

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA GERENCIA DE
ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA TRÉBOL
INGENIERÍA SAC**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

SANDRO JIMMY CORONADO BENAVIDES

ASESOR

LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2020

**MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA GERENCIA DE
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA TRÉBOL
INGENIERÍA SAC**

PRESENTADA POR:

SANDRO JIMMY CORONADO BENAVIDES

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA
PRESIDENTE

FERNANDO ANTONIO ARRIOLA JIMENEZ
SECRETARIO

LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE
VOCAL

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y mi esposa e hija.

A Dios pues siempre he sentido su presencia en el desarrollo de mi vida.

A mis padres por dedicar su vida, hasta hoy, por mi bienestar y educación.

A mi esposa, por su comprensión, apoyo y paciencia.

Y dedico este trabajo a mi hija Mafer, como muestra de esfuerzo y perseverancia para lograr mis objetivos.

Resumen

El presente trabajo de investigación está orientado a elaborar una propuesta de mejora para los procesos de la Gerencia de Administración de la Empresa Trebol Ingeniería SAC; dedicada a la construcción de obras civiles, servicios para el mantenimiento de obras, consultorías de obra y destacados emprendimientos de ingeniería en el norte del país; a través de la Gestión por Procesos.

El diagnóstico realizado, respecto a la situación actual de la Empresa, de los factores internos y externos que tienen incidencia en la ejecución de sus procesos, se determinó que no existe una visión estratégica del negocio, la secuencia de actividades no está bien definida y no se implementan acciones para fortalecer las debilidades identificadas.

Posteriormente a través de la identificación y descripción de los procesos actuales de la Empresa se diseñó el mapa de procesos en base a la metodología propuesta en esta investigación. Así, se identificaron y caracterizaron once (11) procesos de la Gerencia de Administración de la Empresa a través de la matriz de caracterización y su respectivo análisis de valor agregado que nos ha permitido observar situaciones de mejora para cada uno de ellos.

Finalmente, se elabora la propuesta de mejora de los procesos, que consiste en rediseñarlos a través de la matriz de caracterización en cumplimiento del ciclo PHVA para todos los procesos de la Gerencia de Administración de la empresa TREBOL INGENIERIA SAC.

PALABRAS CLAVE: Sistema, Procesos, Gestión por procesos y Toma de decisiones.

Clasificaciones JEL: L26, L74, M1

Abstract

The present investigation work is oriented to elaborate a proposal of improvement for the processes of the Management of Administration of the Company Trebol Engineering SAC; dedicated to the construction of civil works, services for the maintenance of works, construction consultancies and outstanding engineering ventures in the north of the country; through Process Management.

The diagnosis made, regarding the current situation of the Company, of the internal and external factors that have an impact on the execution of its processes, it was determined that there is no strategic vision of the business, the sequence of activities is not well defined and no Actions are implemented to strengthen the identified weaknesses.

Subsequently, through the identification and description of the current processes of the Company, the process map was designed based on the methodology proposed in this investigation. Thus, eleven (11) processes of the Management of the Company were identified and characterized through the characterization matrix and its respective analysis of added value that has allowed us to observe situations of improvement for each one of them.

Finally, the process improvement proposal is elaborated, which consists of redesigning and graphically representing the improved processes of the Management of the company TREBOL INGENIERIA SAC.

Keywords: System, Processes, Process Management and Decision Making

JEL Classifications: L26, L74, M1

Índice

DEDICATORIA	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teórico científicas	16
III. METODOLOGÍA	30
3.1 Tipo y nivel de investigación	30
3.2 Diseño de la investigación	30
3.3 Población, muestra y muestreo.....	31
3.4 Criterios de selección.....	31
3.5 Operacionalización de variables	32
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.7 Procedimientos	33
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos	34
3.9. Matriz de consistencia	35
3.10 Consideraciones éticas	36
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
V. PROPUESTA.....	85
VI. CONCLUSIONES.....	114
VII. RECOMENDACIONES	115
VIII. LISTA DE REFERENCIAS	116
IX. ANEXOS.....	120

