.

### 6.1 Objetivos y Alternativas de Solución

El objetivo del presente trabajo es presentar alternativas de solución que permitan focalizar y priorizar acciones ante la disminución de la rentabilidad en el contexto de Mausaa S.A. Para la identificación de las causas, se recopiló datos a nivel interno y externo, sumado a reuniones y entrevistas con los responsables de cada área, lo cual permitió conocer la problemática en la organización. En la tabla 13 se listan las causas del problema y sus respectivas subcausas, esta identificación permitirá abordar las alternativas de solución propuestas.

**Tabla 13**

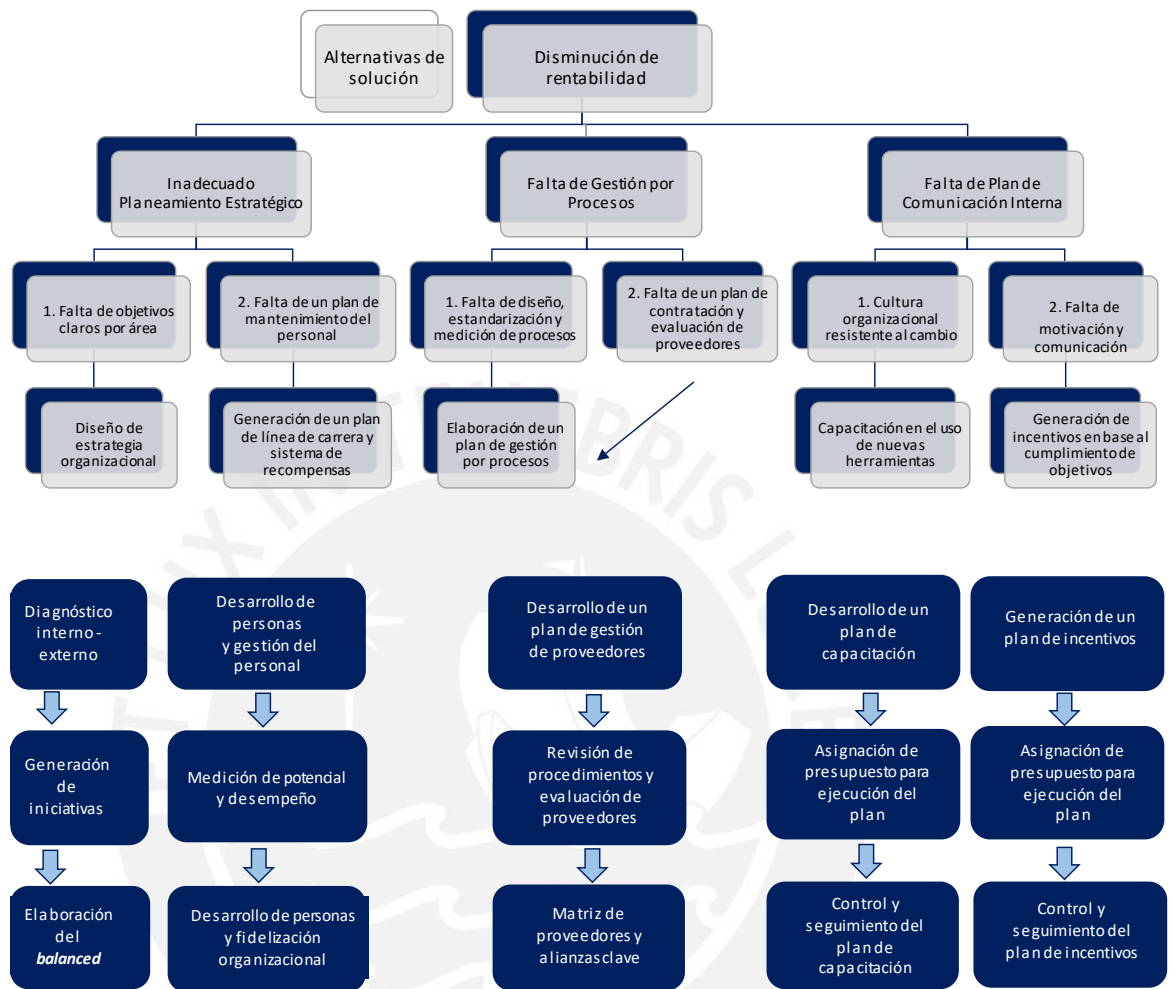
*Principales Causas y Subcausas de Disminución de la Rentabilidad en Mausaa S.A.*

Causa	Subcausa
1. Inadecuado planeamiento estratégico	Falta de objetivos claros por área. Falta de un plan de mantenimiento de personal.
2. Falta de gestión por procesos	Falta de diseño, estandarización y medición por procesos.
3. Falta de plan de comunicación interna	Cultura organizacional resistente al cambio. Falta de motivación y comunicación.

A partir de la tabla precedente, se identificaron tres principales alternativas de solución: (a) Generación de objetivos estratégicos y *balanced scorecard*, (b) Realización de gestión por procesos y (c) Desarrollo de un plan de comunicación interna; los cuales tienen como objetivo mejorar la rentabilidad operativa en los próximos doce meses.

**Figura 13**

*Alternativas de Solución y Objetivos*



Considerando la información preliminar, se procede a detallar los objetivos para cada alternativa de solución planteada.

**Tabla 14***Alternativas de Solución y Objetivos*

<b>Plan</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Generación de Objetivos Estratégicos y <i>Balanced Scorecard</i></b>	Definir objetivos organizacionales para lograr la misión y visión de la empresa, asegurando la rentabilidad del negocio en el tiempo. Diseñar un <i>balanced scorecard</i> que permita el control de los objetivos propuestos por áreas.
<b>Gestión por Procesos</b>	Mapear los procesos e identificar los procesos críticos del área de proyectos. Analizar procesos y establecer indicadores de gestión del área de proyectos. Aplicar herramientas de mejora continua e identificar opciones de automatización.
<b>Plan de Comunicación Interna</b>	Diseñar espacios de alineamiento estratégico y definir canales de comunicación para asegurar la implementación, mantenimiento de los objetivos estratégicos y gestión de nuevos proyectos. Generar indicadores de gestión y cumplimiento del plan de comunicación.

**6.2 Propuesta de Solución para la Disminución de la Rentabilidad**

Mausaa S.A. ha concentrado todo su planeamiento estratégico en el área comercial desvinculando de los objetivos del negocio a las áreas operativas y de soporte; siendo necesario establecer un planeamiento que contemple a todos los departamentos de la organización que contribuyan al logro de los objetivos del negocio y orienten un crecimiento sostenible. Por ello, se propone como solución a la disminución de la rentabilidad los siguientes planes.

### **6.2.1 Generación de Objetivos Estratégicos y *Balanced Scorecard***

El plan de generación de objetivos estratégicos y *balanced scorecard* se centra en analizar el entorno interno y externo de Mausaa S.A. para poder diseñar objetivos específicos, alcanzables, medibles, realistas y con temporalidad; y la asignación de responsables mediante la herramienta de *balanced scorecard*. Inicia con un proceso de análisis interno y externo del negocio, un análisis estratégico actual, la determinación de objetivos generales y el del *balanced scorecard*. Con ello, se asegura un correcto entendimiento de las necesidades y dimensiones del negocio para poder implementar la estrategia que desarrolla la empresa actualmente.

#### **Análisis Interno y Externo del Negocio**

En la fase inicial, se analiza el contexto actual de la organización mediante la herramienta Lienzo Canvas que permite identificar aspectos clave de un modelo de negocio, la generación de ideas y la comunicación efectiva de los integrantes del equipo y partes interesadas, para tener una visión clara del modelo de negocio actual y determinar las debilidades y fortalezas de Mausaa S.A. Posteriormente, se evalúa el impacto que diferentes fuerzas como: (i) mercado, (ii) industria, (iii) tendencias clave y (iv) macroeconómicas; ejercen sobre el modelo de negocio. Continuando con esta fase, se desarrollan diferentes herramientas de diseño de estrategias organizacionales que permiten analizar capacidades internas y características del entorno, donde se proponen las siguientes herramientas para generar estrategias de negocio y objetivos que las acompañen:

***El FODA modificado.*** Facilita una visión estratégica del negocio para el planteamiento de acciones específicas que maximicen las fortalezas y aminoren las debilidades de la organización. En el caso de Mausaa S.A. se procedió a listar fortalezas y debilidades y cómo estas se devuelven en el contexto peruano.

## Figura 14

### *Fortalezas y Debilidades de Mausaa S.A.*

Fortalezas Mausaa S.A.	Debilidades
1. Experiencia de 30 años en el sector construcción	1. Falta de estandarización de procesos operativos
2. Cartera de clientes industriales desarrollada	2. Dificultad de mantener un flujo de caja adecuado para la ejecución de proyectos
3. Equipo especializado a nivel técnico	3. Dificultad de encontrar financiamiento para proyectos mayores
4. Capacidad financiera de proyectos hasta 23MM.	4. Falta de control de rentabilidad y ejecución por proyecto.
5. Variedad en la oferta de servicios y activos propios.	5. Alta rotación de personal en áreas operativas
6. Certificaciones de calidad y procesos ISO	6. Ausencia de sistemas informáticos y ERP (control).
7. Áreas de SST., asesoría legal y contable.	7. Ausencia de liderazgo gerencial

En el contexto peruano se observan diferentes variables que han impactado en la contracción del sector construcción. Variables como (i) inflación, (ii) precio de los materiales, (iii) aumento de la tasa de desempleo e (iv) incremento de la inversión pública; cumplen un papel importante en las decisiones a tomar dentro de las organizaciones.

## Figura 15

### *Contexto del Sector Construcción para Mausaa S.A.*

Contexto
1. Contracción del 3.4% en el sector construcción e inmobiliario para el periodo 2023 -2026. debido a la poca inversión privada en el país.
2. Decrecimiento en -2.15% en materiales de construcción para el 2023.
3. Inflación Perú cerró en el 2023 con 3.41%.
4. Aumento de tasa de desempleo con cierre en 9.7% para el 2023.
5. Incremento de la inversión pública y avance de obra del sector público del 3.1% en el 2023.
6. Nuevos métodos de gestión de proyectos, flujos de trabajo, plataformas de gestión de contratistas, innovación en el sector para el control de riesgos y clientes.

Las empresas del sector construcción con las que compite Mausaa S.A. poseen diversas determinadas características que les ayudan a afrontar el contexto planteado como (i) acceso a mayor financiamiento, (ii) cartera de clientes diversificada, (iii) mayor portafolio de servicios, entre otras. Por otro lado, como debilidad, el sector presenta muchas constructoras sin experiencia comprobada en trabajos específicos, poco compromiso en la culminación de obras y demás características que son importantes para el cliente final.

**Figura 16***Debilidades y Fortalezas del Sector*

Debilidades sector:	Fortalezas sector:
<ol style="list-style-type: none"> <li>Poco compromiso con la culminación de obra por pérdida de rentabilidad del cliente.</li> <li>Muchas constructoras sin experiencia comprobada en el mercado.</li> <li>Inestabilidad política y cambios en la gestión gubernamental que impactan en la continuidad del proyecto.</li> <li>Inflación, nuevas tasas de financiación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Montos superiores de financiamiento a 23 millones.</li> <li>Mayor cartera de clientes y mayor diversificación de sectores productivos.</li> <li>Diversidad de servicios adicionales y complementarios a la construcción.</li> <li>Experiencia en licitaciones y alianzas con sectores privados y públicos, manejo de contactos y relacionamiento institucional.</li> <li>Especialización en productos definidos.</li> <li>Acceso a diversas fuentes de financiamiento. Fintech, banca no tradicional</li> <li>Posibilidad de brindar un precio más competitivo.</li> </ol>

**Fuerzas Externas - DAFO Canvas.** Permite visualizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y aplicarlas con el modelo de negocio para analizar en cuál de los aspectos se enfocará, evidenciando qué se debe mejorar y qué propuesta de valor brindar a los clientes; cuidando la estructura de costos, mejorando, optimizando las actividades, recursos y socios claves con los que se cuenta.

**Figura 17***DAFO Canvas Mausaa S.A.*

BMC	PUNTAJE					PUNTAJE (%)					60%		
	D	A	F	O	SUMA	D	A	F	O	SUMA (%)	D+A	F+O	SIGNO
Value Propositions	3	5	4	5	17	18%	29%	24%	29%	100%	47%	53%	-
Revenue Streams	4	5	4	5	18	22%	28%	22%	28%	100%	50%	50%	-
Cost Structure	4	2	3	2	11	36%	18%	27%	18%	100%	55%	45%	-
Key Resources	1	4	3	3	11	9%	36%	27%	27%	100%	45%	55%	-
Key Activities	3	2	2	5	12	25%	17%	17%	42%	100%	42%	58%	-
Key Partners	2	3	3	4	12	17%	25%	25%	33%	100%	42%	58%	-
Customer Segments	4	4	1	4	13	31%	31%	8%	31%	100%	62%	38%	-
Channels	2	3	2	5	12	17%	25%	17%	42%	100%	42%	58%	-
Customer Relationships	2	1	3	5	11	18%	9%	27%	45%	100%	27%	73%	+

*Nota.* Adaptado de Modelo Generation, por Osterwalder & Pigneur, (2017)

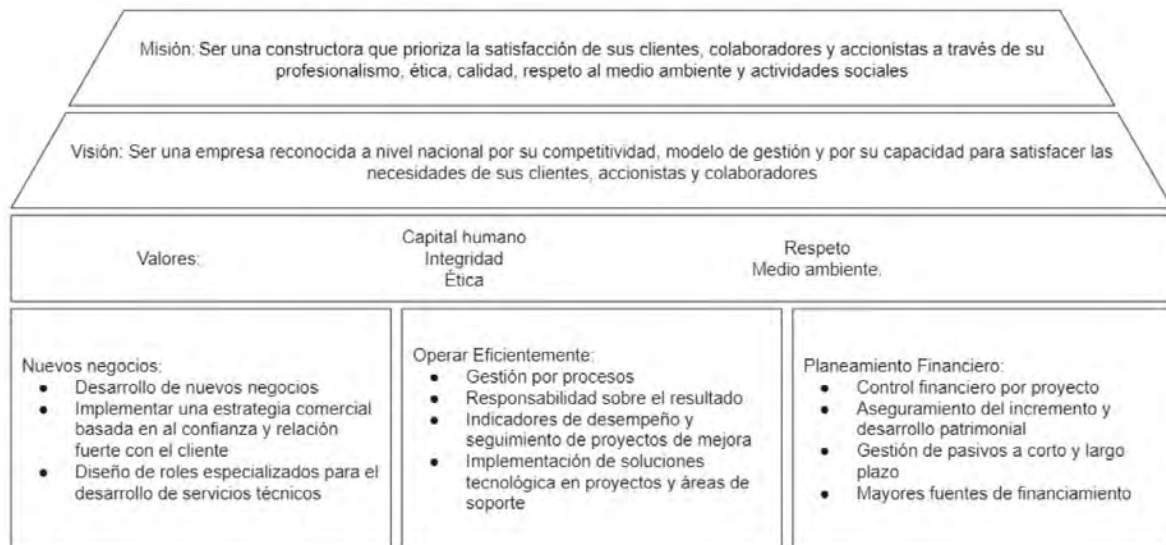
([https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_es\\_.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf))



A partir del análisis de cada uno de los bloques que componen el modelo de negocio en Mausaa S.A., destaca el relacionamiento con sus clientes como ventaja competitiva.

Asimismo, se ha identificado como bloques con oportunidades de mejora (i) estructuración de costos, (ii) recursos clave, (iii) propuesta de valor, (iv) actividades clave, (v) segmento de clientes, (vi) canales y (vii) socios clave; los cuales impactan en una baja rentabilidad.

Según Kaplan y Norton (2014), “las iniciativas estratégicas son un conjunto de acciones específicas y concretas que una organización impulsa para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas acciones deben estar alineadas con la estrategia general de la empresa y deben ser evaluadas y ajustadas regularmente para asegurarse que se están logrando los resultados deseados”. Pearce y Robinson (2013), “las iniciativas estratégicas son acciones y proyectos específicos que se ejecutan para alcanzar los objetivos estratégicos de una empresa. Estas deben ser relevantes, significativas y mensurables para poder medir su éxito y ajustarlas según sea necesario”. Siguiendo el lineamiento estratégico de Mausaa S.A. se proponen los conceptos de misión, visión y valores acompañados de 3 pilares importantes para el desarrollo del negocio: (i) nuevos negocios, (ii) operar eficientemente y (iii) planeamiento financiero.

**Figura 18***Lineamiento Estratégico Mausaa S.A.***Definir Objetivos Organizacionales**

Tener claridad, enfoque, motivación y coherencia en las organizaciones permite concentrar esfuerzos individuales y colectivos hacia el logro de resultados, contribuyendo al éxito en la organización. Dentro de los objetivos organizacionales se pretende establecer metas a mediano y largo plazo, asignando recursos y desarrollando políticas para lograrlo. Estas estrategias formuladas previamente con la intervención de la gerencia y utilizando la metodología *SMART* permite construir objetivos medibles, específicos, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo para el negocio. El diseño del cuadro de mando integral se presenta desde cuatro perspectivas: (a) finanzas, (b) clientes, (c) procesos internos y (d) aprendizaje y talento; las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 20.**

Listado de Objetivos Organizacionales para Mausaa S.A.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
Finanzas	Al 2026, alcanzar un incremento sostenido del EBITDA del negocio en un 20% anual y una disminución de la deuda en un 25% para lograr un apalancamiento y captación de proyectos de 100M de soles.
Clientes	Al 2026, incrementar la recompra de productos en un 30% de la cartera fidelizada e incrementar el <i>Net Promoter Score</i> (NPS) a un 80% para asegurar la aceptación de las valorizaciones y entrega de obra por parte del cliente.
Procesos Internos	Al 2026, revalidar el sistema integrado de gestión y asegurar la estandarización de procesos internos juntamente con un enfoque de mejora continua e innovación asegurando la eficiencia, eficacia y agilidad de los procesos.
Aprendizaje y Talento	Al 2026, lograr la transformación e implementación de una cultura organizacional basada en innovación y tecnología que permita la integración de las herramientas y comportamiento con el negocio

**Diseño del *Balanced Scorecard***

Según Scaramussa (2010), el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración de aspectos del direccionamiento estratégico como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. El Tablero de Control Balanceado permite tener objetivos estratégicos vinculados entre sí por medio de un

mapa de enlaces de causa – efecto, permitiendo a los líderes de una organización (i) comunicar la estrategia, (ii) asignar responsabilidades y (iii) gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas y en forma consensuada; permitiendo direccionar esfuerzos de todas las áreas hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El planteamiento del tablero de control balanceado para Mausaa S.A. incluye la definición de la estrategia, el indicador, el objetivo a corto plazo y la asignación de responsables.

**Figura 19**

*Tablero de Control Balanceado para Mausaa S.A.*

Área	Estrategia	Indicador	OCP	Responsable
FIN	Nuevos ingresos Mayor Rentabilidad	%EDITDA % Incremento de facturación % de deuda capital	Alcanzar una rentabilidad por proyecto de mínimo 20% al 2026. Implementar proyectos y alcanzar un 25% de rentabilidad en proyectos recurrentes (gerenciamiento, flujo de caja que cubra gastos administrativos).	Gerencia de Proyectos Gerencia Comercial
CLI	Fidelización Mayor NPS	% de recompra % NPS % Efectividad de venta	Implementar una segmentación de clientes según tipo de relación e incrementar la recompra de servicios en un 15% al 2025. Implementar procedimientos de medición NPS y alcanzar un 80% de satisfacción al 2026.	Gerencia Comercial
PI	Mejora continua Sistema integrado de gestión	Fase 1 y 2 de implementación de SIG. # de procesos analizados/total # de proyectos de mejora realizados # ROI de proyectos de mejora	Lograr la fase de implementación y capacitación del sistema integrado de gestión al 2023. Lograr el levantamiento de procesos y procedimientos. Desarrollar 3 proyectos de mejora continua por área con ROI de 40% en el 2026.	Gerencia Administrativa Gerencia de Proyectos
APR	Cultura Tech Herramienta Tech	Indicador Tech Pwc	Lograr la implementación de un ERP que involucre todos los procesos de proyectos en el 2026. Lograr un 75% en la encuesta de habilidades Tech formulada por Pwc y un crecimiento semestral de 5% en el 2026.	Gerencia Administrativa Gerencia de Recursos Humanos

*Nota.* Adaptado de The balanced scorecard: Translating strategy into action, por R. Kaplan y D. P. Norton, 2005, *Harvard Business Review Press*.