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	32
Tabla 2: Fase de estudios y procedimientos de análisis de información	33
Tabla 3: Matriz de consistencia	35
Tabla 4: Matriz de evaluación de factores internos EFI	47
Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos EFE	54
Tabla 6: Documentos de gestión actuales de la Empresa	55
Tabla 7: Lista de actividades de la Empresa	56
Tabla 8: Procesos de Gestión de Contabilidad	59
Tabla 9: Procesos de Gestión de Tesorería	60
Tabla 10: Procesos Gestión Logística	61
Tabla 11: Clasificación de procesos	62
Tabla 12: Elaboración y declaración del registro de compras.....	64
Tabla 13: Elaboración y declaración del Registro Ventas.....	64
Tabla 14: Elaboración y declaración de la planilla Electrónica	65
Tabla 15: Elaboración y declaración del Estado Resultados y Situación Financiera	65
Tabla 16: Control de pago a proveedores	66
Tabla 17: Control de ingreso de dinero.....	66
Tabla 18: Control del financiamiento de Obra	67
Tabla 19: Gestión de Carta Fianza	67
Tabla 20: Adquisiciones bienes y Servicios.....	68
Tabla 21: Gestión de Distribución	68
Tabla 22: Gestión de Almacén	69
Tabla 23: Elaboración y declaración del registro de compras.....	72
Tabla 24: Elaboración y declaración del registro de compras.....	73
Tabla 25: Elaboración y declaración de planilla electrónica	75
Tabla 26: Elaboración y declaración del Estados Resultados Y Situación Financiera ..	76
Tabla 27: Pago a proveedores	77
Tabla 28: Control de ingreso y salida de dinero.....	78
Tabla 29: Control de financiamiento de obra.....	80
Tabla 30: Gestión de Carta Fianza	81
Tabla 31: Gestión de Distribución	84

Tabla 32: Proceso mejorado Elaboración y declaración del registro de compras	86
Tabla 33: Proceso mejorado: Elaboración y declaración del Registro Ventas.....	86
Tabla 34: Proceso mejorado: Elaboración y declaración de la planilla Electrónica	87
Tabla 35: Proceso mejorado: Elaboración y declaración del Estados Resultados y Situación Financiera	87
Tabla 36: Proceso mejorado: Pago a Proveedores	88
Tabla 37: Proceso mejorado: Control de ingreso de dinero.....	89
Tabla 38: Proceso mejorado: Control del financiamiento de Obra	89
Tabla 39: Proceso mejorado: Gestión de Carta Fianza.....	90
Tabla 40: Adquisiciones bienes y Servicios.....	90
Tabla 41: Gestión de Distribución	91
Tabla 42: Gestión de Almacén	92
Tabla 43: Elaboración y declaración del registro de compras.....	93
Tabla 44: Elaboración y declaración del Registro Ventas.....	94
Tabla 45: Elaboración y declaración de la planilla Electrónica	95
Tabla 46: Elaboración y declaración del Estados Resultados Situación Financiera	96
Tabla 47: Pago a proveedores	97
Tabla 48: Control de ingreso de dinero.....	98
Tabla 49: Control del financiamiento de Obra	99
Tabla 50: Gestión de Carta Fianza	100
Tabla 51: Adquisición de bienes y servicios.....	101
Tabla 52: Gestión de Distribución	102
Tabla 53: Gestión de Almacén	103

Índice de Figuras

Figura 1: Funciones de un gerente.....	16
Figura 2: Elementos de un proceso.....	24
Figura 3: Tipos de procesos.....	24
Figura 4: Etapas de la metodología de gestión por procesos.....	26
Figura 5: Grado de avance por proceso	27
Figura 6: Análisis de valor agregado.....	29
Figura 7: Logo de la empresa.....	38
Figura 8: Mapa de ubicación de la empresa.....	38
Figura 9: Constancia de proveedor del estado de la empresa.....	40
Figura 10: Organigrama actual de la empresa.....	42
Figura 11: Mapa de procesos de la empresa.....	63

I. Introducción

En el Perú, el sector de la construcción es una actividad que contribuye significativamente al crecimiento económico del país. Esto debido a que existe un gran potencial de desarrollo en proyectos de infraestructura pública y privada que involucran a otras industrias que le proveen de insumos para su ejecución. Al respecto, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) señala que “El Sector Construcción registró un aumento de 10.55%, en abril del 2018, ante el aumento del consumo interno de cemento en 8.17%, y el avance físico de obras en 18.79%”, evidenciando de esta forma la importancia de dicho sector en el crecimiento económico del país.

En ese contexto, las empresas dedicadas al sector construcción han generado mayores ingresos debido al incremento en la demanda de proyectos de infraestructura pública y proyectos especiales de reconstrucción con cambios. Al mismo tiempo, los requisitos para participar en los procesos convocados por las entidades públicas contratantes son más exigentes en relación a años anteriores; por esta razón, dicho sector es cada vez más competitivo y obliga a las empresas a definir un modelo de gestión que les permita aprovechar las oportunidades que le brinda su entorno y optimizar sus procesos para desarrollar bienes o servicios que agreguen valor para sus clientes.