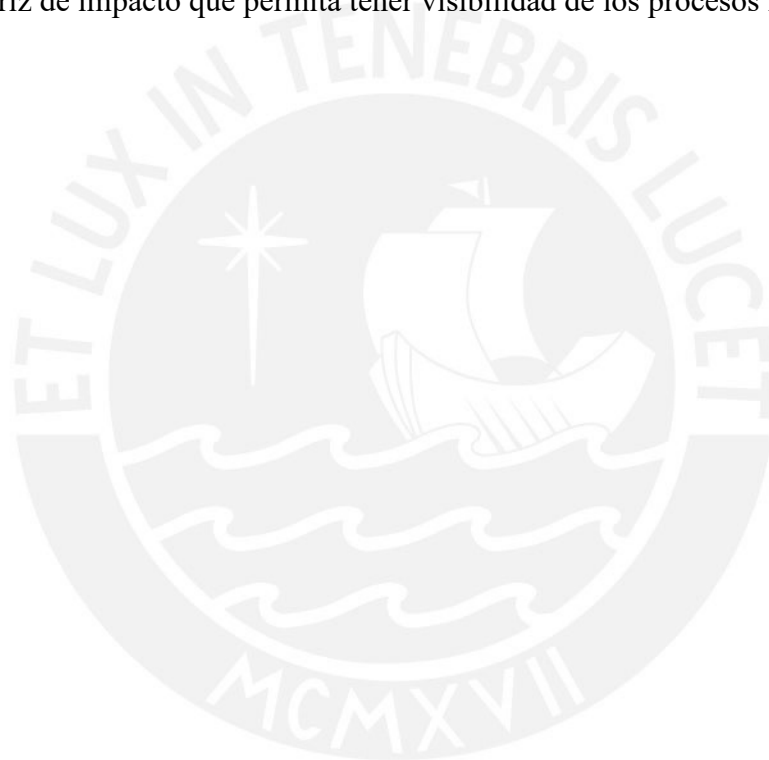
### 6.2.2 Gestión por Procesos

Hayes y Abernathy (1981), señalan que una gestión por procesos es aquella planificación centrada en la mejora e innovación que incrementa la eficiencia, al determinar el orden de las actividades creadoras de valor. Por lo que, la gestión por procesos busca mejorar la eficiencia y efectividad de una organización, optimizando los flujos de trabajo y las actividades que generan valor para los clientes y la empresa. Mausaa S.A. tiene como

actividades claves (a) venta de servicios, (b) fidelización, crecimiento en cobertura de clientes y (c) rentabilidad en las operaciones.

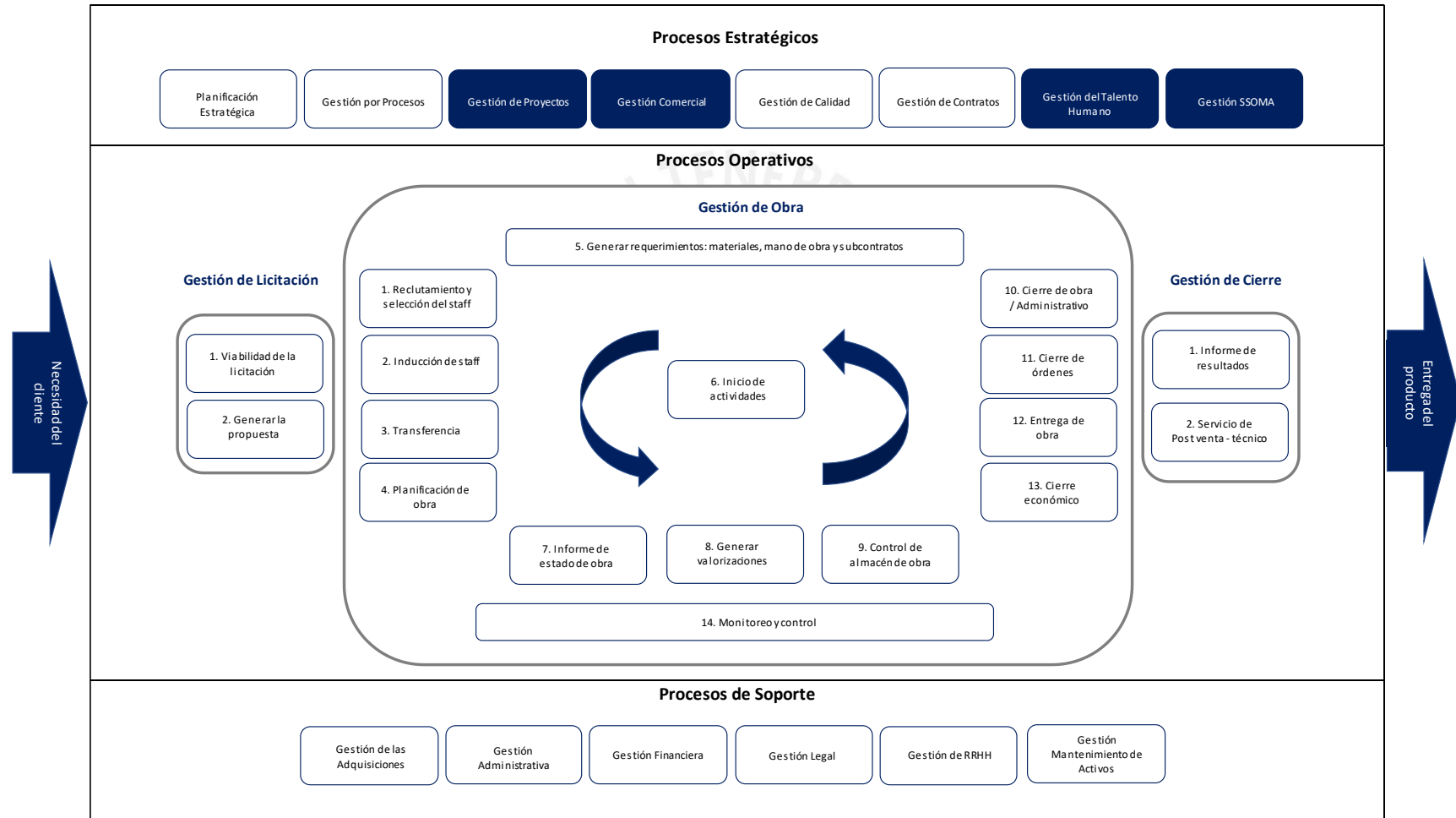
### **Mapeo de Procesos e Identificación de Procesos Críticos del Área de Proyectos**

Actualmente Mausaa S.A. cuenta con tres tipos de procesos: estratégico, operativo y de soporte, cada uno de estos se compone por subprocesos que no han sido delimitados. En esta fase se levantarán los macroprocesos de la organización con el fin de plasmarlos en un mapa de procesos. Primero se listan los procesos estratégicos, operativos y de soporte, para realizar una matriz de impacto que permita tener visibilidad de los procesos más críticos de la organización.



**Figura 20**

*Mapa de Procesos Mausaa S.A.*



*Nota: Tomado de Plan Operativo 2022 de Mausaa S.A. (p.16) [Documento Interno], por Mausaa S.A, 2022.*

### **Análisis, Mejora de Procesos / Indicadores**

A partir del listado de procesos críticos, se procede a analizar las tareas que los componen, quiénes son los actores que permiten su ejecución y cuáles son los resultados esperados. Posteriormente, se establece la secuencia de ejecución de las tareas y actividades de cada proceso, designando un responsable que realice la medición de resultados. Finalmente, se busca satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, entendiendo los atributos que valora cada uno de ellos para establecer los parámetros de medición del servicio e indicadores clave del área, los cuales una vez definidos deben ser presentados a la Gerencia de Mausaa S.A. para su revisión y aprobación.

### **Aplicación de Herramientas de Mejora Continua**

Contribuye de manera sustancial al mejoramiento, optimización y creación de valor en los procesos de la organización, lo cual implica identificar oportunidades de mejora, implementación de cambios, medición, y búsqueda continua de la evolución del proceso. Es importante que en Mausaa S.A. se adopte una cultura que valore y promueva la mejora continua en sus áreas e involucre a todos los colaboradores de la organización. Esta mejora continua puede generarse mediante el uso de herramientas como Kaizen, cuyo aporte consiste en conseguir mejoras mediante el método de las 5S, el cual disminuye o elimina los tiempos improductivos y diseña paso a paso un mejor sistema:

1er paso, SEIRI, clasificar entre lo útil e inútil.

2do paso, SEITON, ordenar lo útil y decidir sobre lo inútil.

3er paso, SEISO, mantener el orden y la limpieza.

4to paso, SEIKETZU, cuidar la higiene y el aseo personal.

5to paso, SHEITZUKE, fomentar disciplina y el autocontrol para mejora de la productividad.

La medición de una correcta aplicación de la herramienta de las 5S, requiere que existan reuniones semanales o quincenales de validación del proceso, donde todas las áreas involucradas puedan aportar, generando interacción y retroalimentación continua. Adicionalmente, cada iteración debe estar ligada a objetivos claros, medibles y alcanzables que permitan el aprendizaje en cada fase del proceso.

### **Opciones de Automatización**

La automatización de procesos permite el uso de tecnologías que aportan a la comunicación y reducción de tareas manuales como cotizaciones al cliente, llenado de formatos reglamentarios, solicitud de herramientas, entre otros; que hoy se manejan por medio de Excel como plantilla a ser llenada por el usuario solicitante, pero que no permite interacción síncrona con otros procesos o tareas, por ello se propone contar con un sistema de información que contemple el relevo de la información en tiempo real, a partir de los datos que cada área genera como parte de sus responsabilidades; permitiendo la trazabilidad de todo el proceso y generando el ahorro de horas/hombre en todas las áreas de la organización.

Para consolidar esta eficiencia, se propone migrar la información actual a un sistema integrado que permita acceder a información histórica, de fácil ingreso, que brinde información a otras áreas interdependientes y relacionadas para el correcto entregable del proyecto. Para ello se debe considerar los siguientes pasos: (i) establecer necesidad de datos a relevar por cada área (ii) determinar el uso y beneficio que tienen los datos para el área (iii) identificar procesos repetitivos (iv) enlazar procesos de manera síncrona (v) generar un sistema ad hoc en base a vistas de usuarios y perfiles.

### **6.2.3 Plan de Comunicación**

El programa está dirigido a los clientes actuales y potenciales de Mausaa S.A. para lo cual el área Comercial, será responsable de diseñar el mensaje que se transmitirá a sus usuarios. Es por ello que, a través de herramientas tecnológicas y físicas se buscará reforzar



la presencia de marca y coberturar más clientes potenciales y reforzar el posicionamiento como una organización a la vanguardia y cliente céntrica.. En la primera fase, se capacitará a los líderes del área Comercial para que puedan desarrollar herramientas de captación de público, presentaciones de alto impacto, uso de herramientas informáticas como email marketing, entre otros.

En la segunda fase, se planea contratar una agencia creativa que apoye al área Comercial en el despliegue de la estrategia digital, a través de anuncios, gestión en redes sociales, buscadores, etc. para que la organización tenga más puntos de contacto con potenciales clientes. Finalmente, la tercera fase, contempla presencia activa en conferencias, congresos, ferias del sector en donde el equipo comercial realice presentaciones de la marca y los servicios brindados.

### **6.3. Conclusiones**

La información relevada previamente a través de análisis de la situación general de Mausaa S.A., análisis del contexto, identificación de problemas clave, causa problema raíz y marco conceptual, han permitido el desarrollo de alternativas de solución posibles de implementación y ejecución.

Las alternativas propuestas se focalizan y priorizan acciones encaminadas a solucionar la disminución de la rentabilidad, donde se presenta la generación de objetivos estratégicos y *Balanced Scorecard* que permitan alcanzar y lograr la misión y visión; así como implementar una adecuada gestión por procesos que dan solución a los procesos críticos y generar indicadores, finalmente el plan de comunicación interna que genere canales que logre una adecuada gestión con todos los involucrados en los proyectos.

Las alternativas de solución son posibles de implementar ya que se recabó información precisa de Mausaa S.A. y luego de un análisis detallado fue posible su estructuración, el cual repercutirá positivamente en la organización logrando tener una posición competitiva en el

mercado, así como la generación de valor en el tiempo promoviendo su sostenibilidad y sustentabilidad empresarial.



## Capítulo VII: Plan de Implementación

Luego de definir las propuestas de solución al problema central de disminución de la rentabilidad en la organización Mausaa S.A. se propone el plan de implementación con énfasis en actividades clave, estimación de costos y factores críticos de éxito.

### 7.1 Actividades

Las alternativas de solución descritas fueron revisadas y seleccionadas en común acuerdo con el equipo de Business Consulting y la gerencia de Mausaa S.A. Estas son: (i) Generación de objetivos estratégicos y *Balanced Scorecard*, (ii) Desarrollar gestión por procesos, (iii) Generar un plan de comunicación. El detalle de las alternativas se describe a continuación:

**Tabla 15**

*Plan de Implementación y Alcance*

Actividad	Objetivo	Público Objetivo
Generación de objetivos estratégicos y <i>balanced scorecard</i>	Mejorar la organización en:	Gerencia y áreas <i>core</i> del negocio.
Implementar gestión por procesos	a). Diseño ineficiente de procesos	Gerencia, mandos medios y trabajadores.
	b). Falta de estandarización de procedimientos	Gerencia, mandos medios y áreas específicas.
Generar el plan de comunicación “Mausaa S.A. en marcha”	c). Falta de medición de procesos	Gerencia, mandos medios, trabajadores, clientes y <i>stakeholders</i> .

#### 7.1.1. Generación de Objetivos Estratégicos y *Balanced Scorecard*

Permite a la empresa ser competitiva en un contexto cada vez más orientado al cambio. La planificación estratégica involucra una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como el plan de negocios (*Business Plan*), según indica

Münch Galindo (2013). En Mausaa S.A. la generación de objetivos y *balanced scorecard* busca incrementar los niveles de rentabilidad del negocio mediante la asignación de responsables de cada proceso y la búsqueda del resultado operativo, financiero, aprendizaje y clientes.

Fase 1: Análisis interno y de factores del entorno (2 semanas). Junto con el gerente general y la subgerencia se definen e investigan cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Las herramientas que se utilizarán son las siguientes:

- Análisis de modelo de negocio Canvas: Análisis propuesto donde se define el negocio mediante los 9 bloques.
- Análisis del entorno mediante cuatro variables: Fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas.
- Identificación de las fortalezas y debilidades del negocio y el contexto donde se desarrollan las actividades.

Fase 2: Aplicación de Herramientas y entendimiento de la estrategia actual (3 semanas). Junto con el gerente general y la subgerencia

- FODA Modificado: Análisis de fortalezas y debilidades de la empresa, versus el contexto del mercado, versus fortalezas y debilidades del sector.
- DAFO Canvas: Análisis del impacto del contexto en el modelo de negocio.

Fase 3: Diseño de objetivos a largo plazo y corto plazo y *balanced scorecard*. (1 semana). Luego de ellos se definen los objetivos a largo plazo y corto plazo en una temporalidad de tres años y la herramienta *balanced scorecard*.

### 7.1.2. Gestión por Procesos

Tiene como objetivo generar valor al cliente y a la organización mediante la búsqueda de mejora continua y eficiencia en las actividades, optimizando los procesos para simplificar flujos de trabajo, reorganización de funciones y responsables, automatización de tareas, etc.

Fase 1. Identificación de expectativas de clientes Pareto (2 semanas): Se plantea poder generar 3 reuniones con los clientes más representativos para Mausaa S.A. e indagar acerca de los objetivos que tienen, cómo el servicio de la empresa aporta a sus operaciones, cuáles son sus expectativas con relación al servicio de un tercero, etc.

Fase 2. Identificación de Mapa de Procesos (3 semanas): Se plantea poder levantar información acerca de los procesos organizacionales:

- Identificar los macroprocesos y subprocesos de todas las áreas de la empresa mediante entrevistas y revisión documentarios.
- Determinar los procesos estratégicos, operativos y de soporte.
- Elaborar matriz de priorización de procesos para poder definir los procesos críticos de la organización y los que aportan un valor reducido a la operación.

Fase 3. Modelamiento del proceso (6 semanas): Se plantea poder modelar los procesos organizacionales:

- Elaborar matriz de relacionamiento del proceso donde se enlista y define los participantes, nivel de relacionamiento y recursos aplicables del proceso.
- Definición de procesos empresariales, procesos a eliminar, procesos a implementar y propuestas de automatización.
- Modelamiento: Definición de roles y responsabilidades, flujo de actividades, herramientas de control, relacionamiento con otros procesos, entre otras características que ayuden a cumplir con el objetivo organizacional.
- Elaboración de flujogramas por cada proceso.

- Elaboración de propuestas de automatización para procesos no críticos.

#### **7.1.2.1 Mejora Continua de Procesos**

El desarrollo de la Mejora Continua en Mausaa S.A. está dirigido a todo el personal de Mausaa S.A. en donde la responsabilidad recae en las jefaturas de cada área. Se propone dividir en 4 fases este proceso.

Fase 1. Se capacitará (1mes) a todos los jefes de área en el uso de herramientas de mejora continua, abordamiento de conflictos, temario de habilidades blandas que permitan empatizar y conectar con cada colaborador.

Fase 2. Se armará un calendario de reuniones quincenales (02 meses), que debe contar con la participación y compromiso de todos los jefes de área, cada uno expondrá los procesos que tiene a su cargo, esto con el fin de que todas las áreas conozcan el proceso actual, coordinen cual de esos procesos son necesarios para sus áreas.

Fase 3. Propuesta de mejora de procesos (2 meses) la cual genera una optimización de manera general para la organización. Cada líder de área debe estar de acuerdo en que este proceso sea el más eficiente y que de mayor aporte a la organización, generando retroalimentación entre las áreas y ajustes para ser más efectivos.

Fase 4. Difusión de mejores prácticas y aprendizaje continuo (3 meses), compartir y difundir las mejores prácticas aprendidas permite que todo el equipo pueda beneficiarse del proceso, así como fomentar un ambiente colaborativo que aprende del éxito y fracaso para la mejora continua a lo largo del tiempo.

#### **7.1.3. Plan de Comunicación “Mausaa S.A. en Marcha”**

El programa está dirigido a los clientes actuales o potenciales para Mausaa S.A. para lo cual el área Comercial, será responsable de diseñar el mensaje que la organización quiere transmitir a sus clientes, utilizando herramientas tecnológicas y físicas que ayuden a reforzar

su marca y permitan coberturar más clientes potenciales, posicionando a Mausaa S.A. como una organización a la vanguardia y con principios, enfocado en la satisfacción de sus clientes.

Fase 1. Se planea capacitar a los líderes del área Comercial (1 mes) para que puedan desarrollar herramientas de captación de público, presentaciones de alto impacto, uso de herramientas informáticas como email marketing, plataformas digitales, entre otras.

Fase 2. Contratación de una agencia digital (5 meses) que apoye al área Comercial a posicionar a Mausaa S.A. mediante publicidad en línea, anuncios, redes sociales, páginas y buscadores para que la organización tenga más *leads* y puntos de contacto con posibles clientes.

Fase 3. Búsqueda activa (6 meses) de conferencias, congresos, ferias del sector en donde el equipo comercial realice presentaciones de lo que es Mausaa S.A. y los servicios con los que cuenta.

El total del programa tiene una duración de 6 meses, el primer mes con la creación de base a los ejecutivos comerciales y formulación de mensajes a transmitir y los otros 5 meses en paralelo con la fase 2 y 3.

**7.2 Diagrama de Gantt de Implementación**

Las tres alternativas de solución propuestas están estrechamente relacionadas para poder dar solución a la problemática de disminución de la rentabilidad. El proceso de implementación se desarrollará según el siguiente calendario de actividades:

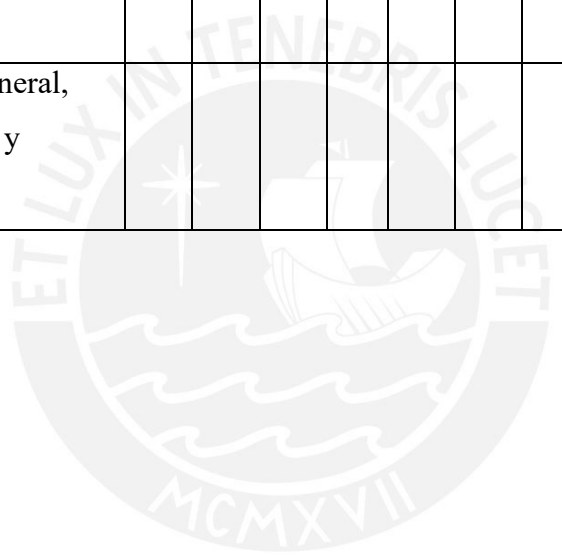
**Figura 21**

*Fase 1: Generación de Objetivos Estratégicos y Balanced Scorecard y Gestión por Procesos*

Alternativa de solución	Responsable	Semana																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<i>Kick-Off</i> del proyecto																		
Generación de Objetivos Estratégicos y <i>Balanced Scorecard</i>																		
Fase 1: Análisis interno y de factores del entorno	Gerencia general, subgerencia y jefaturas.																	
Fase 2: Aplicación de herramientas y entendimiento de la estrategia actual	Gerencia general y subgerencia																	
Fase 3: Diseño de objetivos a largo plazo y corto plazo y <i>balanced scorecard</i>	Gerencia general y subgerencia																	
<b>Gestión por Procesos</b>																		



Fase 1: Identificación de expectativa de clientes Pareto	Gerencia general, subgerencia y jefatura comercial																		
Fase 2: Identificación de Mapa de Procesos	Gerencia general, subgerencia y jefaturas.																		
Fase 3: Modelamiento del proceso	Gerencia general, subgerencia y jefaturas.																		