En virtud de lo expuesto, la gestión por procesos aparece como una herramienta eficiente para que las empresas puedan orientar sus esfuerzos y atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor a sus clientes. De acuerdo con Bravo (2015) señala que la gestión por procesos se define como “una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”

En relación con lo anterior, la empresa constructora TREBOL INGENIERIA SAC, es una Pyme familiar, dedicada desde hace doce años a la construcción de obras civiles, servicios para el mantenimiento de obras, consultorías de obra y destacados emprendimientos de ingeniería en el norte del país; que busca fortalecer sus capacidades y así mejorar su posicionamiento en el mercado. En los últimos cinco años la empresa ha logrado crecer y mantenerse en dicho mercado, hecho que se refleja en sus cifras de rentabilidad, adquisición de activos, el reclutamiento de nuevo personal (profesional y técnico) y la consolidación de sus productos o servicios ofrecidos a sus clientes.

En esa medida, el crecimiento de la empresa TREBOL INGENIERIA SAC, con respecto a sus contratos de obra y demanda de servicios, ha incrementado también la cantidad de actividades, funciones y procesos. Este complejo crecimiento ha dado lugar al aumento desproporcionado e incontrolable de sus labores administrativas que obstruyen la gestión eficiente de sus procesos y la optimización de sus recursos. Todo ello debido a la existencia de actividades que se realizan de manera innecesaria y sin que generen valor para su cliente o para la Empresa, así como también a que existe inexactitud y desorden en los requerimientos que la Gerencia de Proyectos de Ingeniería (GPI) elabora para la Gerencia de Administración (GA) , además de los contratiempos, limitación de recursos e inadecuado conocimiento técnico por parte de los responsable de comprar o contratar los insumos requeridos. También, he podido observar que se presentan constantemente “requerimientos urgentes” que complican la relación entre áreas y también con los proveedores, tema que es relevante para este tipo de negocio.

Sin perjuicio de lo anterior, la problemática se agudiza cuando la Empresa ejecuta obras fuera de la región Lambayeque, pues deberá desplazar su personal técnico-administrativo a la zona de ejecución o de lo contrario contratar colaboradores de dicha zona. Además, en estos casos se origina constantemente pérdida de recursos materiales e insumos de obra debido a que no se han implementado mecanismos de control eficientes. Por todo ello, surge la pregunta ¿Cómo mejorar los procesos de la Gerencia de Administración en la empresa TREBOL INGENIERIA SAC, de la ciudad de Chiclayo, año 2019?, para ello se utilizara la metodología de Gestión por procesos, pues en la actualidad la Empresa cuenta con procesos definidos de manera imprecisa y poco eficientes, haciendo necesaria su identificación, descripción, diagnóstico y mejora para obtener procesos optimizados y de calidad enfocados a generar valor para sus clientes y en consecuencia mejoren sus márgenes de rentabilidad.

Así, el objetivo general planteado para la presente investigación es generar una **Propuesta de Mejora de los procesos de la Gerencia de Administración en la empresa TREBOL INGENIERIA SAC**. En función de este objetivo se establecieron como objetivos específicos: **Analizar la situación actual de la empresa; y la identificación y descripción de los procesos de la empresa a través del ciclo Deming.**

De otro lado, la importancia de esta investigación radica en su objetivo de mejorar la Empresa en su conjunto, de resolver un problema de gestión de sus procesos, identificar las actividades que no generan valor y no le permite utilizar adecuadamente sus recursos disponibles. Para lograrlo se desarrolló la investigación bajo la siguiente división:

En el primer capítulo se aborda el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación de la investigación y la metodología a utilizar. En el segundo y tercer capítulo se presentan los antecedentes investigativos relacionados al tema de estudio, y se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva para organizar el valor teórico y analizar los métodos o metodologías para abordar la investigación.

Luego, en el capítulo cuarto se presentan los Resultados y discusión del estudio, respecto al contexto general de la empresa, análisis y descripción de sus procesos, entre otros aspectos, a fin de conocer con precisión la situación actual de la misma y proponer la mejora de sus procesos.