**Figura 22**

*Fase 2: Plan de Ccomunicación “Mausaa S.A. en Marcha” (Proyectos a largo plazo).*

Alternativa de solución	Responsable	Meses																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<i>Kick-Off</i> del proyecto																		
<b>Mejora Continua de Procesos</b>																		
Fase 1: Capacitación a los jefes de área	Gerencia general y subgerencia	■																
Fase 2: Conocimiento de procesos de áreas	Jefes de área		■	■														
Fase 3: Mejora de procesos	Jefes de área				■	■												
Fase 4: Difusión de mejores prácticas y aprendizaje continuo	Jefes de área						■	■	■									
<b>Plan de comunicación “Mausaa S.A. en Marcha”</b>																		
Fase 1: Capacitación al área comercial	Gerencia general y subgerencia	■																
Fase 2: Contratación de una agencia digital	Jefe comercial y compras		■	■	■	■	■											
Fase 3: Búsqueda activa						■	■	■	■	■	■							

### 7.3 Inversión de Implementación - Diagrama de Gantt de Implementación

Las cuatro alternativas de solución propuestas requieren un presupuesto de inversión para desarrollar los contenidos propuestos:

**Figura 23**

*Estructura de Costos*

<b>Generación de Objetivos Estratégicos y <i>Balanced Scorecard</i></b>	Descripción	Cantidad/Horas	Costo Total
Fase 1: Análisis interno y de factores del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de modelo de negocio Canvas: análisis propuesto donde se define el negocio mediante los 9 bloques.</li> <li>• Análisis del entorno mediante cuatro variables: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas.</li> <li>• Identificación de las fortalezas debilidades del negocio y el contexto donde se desarrollan las actividades.</li> </ul>	40 horas	57,000 soles
Fase 2: Aplicación de herramientas y entendimiento de la estrategia actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FODA Modificado: Análisis de fortalezas y debilidades de la empresa, versus el contexto</li> </ul>	40 horas	

Fase 3: Diseño de objetivos a largo plazo y corto plazo y <i>balanced scorecard</i>	<p>del mercado, versus fortalezas y debilidades del sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DAFO Canvas: Análisis del impacto del contexto en el modelo de negocio.</li> <li>• Diseño de objetivos a largo plazo y corto plazo.</li> <li>• Diseño de la herramienta <i>Balanced Scorecard</i>.</li> </ul>	20 horas	
<b>Gestión por Procesos</b>			
Fase 1: Identificación de expectativa de clientes Pareto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 reuniones con los clientes más representativos para Mausaa S.A. y alinear expectativas para la reingeniería de procesos y automatización.</li> </ul>	8 horas	95,000 soles

Fase 2: Identificación de Mapa de  
Procesos

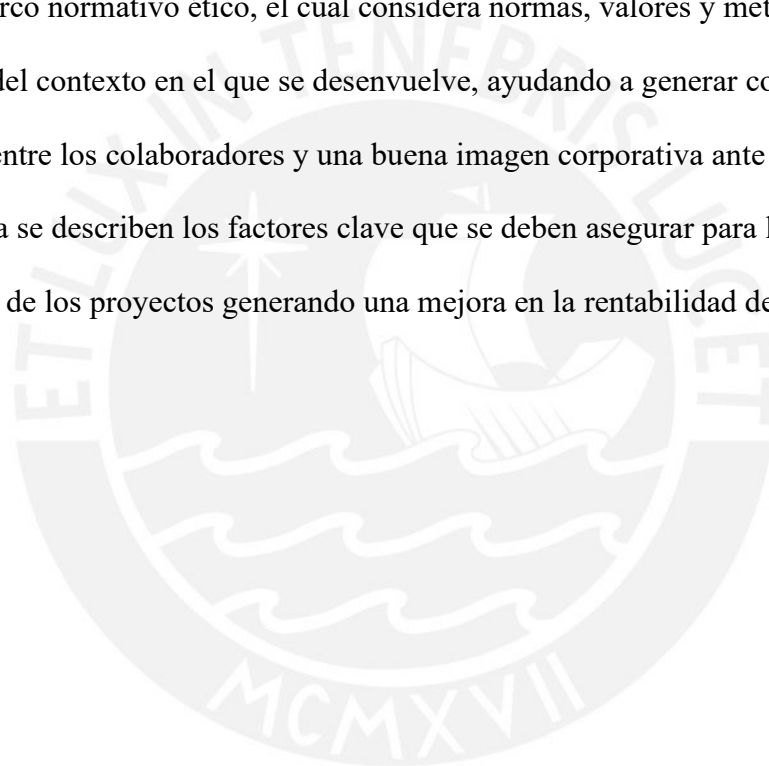
- Elaborar matriz de relacionamiento del proceso donde se enlista y definen los participantes, nivel de relacionamiento y recursos aplicables del proceso.
- Definición de procesos empresariales, procesos a eliminar, procesos a implementar y propuestas de automatización.
- Modelamiento: Definición de roles y responsabilidades, flujo de actividades, herramientas de control, relacionamiento con otros procesos, entre otras características que ayuden a cumplir con el objetivo organizacional.
- Elaboración de flujogramas por cada proceso.
- Elaboración de propuestas de automatización para procesos no críticos
- Automatización de procesos.

120 horas

Fase 1: Capacitación a los jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento en uso de herramientas de mejora continua, habilidades blandas.</li> </ul>	20 horas	20,000 soles (Anual)
Fase 2: Conocimiento de procesos de áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de calendario de reuniones.</li> <li>Exposición de funciones y roles por área.</li> </ul>	5 horas	
Fase 3: Mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de mejora en procesos.</li> <li>Formulación de ajustes a los procesos.</li> </ul>	20 horas	
Fase 4: Difusión de mejores prácticas y Aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir buenas prácticas al equipo.</li> <li>Fomentar ambiente colaborativo.</li> </ul>	20 horas	
<b>Plan de Comunicación</b>			
Fase 1: Capacitación al área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento en uso de herramientas de captación de público, presentaciones de impacto, email marketing.</li> </ul>	20 horas	
Fase 2: Contratación de una agencia digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de contenido digital, posicionamiento en búsquedas y redes sociales, publicación de contenidos.</li> </ul>	150 horas	84,000 soles (Anuales)
Fase 3: Búsqueda activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de servicios en ferias, eventos del rubro.</li> </ul>	90 horas	

#### 7.4 Factores Clave de Éxito

Los factores clave de éxito son aquellos elementos vitales a tener, mantener y controlar dentro de cualquier organización para lograr una alta competitividad. Este conjunto de elementos abarca aspectos relacionados con las diferentes áreas funcionales de la organización, entre las cuales se destacan las finanzas, las operaciones, la investigación y desarrollo, entre otras, de manera que se garantice una visión holística de la empresa, y por ende una buena imagen de ésta (Álvarez Torres, 2006). Todas estas actividades se rigen dentro de un marco normativo ético, el cual considera normas, valores y metas de la organización y del contexto en el que se desenvuelve, ayudando a generar compromiso organizacional entre los colaboradores y una buena imagen corporativa ante los clientes. En la siguiente tabla se describen los factores clave que se deben asegurar para la correcta implementación de los proyectos generando una mejora en la rentabilidad de la organización.



**Tabla 16***Factor Clave de Éxito*

<b>Factor Clave</b>	<b>Descripción</b>
Compromiso de gerencia y áreas	El apoyo y liderazgo claro de la alta dirección es fundamental para el éxito del proyecto. Sumado a esto, el compromiso de los jefes de área en tomar el liderazgo y fomentar una adecuada comunicación entre los trabajadores.
Asignación de recursos adecuados	Garantizar la asignación de recursos necesarios, tanto financieros como humanos, para la implementación exitosa del proyecto.
Seguimiento al plan de implementación	Es importante poder brindar y utilizar herramientas de medición que permitan dar seguimiento a las diferentes fases y actividades de los proyectos.

**7.5. Conclusiones**

En relación con la información desarrollada, se presenta aspectos puntuales del plan de implementación que incorpora tiempos inversión, así como factores clave de éxito. Los puntos tratados se han puesto de manifiesto con los resultados de la información analizada, siendo las mejoras no solo económicas, sino que repercuten en la empresa en su conjunto.

El plan de implementación detalla los pasos y secuencia de actividades para lograr los objetivos del presente estudio, brindando una hoja de ruta para solucionar la problemática existente en la organización.

Cabe precisar la importancia de la participación activa de todos los miembros involucrados con la organización, asignación de recursos, compromiso y roles que son necesarios para garantizar que el plan pueda realizarse adecuadamente, acompañado de un monitoreo, control y seguimiento oportuno; para lograr una implementación exitosa.



## Capítulo VIII: Resultados Esperados

En el presente capítulo, se presentan los resultados esperados a las propuestas de solución planteadas, las cuales impactarán positivamente en la operatividad de Mausaa S.A. y por ende en la rentabilidad de la empresa.

### 8.1 Beneficios de la Generación de Objetivos Estratégicos y *Balanced Scorecard*

Se espera que al contar con objetivos estratégicos definidos y un *balanced scorecard* con objetivos claros y medibles, que les permitan enfocar esfuerzos en tareas específicas que requieran de atención, asignando eficientemente recursos, que sean capaz de identificar oportunidades y desafíos, que trabajen en conjunto priorizando la adecuada comunicación entre áreas y hacia fuera de la organización la imagen sea sólida como equipo.

Adicionalmente, el análisis interno y externo mediante las herramientas propuestas permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden ser tratadas para mejorar la posición competitiva de la empresa y dimensionar mejor los objetivos estratégicos propuestos. El resultado de la generación de objetivos estratégicos y *balanced scorecard* es la mejora de la eficiencia de la empresa Mausaa S.A. y finalmente de su rentabilidad a nivel de proyectos y operación.

### 8.2 Beneficios Gestión por Procesos

El establecer un riguroso diseño de cada proceso permite tener mapeado los procesos clave de la organización y generar beneficios mediante la alineación, alcanzando un objetivo común orientado al cliente, centralizado en la mejora continua e interactuando con ellos para recibir una retroalimentación constante y hacer más eficiente al proceso en sí. En cada eficiencia se generan ahorros en tiempos, rentabilidad que al final recae en reducción de costos operativos, mejora en la calidad de entregables y satisfacción del cliente.

Adicionalmente, ello permitirá la medición exacta de diferentes actividades que actualmente no se miden tales como: rentabilidad por proyecto, nivel de avance de subprocesos, cuellos de

botella, actividades críticas, ruta crítica del proyecto, nivel de inversión requerido, entre otros. Este orden y definición de procesos estratégicos, tácticos y operativos decantan en la implementación de opciones de automatización.

Para Mausaa S.A. el re-estructurar sus procesos operativos le permite generar un entendimiento claro como área y hacia las áreas de la organización, optimizando el tiempo y permitiendo la colaboración de otras áreas para robustecer el proceso. Se generan eficiencias operativas, mejoras en la rentabilidad, incremento de la productividad, satisfacción del cliente interno y externo, mejora en la calidad de entregables y un ahorro importante en costos al eliminarse actividades repetitivas que no generan valor. Finalmente, al contar con herramientas visuales producto de la gestión y automatización de procesos, se integrará más a las áreas internas y se buscará un contacto más cercano con los clientes, permitiéndoles ver avances de la obra en tiempo real y recibiendo su retroalimentación en cada fase del proceso, la cual permita robustecer la relación con sus clientes actuales.

### **8.3 Beneficios de Contar con un Plan de Comunicación**

Este plan de comunicación tiene por objetivo lograr una mejora de la imagen y reputación de Mausaa S.A., robusteciendo la marca y permitiendo que logre capturar más clientes, por ello es importante que los mensajes a comunicar sean claros y que transmitan la visión y misión de la empresa, destacando sus fortalezas, ya que ello beneficiará en gran medida la interiorización del mensaje por los actuales y potenciales clientes.

Dentro de los beneficios se busca posicionar a Mausaa S.A. como una empresa responsable, que cuenta con procesos claros y herramientas tecnológicas que permiten al cliente estar más conectado e informado sobre los avances del proyecto, siendo la innovación uno de los pilares del valor diferencial de Mausaa frente a la competencia. Asimismo, será importante comunicar la apertura de la compañía para generar alianzas y relaciones con socios comerciales y proveedores, que permitan lograr eficiencias en sus procesos y

proyectos. En esa misma línea, se deberá destacar el nivel de preparación de la compañía ante cualquier situación de crisis, permitiendo una respuesta rápida y efectiva en momentos de incertidumbre en donde se debe proteger la organización y asegurar la continuidad de sus operaciones.

Finalmente, con la inversión en cada fase se espera también, que el personal del área comercial pueda utilizar las herramientas brindadas con el objetivo de fidelizar a sus actuales clientes y ampliar cobertura de nuevos usuarios, que permitan incrementar el nivel de ventas para la organización.

#### **8.4 Evaluación Financiera del Proyecto**

En primer lugar, se ha identificado que en el sector construcción existe una amplia gama de oportunidades a la vez de muchos competidores que ofrecen servicios al menor costo posible. El problema principal de Mausaa S.A. es la disminución de la rentabilidad y para ello se ha diseñado un proceso de generación de objetivos estratégicos y *balanced scorecard*. Por otro lado, se propone la gestión por procesos y mejora continua con el objetivo de lograr eficiencias en la operación y finalmente, un plan de comunicación interna para implementar y alinear estratégicamente a toda la organización.

Para poder analizar la viabilidad financiera se elaboró un estado de resultados en donde podemos analizar los ingresos, costos y gastos reales, adicional de los indicadores financieros como CAPM, KS, WAC, VAN y TIR. Para elaborar el escenario y el flujo de caja del proyecto se han tomado en consideración las variables de costo que representa entre el 78% y 88% de las ventas realizadas, el gasto administrativo que representa el 8% de las ventas y el gasto de ventas que representa el 1% de las ventas. Adicionalmente, para calcular el gasto e ingresos financieros se han tomado tasas de crecimiento correlacionadas a las ventas realizadas y proporcionadas por Mausaa S.A.

**Tabla 17***Flujo de Caja Libre Mausaa S.A.*

Características	Real 2021	Real 2022	Proyección 2023	Proyección 2024	Proyección 2025	Proyección 2026
		36%	20%	20%	20%	20%
Proyección de Ventas	S/ 8,205,007	S/ 11,121,271	S/ 14,035,000	S/ 16,842,000	S/ 20,210,400	S/ 24,252,480
Costo	S/ 6,728,106	S/ 9,786,718	S/ 12,070,100	S/ 14,147,280	S/ 16,572,528	S/ 19,401,984
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/ 1,476,901</b>	<b>S/ 1,334,553</b>	<b>S/ 1,964,900</b>	<b>S/ 2,694,720</b>	<b>S/ 3,637,872</b>	<b>S/ 4,850,496</b>
Gasto de Venta	S/ 82,050	S/ 111,213	S/ 140,350	S/ 168,420	S/ 202,104	S/ 242,525
Gasto Administrativo	S/ 656,401	S/ 889,702	S/ 982,450	S/ 1,178,940	S/ 1,414,728	S/ 1,697,674
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/ 738,451</b>	<b>S/ 333,638</b>	<b>S/ 842,100</b>	<b>S/ 1,347,360</b>	<b>S/ 2,021,040</b>	<b>S/ 2,910,298</b>
Otros Ingresos	S/ 160,000	S/ 164,000	S/ 168,100	S/ 172,303	S/ 176,610	S/ 181,025
Ingresos Financieros	S/ 41,025	S/ 55,606	S/ 70,175	S/ 84,210	S/ 101,052	S/ 121,262
Gastos Financieros	S/ 287,175	S/ 389,244	S/ 561,400	S/ 673,680	S/ 808,416	S/ 970,099
<b><i>Diseño del Objetivos</i></b>						
<b><i>Estratégicos</i></b>			<b>S/ 57,000</b>			
<b><i>Gestión por Procesos y</i></b>						
<b><i>Automatización</i></b>			<b>S/ 95,000</b>			
<b><i>Mejora Continua</i></b>			<b>S/ 20,000</b>	<b>S/ 20,000</b>	<b>S/ 20,000</b>	<b>S/ 20,000</b>
<b><i>Plan de Comunicación</i></b>			<b>S/ 84,000</b>	<b>S/ 84,000</b>	<b>S/ 84,000</b>	<b>S/ 84,000</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>S/ 652,300</b>	<b>S/ 164,000</b>	<b>S/ 518,975</b>	<b>S/ 930,193</b>	<b>S/ 1,490,286</b>	<b>S/ 2,242,486</b>

Impuesto a la Renta (29.5%)	S/	192,429	S/	48,380	S/	153,098	S/	274,407	S/	439,634	S/	661,533
<b>Ganancia Operativa Neta (NOPAT)</b>	<b>S/</b>	<b>459,872</b>	<b>S/</b>	<b>115,620</b>	<b>S/</b>	<b>365,877</b>	<b>S/</b>	<b>655,786</b>	<b>S/</b>	<b>1,050,652</b>	<b>S/</b>	<b>1,580,953</b>
Depreciación y amortización	S/	45,900	S/	52,500	S/	52,500	S/	52,500	S/	52,500	S/	52,500
Cambio en el capital de trabajo	-S/	762,000	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Inversiones	S/	100,000	S/	100,000	S/	100,000	S/	100,000	S/	100,000	S/	100,000
Aumento neto en otros activos de otros pasivos neto	-S/	453,500	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-S/</b>	<b>609,728</b>	<b>S/</b>	<b>268,120</b>	<b>S/</b>	<b>518,377</b>	<b>S/</b>	<b>808,286</b>	<b>S/</b>	<b>1,203,152</b>	<b>S/</b>	<b>1,733,453</b>
<b>Valor Actual neto</b>					<b>S/</b>	<b>3,318,386</b>						

El impacto positivo de disminuir la ineficiencia operativa es reducir la tasa del costo de operación de manera paulatina hasta un 80% al 2026, y el gasto administrativo en un 1% representando el 7% de las ventas. Con ello, se genera un flujo de caja económico viable, como lo muestra la siguiente tabla.

**Tabla 18***Cálculo de la Rentabilidad sobre el Capital Invertido (ROIC)*

	Real		Real		Proyección		Proyección		Proyección			
ROIC	2021		2022		2023		2024		2025		2026	
<b>Ganancia Operativa Neta</b>												
(NOPAT)	S/	459,872	S/	115,620	S/	365,877	S/	655,786	S/	1,050,652	S/	1,580,953
<i>Total Activos No Corrientes</i>	S/	5,839,000	S/	5,808,000	S/	5,808,000	S/	5,808,000	S/	5,808,000	S/	5,808,000
<i>Total Pasivos No Corrientes</i>	S/	590,000	S/	704,000	S/	704,000	S/	704,000	S/	704,000	S/	704,000
<b>Capital Invertido (W + ANC - PNC)</b>												
	S/	4,931,000	S/	4,024,000	S/	4,024,000	S/	4,024,000	S/	4,024,000	S/	4,024,000
Capital Invertido promedio	S/	4,477,500	S/	4,024,000	S/	4,024,000	S/	4,024,000	S/	4,024,000	S/	4,024,000
<b>Rentabilidad del Capital Invertido (ROIC)</b>												
	<b>10%</b>		<b>3%</b>		<b>9%</b>		<b>16%</b>		<b>26%</b>		<b>39%</b>	

El beneficio de reducir los indicadores de costos de operación y gasto administrativo significa un beneficio adicional al negocio de Mausaa S.A. el cual representa un ahorro por motivo de planificaciones derivadas de la implementación de las soluciones propuestas.

**Tabla 19***Cálculo de la EVA*

	Real	Real	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección
EVA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ROIC	10.27%	2.87%	9.09%	16.30%	26.11%	39.29%
WACC	14.10%	14.09%	14.09%	14.09%	14.09%	14.09%
Capital invertido promedio	S/ 4,477,500	S/ 4,024,000	S/ 4,024,000	S/ 4,024,000	S/ 4,024,000	S/ 4,024,000
EVA = (ROIC - WACC) *						
Capital invertido promedio	-S/ 171,437	-S/ 451,395	-S/ 201,138	S/ 88,770	S/ 483,636	S/ 1,013,937
ROIC	10.27%	2.87%	9.09%	16.30%	26.11%	39.29%
WACC	14.10%	14.09%	14.09%	14.09%	14.09%	14.09%

El beneficio de reducir los indicadores de costos de operación y gasto administrativo significa un beneficio adicional al negocio de Mausaa S.A. el cual representa un ahorro por motivo de planificaciones derivadas de la implementación de las soluciones propuestas.

Para encontrar la tasa de descuento WACC, se ha utilizado la metodología CAPM donde analizamos variables de deuda, patrimonio, rendimientos de mercados, riesgo país, etc.

**Tabla 20**

*Estructura de Capital Mausaa S.A.*

<b>Estructura de Capital</b>	<b>2023</b>	
Total Deuda	S/ 9,561,000	73.64%
Total Patrimonio	S/ 3,422,000	26.36%
<b>Total Fondos Obtenidos</b>	<b>S/ 12,983,000</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 21**

*Cálculo del Costo de Patrimonio*

<b>Cálculo del Costo del patrimonio (Ks)</b>	<b>2023</b>
Rendimiento Índice S&P 500 promedio 20 años (KM)	11.86%
Rendimiento T-Bond promedio 4 años (KLR)	3.11%
Beta Apalancada: Bulding Materials (Fuente: Damodaran)	1.32
D/E Ratio	18.15%
Effective Tax rate	19.94%
Beta Desapalancada	1.15
Beta promedio Apalancado (Hamada)	3.42
Riesgo país promedio últimos 4 años	1.69%
$CAPM = KLR + (KM - KLR) * Beta$	33.06%
CAPM =	
$KS = CAPM + Riesgo país$	34.75%



**Tabla 22***Cálculo del WACC*

<b>Cálculo del WACC</b>	<b>2021</b>
<b>Wd</b> (peso de la deuda)	73.64%
<b>Kd</b> (costo de la deuda)	9.50%
<b>1-t</b> (escudo tributario)	70.50%
<b>Ws</b> (peso del aporte de los accionistas)	26.36%
<b>Ks</b> (rentabilidad exigida por los accionistas)	34.75%
<b>WACC= Wd* [Kd*(1-t)] + Ws*Ks</b>	14.09%

Luego del análisis se procedió a identificar el WACC en un valor de 14,09%, el cual, se utilizó para traer a valor presente los flujos proyectados de las iniciativas dando como resultado un beneficio actual de S/ 3,318,386.