En el capítulo quinto se presentan aspectos relacionados a la implementación de las mejoras, y finalmente en los capítulos seis y siete se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Carballo, Arellano & Ríos (2018), esta investigación aplica el diseño de un sistema administrativo que impulsa la gestión del proceso clave de una empresa comercializadora, todo ello a través de actividades de planeación, monitoreo y control de indicadores de gestión. También propone la implementación de herramientas a nivel estratégico y operativo, atendiendo a los requerimientos que le plantean su entorno, sus objetivos estratégicos y las expectativas de sus clientes. Como resultado principal obtuvieron que la aplicación de un sistema de gestión de procesos en una empresa fomentará el aprovechamiento de las tecnologías para incrementar la eficiencia de sus procesos internos, así como también generar información que permita tomar mejores decisiones que puedan garantizar la competitividad de la empresa.

Atendiendo las conclusiones de los autores del presente artículo, se infiere que con la implementación del sistema de gestión por procesos esta empresa comercializadora logra disminuir el porcentaje de pérdida de recursos en sus procesos claves. En consecuencia, logra eliminar las mermas detectadas a nivel de recursos humanos, logísticos y económicos, el cual genera un impacto positivo ante sus clientes, fortaleciendo la empresa para crear ventajas sobre su competencia. También mejorar los procesos es el primer paso para poder responder a las exigencias de cada sector productivo.

Ocupa (2018), en su estudio se planteó como objetivo mejorar los procesos de almacén y seguimiento de inventarios de una empresa Constructora en Lima, puesto que se evidenciaban altos índices de insumos excedentes en las obras ejecutadas por la Empresa. Así, propone la incorporación de actividades que coadyuven a mejorar dichos índices de excedentes. En sus conclusiones, propuso optimizar la gestión de procesos de almacenamiento a partir de la metodología CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (EOQ) para la optimización de materiales, además se propuso la creación de un procedimiento para la liquidación y venta de insumos, equipos y materiales en general sobrantes de obra a través de un personal específico denominado supervisor de almacenes. Los resultados obtenidos permitieron a la empresa optimizar sus recursos y minimizar sus mermas en la gestión de sus materiales e insumos en almacén.

García & Gisbert (2015), en este artículo se analiza la mejora continua como filosofía de gestión que busca aumentar la competitividad mediante la inserción de cambios estructurados que garanticen de forma permanente la calidad de los servicios o bienes en las empresas. Todo ello por la necesidad que enfrentan día a día las empresas para dar respuesta a las exigencias de los clientes y a la competencia. En sus conclusiones precisan que la mejora continua de procesos trata de optimizar las diferentes actividades o etapas que tienen lugar en la producción de nuestro bien o servicio. También, se infiere que el éxito o fracaso en la implementación de un proceso de mejora continua dependerá del apoyo y compromiso de la alta dirección, así como también resulta importante que todas las áreas de la empresa vayan en una misma dirección.

Estela (2016), en la investigación se planteó como objetivo principal para el autor demostrar que la aplicación de un enfoque por procesos contribuye en el diseño organizacional (organigrama, misión, visión, valores, mof, rof) del Ministerio de Salud. La metodología utilizada está desplegada en cuatro etapas: 1. Identificación los procesos en función a su marco estratégico institucional, 2. Identificación los marcos normativos del sector al cual está adscrito el Ministerio de salud, 3. Elaborar el Mapa de Procesos, 4. diseño del segundo y tercer nivel organizacional del MINSA y se identifican las responsabilidades de los órganos y unidades orgánicas respecto a los procesos y productos. Se recoge información relevante respecto a la Gestión por Procesos, proponiendo una disciplina moderna que comprende conocimientos, principios y herramientas que inclinan a las empresas hacia objetivos estratégicos articulados con sus procesos identificados. Así, concluye que se necesita contar con estructuras organizacionales claramente definidas para garantizar las condiciones para su implementación. De la misma manera, una adecuada estructura organizacional no está capacitada para funcionar de modo eficiente si no aplica procesos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de sus unidades funcionales. Los resultados obtenidos en esta investigación lograron el reordenamiento de la estructura organizacional del MINSA y su relación congruente con su nivel operativo.