**Tabla 23***Cálculo de la EVA*

	Real	Real	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección
EVA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ROIC	10.27%	2.87%	9.09%	16.30%	26.11%	39.29%
WACC	14.10%	14.09%	14.09%	14.09%	14.09%	14.09%
Capital invertido promedio	S/ 4,477,500	S/ 4,024,000	S/ 4,024,000	S/ 4,024,000	S/ 4,024,000	S/ 4,024,000
EVA = (ROIC - WACC) *						
Capital invertido promedio	-S/ 171,437	-S/ 451,395	-S/ 201,138	S/ 88,770	S/ 483,636	S/ 1,013,937
ROIC	10.27%	2.87%	9.09%	16.30%	26.11%	39.29%
WACC	14.10%	14.09%	14.09%	14.09%	14.09%	14.09%

El beneficio de reducir los indicadores de costos de operación y gasto administrativo significa un beneficio adicional al negocio de Mausaa S.A. el cual representa un ahorro por motivo de planificaciones derivadas de la implementación de las soluciones propuestas.

**Tabla 24***Cálculo de EBITDA*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT sobre las						
Ventas Netas	7.95%	1.47%	3.70%	5.52%	7.37%	9.25%
EBITDA	S/ 698,200	S/ 216,500	S/ 571,475	S/ 982,693	S/1,542,786	S/2,294,986
<b>Margen</b>						
<b>EBITDA</b>						
<b>(EBITDA sobre</b>						
<b>las ventas netas)</b>	<b>8.51%</b>	<b>1.95%</b>	<b>4.07%</b>	<b>5.83%</b>	<b>7.63%</b>	<b>9.46%</b>

**8.5. Conclusiones**

Los beneficios encontrados no solo serán económicos, también permitirán generar un buen clima laboral dentro de la organización, capaz de fomentar el logro de objetivos debido a que cada posición conocerá con claridad el proceso que ejecutan, los principales indicadores de medición y cómo se relacionan entre sí. De esta manera la rentabilidad de la empresa aumentará, y se desarrollará una cultura de mejora continua para todas las áreas, buscando la satisfacción del cliente.

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1. Conclusiones

**Primera.** Durante el desarrollo de la presente investigación, se ha encontrado que todos los procesos dentro del contexto empresarial están interrelacionados. Al analizar la situación actual de la empresa Mausaa S.A. se identificó la disminución de la rentabilidad como el principal obstáculo para alcanzar los objetivos de negocio. Para abordar esta situación se propusieron alternativas de solución que incorporan la generación de objetivos estratégicos y *balanced scorecard*, reingeniería de procesos, automatización, mejora continua de procesos y un plan de comunicación externa.

**Segunda.** En la generación de objetivos estratégicos y *balanced scorecard* se diseñaron objetivos a corto y largo plazo, a partir del análisis de información interna, externa y del mercado; lo cual permitió dimensionar los objetivos del negocio y utilizar herramientas para lograr claridad y responsabilidad sobre el resultado. La reingeniería de procesos, en cambio, se enfocó en analizar la perspectiva del cliente para rediseñar los flujos de trabajo y mejorar la rentabilidad del negocio, reducir costos y acortar los tiempos de respuesta. Además, se implementaría un proceso de mejora continua para fomentar una cultura de aprendizaje, permitiendo aprender de los errores y buscar soluciones innovadoras en todas las etapas del proyecto. El plan de comunicación externa se desarrolla teniendo como centro al cliente donde se fomenta las nuevas prácticas y las ventajas que se han desarrollado frente al mercado y que fortalecen la propuesta de valor como empresa.

**Tercera.** Un aspecto clave es el capital humano y luego del análisis desarrollado se concluye que la rotación de personal operativo (proyectos) es muy alta, teniendo una permanencia corta de trabajo. Sumando a ello la contratación temporal que está relacionada a los tiempos de ejecución que tiene cada proyecto, lo cual influye en muchos casos en

paralizaciones y demoras en la entrega. Esto repercute en el nivel de compromiso organizacional, así como en la generación de una adecuada cultura empresarial.

**Cuarta.** La aplicación de la Matriz de Eisenhower evaluó las variables importancia y urgencia con la participación de la gerencia, lo cual permitió identificar la importancia relativa que tiene cada problema en el negocio. Luego de la asignación de puntajes, se identificó a la disminución de la rentabilidad como el problema central corroborando así los diversos análisis y uso de herramientas del presente estudio. Ello conlleva a operaciones no eficientes que perjudica el nivel de rentabilidad, liquidez, duplicidad de esfuerzos, alto nivel de trabajo operativo y otras características que no generan valor al negocio.

**Quinta.** Se concluye que existe la necesidad de cambio en la cultura organizacional, que involucre a todos los colaboradores de los diversos niveles, ello relacionado a la falta de compromiso e identificación con la compañía por la corta permanencia de trabajo o intermitencia dentro de la ejecución de los proyectos. La falta de compromiso involucra el incremento de costos en la realización de labores diarias por conceptos o trabajos que no consideran la optimización de los recursos y más aún la entrega de una labor ejecutada con el otorgamiento de las capacidades y habilidades del equipo humano.

**Sexta.** Los resultados esperados y la evaluación financiera tienen una estrecha relación, los cuales generarán un impacto positivo en la operatividad de Mausaa S.A. y por ende en la rentabilidad de la empresa. Los beneficios de la generación de objetivos estratégicos y *balanced scorecard*, la gestión por procesos y el plan de comunicación contribuirán a la mejora de la organización. Sumado a ello la evaluación financiera evidencia flujos de caja económicos positivos y expectantes para los periodos venideros, con optimización en los costos y reducción de gastos no previstos. Finalmente, el WACC como costo de oportunidad presente un valor de 5.024% y un VAN de S/ 2,833,343.88 con una TIR de 174 %.; todo ello decanta en que la implementación, puesta en aplicación y marcha de las

propuestas de solución serán de beneficio para la empresa, cliente interno y externo, *stakeholders* y relacionados.

## 9.2. Recomendaciones

**Primera.** Se recomienda considerar los aspectos analizados en el estudio, ya que han sido evaluados desde diversas aristas con enfoque no solo económico, sino el de promover la sostenibilidad, generación de valor y flujos positivos a la organización. Por lo que el establecimiento de los objetivos estratégicos, la reingeniería de procesos y comunicación interna podrán hacer frente a la disminución de la rentabilidad logrando dar un cambio positivo para la Empresa Mausaa S.A.

**Segunda.** Soportar la implementación de los objetivos estratégicos mediante políticas y reglas como: (i) asignar adecuadamente los recursos, (ii) fomentar la productividad del capital y equipo humano, y (iii) generar una cultura organizacional positiva para todos los miembros de la Empresa Mausaa S.A. Asimismo, se recomienda realizar la reingeniería de procesos que contribuirá significativamente a reducir costos y mejorar la relación con los clientes. Todo ello sumado al plan de comunicación fortalecerán la entrega de la propuesta de valor para fidelizar a los clientes y mejorar la posición competitiva de la organización en el mercado.

**Tercera.** Se aconseja considerar la contratación de un aliado externo o una nueva posición de gestión de proyectos para monitorear la implementación, ya que la carga laboral de la gerencia y jefatura puede ser alta. Ello permitirá establecer tipos de contratación acordes a la ejecución de los proyectos, logrando que los colaboradores se identifiquen con la organización, con una cultura y propósito empresarial que los motive a entregar y desarrollar su labor diaria.

**Cuarta.** Se recomienda considerar los resultados de la Matriz de Eisenhower, disgregando qué aspectos son importantes y urgentes en las operaciones de la organización,

centrándose en lo que realmente es importante, lo cual permitirá una adecuada gestión del tiempo. Para ello, será importante generar estrategias clave para organizar mejor el trabajo y ser más eficientes, permitiendo niveles óptimos de operación y fomentando el valor del tiempo y su impacto.

**Quinta.** Se recomienda generar una cultura organizacional centrada en la mejora de procesos y el aprendizaje, que promueva y fomente la mentalidad de aprender de los errores y buscar soluciones innovadoras en diversas situaciones en todas las etapas de los proyectos. Asimismo, una adecuada cultura traerá beneficios no solo a los clientes internos sino también externos ya que impulsará el desempeño, productividad y compromiso. Esta cultura debe tener como base no un factor de retención del colaborador sino de mantenimiento y permanencia, para atraer los mejores talentos. De esta forma se mejora la productividad y propicia una mejor rentabilidad, con una filosofía que transforme a los colaboradores con una clara identificación con la organización.

**Sexta.** Se recomienda considerar las propuestas desarrolladas, que denotan su viabilidad tanto económica como contributiva a la empresa Mausaa S.A. Asimismo, se debe desarrollar una adecuada planificación, monitoreo, control y seguimiento de la implementación que permita garantizar los resultados del estudio, para ello un trabajo colaborativo será valioso. La evaluación financiera sustenta los beneficios que se lograrían al implementar las soluciones planteadas, donde se tuvo como objetivo generar flujos positivos, valor, mayor rentabilidad para todos los involucrados, así como sostenibilidad y sustentabilidad de la organización.

Finalmente, expresamos que para el éxito de un proyecto que mejore la rentabilidad del negocio se debe: (i) incentivar la participación y colaboración de los involucrados, (ii) contar con un liderazgo claro y objetivos bien definidos, (iii) utilizar metodologías y enfoques

adecuados para abordar cada desafío y (iv) promover una cultura de mejora continua en la organización.





## Referencias

- Álvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México D.F.: Panorama editorial.
- Apoyo Consultoría. (2023, septiembre 23). *Cinco propuestas para asegurar la sostenibilidad fiscal frente a una posible emergencia climática en el 2024*.
- Banco Central de Reserva del Perú, (2022), Reporte de inflación junio 2022. BCRP.  
Publicada el 14 de agosto de 2022.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html/2020-1/2022-7/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023, agosto 11). *Programa Monetario agosto 2023*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2023/presentacion-08-2023.pdf>
- BBC News Mundo. (2023, septiembre 28). *4 razones de que la economía de Perú tenga el crecimiento más bajo de las últimas dos décadas (sin contar la pandemia)*.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Cámara Peruana de la Construcción (2022). *Informe Económico de la Construcción – IEC # 56*. [https://www.construccioneindustria.com/iec/descarga/IEC56-57\\_0922.pdf](https://www.construccioneindustria.com/iec/descarga/IEC56-57_0922.pdf)
- Cámara Peruana de la Construcción (2023). *Informe Económico de la Construcción - IEC #68*, [https://www.construccioneindustria.com/iec/descarga/IEC68\\_0823.pdf](https://www.construccioneindustria.com/iec/descarga/IEC68_0823.pdf)
- Chica Castro, L., & Solís Ferrer, H. (2022). El cambio de paradigma de la industria a través de la reingeniería de procesos. *AlfaPublicaciones*, 4(1.1), 293–310.  
<https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.160>
- D' Alessio Ipinza. Fernando A. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Perú. Pearson Educación.