Cabrera & Ramírez (2017) la presente investigación tuvo como propósito fundamental construir una propuesta de mejora basado en la gestión por procesos para incrementar la productividad. El aspecto metodológico se basó en la recopilación de la información mediante el análisis documentario, cuestionarios y entrevistas; realizados con el fin de valorar los procesos actuales y futuros que pueden calzar con las actividades realizadas en dicha empresa. El principal resultado del estudio fue, que mejoraría el

proceso de producción en un 22.18%, si al aplicar el nuevo Mapro se reducen desperdicios de agua y se mejora el desempeño de los trabajadores. Además, el beneficio del enfoque de procesos, puede alcanzar resultados eficientes cuando las actividades se gestionan como un proceso teniendo en cuenta lo siguiente: Los inputs, los outputs, proveedores y los clientes. Así mismo como principal conclusión se obtuvo que el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), es de vital importancia cuando se requiere mejora en la gestión de procesos

En relación a lo anterior, este estudio es útil con la presente investigación, debido a que las propuestas de valor de los nuevos mapros, generan satisfacción en los colaboradores y clientes; por ello, es indispensable implementar y ejecutar el ciclo PHVA, ya que es una herramienta que ayuda a la mejora de procesos.

Coaguila (2017) manifiesta que el presente estudio, tiene como principal objetivo eliminar las falencias en la gestión de los procesos que generan insatisfacción y reclamos de los usuarios y por lo tanto disminución de sus ventajas competitivas con respecto a los competidores del rubro. La metodología fue descriptiva, explicativa-no experimental. La principal conclusión estuvo relacionada con errores en las especificaciones o mala calidad, tiempos de producción no conformes (retrasos) y falta de materia prima en momentos críticos y mediante los diagramas de Ishikawa, por el cual es necesario implementar el modelo Business Process Maturity Model (BPMM) ya que está basado en cinco niveles que son indispensables para la mejora de procesos. Además, con la verificación de las acciones propuestas a implementar, se aportará un mejor logro de objetivos y un adecuado ratio de rentabilidad, obteniendo un VAN de S/. 73,478.00.

En relación a lo anterior, la investigación nos presenta un modelo, con la finalidad de mejorar los procesos en las empresas, para obtener una mejora continua en todas las actividades y tareas que se desempeñan en la empresa, para alcanzar grandes rentabilidades.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Gerencia administrativa

Según Drucker (2014), señala que el director o gerente es el elemento dinámico y motivador de toda empresa; sin la orientación o liderazgo gerencial, los factores de producción siguen siendo recursos y no se convierten nunca en bienes o servicios. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito, respecto a su permanencia en el mercado y el desarrollo de ventajas competitivas. La gerencia constituye un grupo sobresaliente en la sociedad de consumo, pues la gerencia ahora predomina sobre el capital, tanto así que ahora hablamos de gerencia y trabajo. Las responsabilidades del capital se han ausentado de nuestro vocabulario como también los derechos de capital, siempre escuchamos sobre el cambio de las responsabilidades de la gerencia.

2.2.2. Gerencia

Según Olea & Pacheco (2012), indica que es el cargo que ocupa el director de una empresa, el cual tiene dentro de sus diversas funciones, representar la organización frente a la sociedad y coordinar todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control con el firme propósito de lograr los objetivos propuestos.

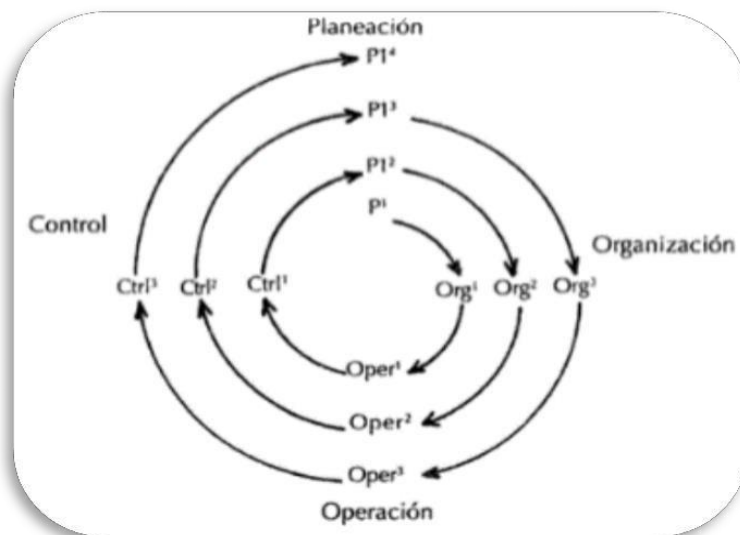


Figura 1: Funciones de un gerente

Fuente: Olea & Pacheco (2012)

Analicemos el proceso fase por fase Según Rodríguez (2002):

- **Planeación:** Es determinar resultados específicos deseados y el programa general de acción a seguir para alcanzarlos. En el ámbito gerencial toda planeación debe partir de la misión de la empresa.
- **Organización:** Es el proceso de establecer y distribuir las actividades que deben desempeñarse, identificando y asignando responsabilidad; estableciendo relaciones, con el fin de permitir a las personas trabajar de manera más eficaz y en equipo para cumplir con los objetivos.
- **Operación:** Es ejecutar etapa por etapa lo planeado. Esta actividad resulta compleja en el sentido de que debe orientarse hacia la efectividad en todas sus áreas.
- **Control:** Consiste en establecer formas para medir el desarrollo del trabajo, comparándolo con lo planeado, así como interpretar los resultados y emprender actividades de mejora en caso de incongruencias. Una de las acciones más importantes para el control es replantear las estrategias y continuar nuevamente.

Sisk & Sverdlík (1979) expresan que: el término gerencia es complicado de definir, tienen significado diferentes para cada persona. Algunos lo identifican con las funciones de los empresarios o gerentes, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Y para los colaboradores la gerencia es en la práctica del ejercicio de autoridad sobre su desempeño laboral.

2.2.2.1. Importancia de la Gerencia

Según Drucker (2014), el desarrollo de las competencias de la gerencia, tendrán un valor decisivo para el mundo libre en los siguientes años. Al mismo tiempo, crecerán en forma progresiva las exigencias que deberá enfrentar. Todo ello hará que las acciones de la gerencia sean decisivas y mucho más difíciles. Hay evidencias de la existencia de una tendencia a defender lo que tenemos, antes que avanzar; en el mundo actual la productividad aumenta de manera exponencial obligando a los gerentes a aumentar sus capacidades y habilidades para dirigir.

2.2.2.2. Las tareas de la Gerencia

Drucker (2014), expresó que la gerencia tiene su función y tarea importante, la cual se detalla a continuación:

Su primera función: la realización económica

La gerencia deberá entender que su primera misión empresarial será garantizar la estabilidad económica de la misma. Podrá aumentar su autoridad mediante los resultados económicos que produce a través de la satisfacción de los integrantes de la empresa, el fortalecimiento de la cultura de la organización, etc.

Su primera tarea: dirigir un negocio.

En la gerencia recae la mayor responsabilidad en la acción creadora. Significa en primer lugar que la habilidad, la competencia y la experiencia de la gerencia son de exclusiva acción para la organización que dirige. La gerencia es la menos conocida y menos comprendida de nuestras entidades. Aún quienes actúan en una empresa desconocen muchas veces qué hace su gerencia y qué debe hacer, cómo procede y por qué, ya sea que dichas acciones las ejecute de manera acertada o no.

2.2.3. Administración

Para Olea & Pacheco (2012), es trascendente la capacidad de una organización para poder adaptarse al cambio. La planificación incluye establecer objetivos claros para la empresa para luego definir métodos, procedimientos y presupuestos que deberán ejecutarse para lograrlos. Administrar es la acción de prever, organizar, coordinar y controlar, pero también se define como la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros. Es el proceso de lograr que los propósitos se realicen por medio de la previsión, la planeación, la organización, la delegación de funciones, la integración de personal y demás recursos productivos, evaluación, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual las personas que integran la organización se puedan desempeñar exitosamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así los objetivos planteados por la empresa.

2.2.3.1. Características e importancia de la Administración

Garuz (1998), indica las siguientes características e importancias:

Características:

- Su universalidad: el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

- Su especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta por ejemplo: en la empresa funciones económicas, contables, productivas es específico este fenómeno y distinto a los que acompaña

- Su unidad temporal: aunque se distingan etapas, fases, y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos a la mayor parte de los elementos administrativos

- Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes de un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

Importancias:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

- El éxito de un organismo social depende, directamente, de su buena organización y por medio de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta

- Para las Mypes, también su única posibilidad de compartir otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos en los que son superados por sus competidores.

2.2.4. Áreas de la Gerencia Administrativa

2.2.4.1. Logística

Existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde el concepto básico de “almacenar” productos o bienes de la empresa hasta los conceptos actuales que consideran que la logística añade valor a los productos o servicios que brindan la empresas para la satisfacción sus clientes.

Según Bonilla & Barroto (2009) indican que los primeros conceptos de logística se referían a que cuando se almacena, se transporta y se distribuye una mercancía se forma una logística.

Castellanos (2009) manifestó que la logística radica en la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menos costo posible; algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística de una empresa son los siguientes:

- a. Aumento en líneas de producción
- b. La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos
- c. La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios
- d. Desarrollo de sistemas de información.