- D' Alessio, Fernando (2017). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. (Tercera edición) Perú. Pearson Educación.
- Daft, R. L. (2010). Teoría y diseño organizacional (Undécima ed.). México: Cengage Learning.
- David, FR (2003). Conceptos de administración estratégica (9ª ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2017). Conceptos de administración estratégica. México D.F.: Pearson HispanoAmérica Contenido.
- Deal, T., & Kennedy, A. A. (1986). Corporate cultures the rites and rituals of Corporate Life. Addison-Wesley.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Diario Gestión (2022), Economía peruana crece 3.44% en junio, pero avance es contrarrestado por menor producción agraria. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/inei-pbi-economia-peruana-junio-cultivos-produccion-nacional-crecimiento-peru-economia-peruana-crece-344-en-junio-pero-avance-es-contrarrestado-por-menor-produccion-agraria-noticia/>
- Digital Bricks (2021), Nuevas tecnologías en la construcción: 4 tendencias para este 2021. Digital Bricks. Obtenido de <https://digitalbricks.com.pe/novedades/transformacion-digital-peru/nuevas-tecnologias-en-la-construccion-tendencias-2021/>
- El Peruano. (2011), Ley de seguridad y salud en el trabajo y reglamento de la ley 29783, ley de seguridad y salud en el trabajo, Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=38>

- El Peruano. (2022, agosto 30). *Política fiscal apoyará expansión económica*.  
<https://www.elperuano.pe/noticia/185681-politica-fiscal-apoyara-expansion-economica>
- El Peruano. (2023, septiembre 30). Estado usa potencia de política fiscal para acelerar crecimiento. <https://www.elperuano.pe/noticia/224212-estado-usa-potencia-de-politica-fiscal-para-acelerar-crecimiento>
- Francke P. (2023, septiembre 12). La recesión actual y el deterioro de la democracia. Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCP).  
<https://idehpucp.pucp.edu.pe/analisis1/la-recesion-actual-y-el-deterioro-de-la-democracia/>
- Galbraith, Jay R. (2011) *Designing the Customer-Centric Organization*. (Primera edición). Estados Unidos. Jossey-Bass.
- Gobierno del Perú (2022) *Compendio Normas Legales Regímenes Laborales Especiales*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4001600/Compendio%20Normas%20Legales%20Regimenes%20Laborales%20Especi.pdf>
- Goodstein, LD, Nolan, TM y Pfeiffer, JW (1998). *Planificación estratégica aplicada: cómo desarrollar un plan que realmente funcione* (1ª ed.). Santa Fe de Bogotá, DC, Colombia: McGraw-Hill.
- Guardia, D., & Rossbel, O. (2020). *Plan Estratégico del Sector Construcción de Lima Metropolitana. 2020 - 2030*. Universidad Católica Sedes Sapientiae
- Guo, H., Zhao, J. y Tang, J. (2013) 'El papel del capital humano y social de los altos directivos en la innovación del modelo de negocio', *Chinese Management Studies*, vol. 7, núm. 3, págs. 447–469.
- Hammer M. & Champy J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution* (1st ed.). HarperBusiness.

Infobae. (2023, noviembre 23). Encuesta Perú 21 - Ipsos octubre 2023.

<https://www.infobae.com/peru/2023/08/14/empleo-7-de-cada-10-peruanos-cree-que-encontrar-trabajo-ahora-es-peor-que-hace-un-ano-segun-ipsos/>

Infobae. (2023, noviembre 9). BCR decide hoy si rebaja tasa de interés por tercer mes consecutivo: un recorte a 7%, prevén bancos ante recesión.

<https://www.infobae.com/peru/2023/11/09/bcr-decide-hoy-si-rebaja-tasa-de-interes-por-tercer-mes-consecutivo-un-recorte-a-7-preven-bancos-ante-recesion/>

Instituto Peruano de Economía. (2023, agosto 6). Crecimiento de la economía será de apenas 0.8% en el 2023. <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de- apenas-0-8-en-el-2023>

Ishikawa, K. (1990). Introduction to Quality Control (5th ed.). Editorial Chapman. p. 97.

John P. Kotter (1996) Leading Change, Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, RS y Norton, DP (2007). Uso del cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review (julio-agosto)

Kaplan, RS y Norton, DP (2002). Gerencia y planeación estratégica. 3ª edición. Editorial Gestión. Barcelona, 2009.

Kaplan, R., y Murdock, L., (1991). "Core process redesign". McKinsey Quarterly, no. 2, pp. 27- 43

Kaufman, R. (2009). Mega pensamiento y planificación: una introducción a la definición y entrega del éxito individual y organizacional. Mejora del rendimiento trimestral, 5–15. <https://doi.org/10.1002/piq.20052>.

Kavadias, Stelios, Kostas Ladas, y Christoph Loch. 2016. "The Transformative Business Model". Harvard Business Review; Boston, 2016.

<https://search.proquest.com/docview/1827622937/A95EE3CEC16945D1PQ/6>

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2015). Principios de marketing (16ª ed.). Boston, MA: Pearson Educación Limitada.
- Mausaa S.A. (s.f.). Nosotros. <https://mausaa.com.pe/quienes-somos/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2022). MEF: valor proyectado del PBI para el 2022 se eleva de S/ 563 000 millones, según el MMM, a S/ 572 000 millones. Publicado el 24 de enero de 2022. [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2022, octubre 07). Decreto Supremo N.º 234-2022-EF. <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/3581888-234-2022-ef>
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo (2022), MTPE: El empleo asalariado en el sector formal privado creció 7.9% en junio, Diario Oficial el peruano, Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/184288-mtpe-el-empleo-asalariado-en-el-sector-formal-privado-crecio-79-en-junio>
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo (2022), Estadísticas & Información del mercado de trabajo.
- Mintzberg, H. (1984). La Estructuración de las Organizaciones. Ariel. Obtenido de <http://www.jvazquezysociados.com.ar/files/estructuradelasorgs.pdf>
- Moreno Espinoza, L. Á. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, 6(32), 5-19.
- Moreno-García, R. R., & Parra-Bofill, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago". Ingeniería Industrial, 38(2), 130-142. ISSN 1815-5936.
- Moreno-García, R. R., & Parra-Bofill, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales" Santiago". Ingeniería Industrial, 38(2), 130-142.

- Morris, M., Schindehutte, M. y Allen, J. (2005) 'El modelo empresarial del emprendedor: hacia una perspectiva unificada', *Journal of Business Research*, vol. 58, núm. 6, págs. 726–735.
- Münch Galindo, L. (2013). *Planeación Estratégica*. Trillas: México.
- Leasing Pe (2021), 3 tendencias tecnológicas que revolucionan el sector construcción.  
 Leasein | Alquiler de laptops con rapidez. Obtenido de  
<https://leasein.pe/blog/tendencias-tecnologicas-sector-construccion/>
- Ortiz & Capó (2015), 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y business model canvas.  
 Revisión Científica 3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – N° 4  
<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Oré H., Olortegui, E., y Ponce D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Osterwalder, A., y Pigneur, I. (2010). *Business model generation*. Chichester: John Wiley & Sons Limited.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Osterwalder & Pigneur (2010) *Modelo Generation*  
[https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_.es\\_.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf)
- Parra Moreno, Carlos Fernando, A (2009) "La estructura y el diseño organizacionales, una revisión bibliográfica," *Gestión y Sociedad*: No. 1, Article 12.
- Pels, J. y Kidd, T. (2015) 'Innovación del modelo de negocios: aprendizaje de un modelo de atención médica de alta tecnología y bajo costo para la base de la pirámide',

International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, vol. 9, núm. 3, págs. 200–218.

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2017). Observatorio Laboral. Informe de análisis sectorial: sector construcción.

[https://cdn01.pucp.education/btpucp/2019/07/25201725/12\\_sector-construccion\\_vf\\_23-10-2017.pdf](https://cdn01.pucp.education/btpucp/2019/07/25201725/12_sector-construccion_vf_23-10-2017.pdf)

Porter, M. E. (2009). Ser competitivo (9a ed.). Deusto.

Prahalad, C., y Hamel, G., (1990). "The core competence of the corporation". Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79-91.

Red de Comunicación Integral RCR. (2022, septiembre 15). *Inestabilidad política está afectando a las inversiones en el sector de la construcción.*

<https://www.rcrperu.com/inestabilidad-politica-esta-afectando-a-las-inversiones-en-el-sector-de-la-construccion/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración (Décima ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Rodríguez, F. P. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations. Revista Española de Cardiología, Vol 65, Pp 749-754. <https://www.revespcardiol.org/en-pdf-S188558571200182X>

Santander Becas. (2021). Cómo definir los objetivos SMART: 5 ejemplos para tu proyecto.

<https://www.becas-santander.com/es/blog/objetivos-smart.html#:~:text=Los%20objetivos%20SMART%20para%20el,ampliar%20la%20red%20de%20contactos.>

Serna, Humberto. (2008). Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología, Alineamiento, implementación y más estratégicos, índices de gestión. Editorial 3R Editores. Bogotá Colombia.

- Serrano Gómez, Lupita; Ortiz Pimiento, Néstor Raúl. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 125, octubre-diciembre, 2012, pp. 13-22
- Shafer, SM, Smith, HJ y Linder, JC (2005) 'El poder de los modelos de negocio', Business Horizons, vol. 48, núm. 3, págs. 199–207.
- Simmons, G., Palmer, M. y Truong, Y. (2013) 'Inscripción de valor en las innovaciones del modelo de negocio: conocimientos de proyectos industriales que comercializan innovaciones digitales disruptivas', Industrial Marketing Management, vol. 42, núm. 5, págs. 744–754.
- Skarzynski P. y Gibson, R. (2008). Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Sociedad Nacional de Industrias (2022). Coyuntura Industrial – febrero 2022 Obtenido de <https://sni.org.pe/coyuntura-industrial-febrero-2022/>
- Teece, DJ (2010) 'Modelos comerciales, estrategia comercial e innovación', Planificación a largo plazo, vol. 43, núm. 2, págs. 172–194.
- Thomas Davenport (1993). Reingeniería de procesos. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Villamil Rodríguez, E. E. (2017). La Comunicación Interna como Herramienta Estratégica en la Empresa: Un Análisis desde la Gestión Organizacional. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Yunus M., Moingeon B. and Lehmann-Ortega L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience Long Range Planning 43 308-325 Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/262002643\\_Building\\_Social\\_Business\\_Models\\_Lessons\\_from\\_the\\_Grameen\\_Experience](https://www.researchgate.net/publication/262002643_Building_Social_Business_Models_Lessons_from_the_Grameen_Experience)



Zott, C. y Amit, R. (2010) 'Diseño de modelo de negocio: perspectiva de un sistema de actividad', Long Range investigación', Journal of Management, vol. 37, núm. 4, págs. 1019–1042.