2.2.4.2. Tesorería

El área de tesorería tiene como función principal la recaudación de los recursos de acuerdo a los procedimientos establecidos por la empresa. Según García (2005), manifiesta que la tesorería reporta a la gerencia sobre la disponibilidad económica, y realiza los pagos. A nivel jerárquico inferior que la gerencia. La tesorería debe implantar un proceso para efectuar un monitoreo de los incidentes que puedan alterar las actividades o que puedan afectar directamente en las operaciones del tesorero. Debe realizarse un reporte periódico de información pertinente al tesorero y a funcionarios de alto rango. La tesorería debe contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar los riesgos operacionales potencialmente más graves. La tesorería debe disponer de un plan de continuidad de las operaciones y de recuperación en caso de catástrofe, a fin de garantizar su capacidad para funcionar ininterrumpidamente y limitar las pérdidas en el caso de cualquier perturbación de las operaciones. (Storkey, 2011)

Por otro lado según Hortiguela (2011) refiere que la gestión de tesorería es una labor fundamental en las actividades de una organización, ya que se encarga de registrar y controlar el efectivo de las operaciones diarias (cobros y pagos).

Para realizar una correcta gestión de tesorería, las personas encargadas de su gestión deben:

- Tener un conocimiento exacto de todos los ingresos y pagos que realiza la empresa, tanto en efectivo como a través de sus cuentas bancarias, para saber en todo momento el saldo disponible con el objeto de detectar.
- Conocer a fondo todos y cada uno de los medio de cobro y Pago disponibles en la gestión comercial para poder decidir cuál es el más adecuado en cada momento
- Saber el funcionamiento y requisitos necesarios para obtener medios de financiación eficaces que cubran las necesidades que se puedan plantear en el funcionamiento de la empresa.

- Comparar las ofertas que plantean las entidades financieras y negociar las condiciones más favorables para los intereses de la empresa.

La Dirección General de la Tesorería General asumirá las competencias de dirección, gestión e inspección de las actividades de la misma para el cumplimiento de sus fines. (Calvo & Salamanca, 2006).

2.2.4.3. Contabilidad

Cuevas (2001), expresó que la principal tarea de la contabilidad es brindar información a la gerencia para la planeación y el control. Básicamente, aquella tiene las siguientes funciones:

a. Estimación de costos: En la contabilidad gerencial, el énfasis en la estimación de los costos se hace con propósitos de planeación y control, más que para informes financieros.

b. Planeación: La planeación puede involucrar decisiones como: agregar un nuevo producto o servicio, construir nuevas instalaciones, entre otras. La contabilidad gerencial proporciona informes para tomar tales decisiones

c. Control de costos: Es esencial que los costos sean monitoreados en forma efectiva, de tal manera que pueda determinarse si permanecen en niveles razonables para las actividades realizadas

d. Medición de la actuación: La información de la contabilidad se utiliza para evaluar el desempeño gerencial; se emplea para ayudar a responder preguntas como: ¿se obtuvo un adecuado retorno sobre los activos?

e. Motivación del gerente: Un importante aspecto del control gerencial está relacionado con la congruencia de metas. Los estándares, los presupuestos y las medidas de actuación deberán acompañarse con adecuados desarrollos motivaciones

f. Creación de sistemas: Deberán desarrollarse sistemas contables consistentes con las necesidades gerenciales de planeación, control e información.

2.2.5. Gestión por procesos

Según Fernández (2003) refiere que la gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades.

En la gestión por procesos se incorporan funciones de gestión en un sistema integrado, que apoyándose en las posibilidades de la informática, da coherencia interna a los procesos empresariales actuando directamente en las transacciones.

La gestión por procesos según Pérez (2010), es una forma avanzada de gestión sobre:

- La calidad: La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permite hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona.
- La empresa: Igualmente, la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que permite desplegar la estrategia corporativa por medio de un esquema de procesos clave. Se fundamenta en el trabajo en equipo, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.

Así mismo la Gestión por procesos nos permite tener una visión sistemática de la organización, como lo afirma Bravo (2006) ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, la auto organización, e inteligencia del sistema, y así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa. (Fontalvo & Vergara, 2010).

Por otro lado, diferentes autores definen al término PROCESOS de diversas formas pero según Duisberg (1995) la define como la combinación de personas, información, equipos y materiales a través de una serie de tareas para producir bienes y servicios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Fontalvo & Vergara (2010), definieron un proceso como el conjunto de métodos, materias primas, personas, máquinas, medio ambiente, recursos que cómo resultado de su información generaran valor agregado y transformación, con lo que se crean productos y servicios para los clientes. (p. 72)

2.2.6. Teoría de la gestión por procesos

Maldonado (2011), manifiesta que un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, un proceso es la manera en la que se hacen las cosas en la empresa. Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión comercial, el de desarrollo de la visión estrategia, el de desarrollo de producto. Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

Según la Secretaría de Gestión Pública (2014) conceptualiza la gestión por procesos como una metodología que estructura e interrelaciona actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo, con el propósito de que los bienes y servicios repercutan en la satisfacción de sus clientes (ciudadanos), aprovechando todos los recursos disponibles.

Sandoval (2012), señala que la propuesta para optimizar los procesos a través de la gestión por procesos tiene como objetivo principal identificar los procesos clave, aquellos en los que se estén generando de manera voluntaria o involuntaria cuellos de botella y de acuerdo a ello establecer las estrategias necesarias para establecer un control administrativo que garantice la mejora de los mismos. Así, la metodología adecuada para desarrollar la caracterización de los procesos es utilizar diagramas de flujo de datos, ya que estos facilitan de manera gráfica la comprensión de dichos procesos, tareas o actividades.

Según Agudelo (2012) define la gestión por procesos como la dinámica generada entre las personas que ejecutan los procesos y la consecución de los objetivos planteados por la alta dirección. La gestión por procesos facilita la identificación y descarte de las actividades no necesarias en cada proceso, además genera las condiciones adecuadas para el buen desempeño de todos los colaboradores.

2.2.6.1. Elementos de un proceso:

La variedad de autores coinciden que existen tres elementos fundamentales que componen un proceso. Así, Pérez (2004) describe lo siguiente:

Entradas (Inputs): Son los elementos que ingresan en los procesos, generalmente son transformados y provienen de un proveedor interno o externo.

Recursos: Son los medios utilizados para transformar las entradas del proceso, este comprende al personal, recursos económicos, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Salidas (Outputs): Son el resultado de la ejecución del proceso, servicio o producto que se entrega finalmente al cliente según sus exigencias o preferencias.

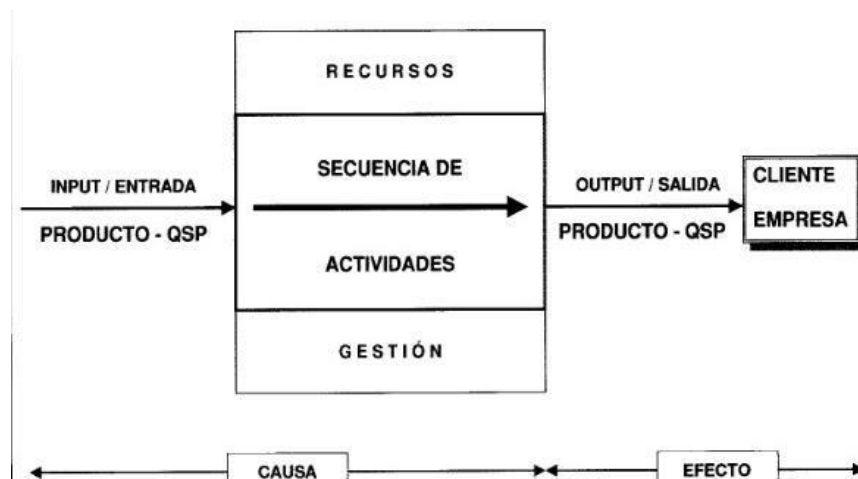


Figura 2: Elementos de un proceso

Fuente: Pérez (2004)

2.2.6.2. Clasificación de los procesos

El sector público, según El Peruano (2013), a través del Decreto Supremo N°004-2013-PCM, establece para las entidades públicas la aplicación obligatoria de la gestión por procesos como valor fundamental de la modernización de la gestión pública. Dispone además una gestión al servicio del vecino que deberá cambiar el típico modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad.

Asimismo, indica que, generalmente, se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del mapa de procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte.



Figura 3: Tipos de procesos

Fuente: Decreto Supremo N°004-2013-PCM 2013

Como se aprecia, los procesos denominados operativos o misionales son los que incorporan las necesidades del ciudadano quien será el que recibe los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor. Los procesos estratégicos, la entidad debe crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad y los Procesos de apoyo o soporte son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

2.2.7. Por qué la gestión por procesos

Porque las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso (Maldonado, 2011).

Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial. (Maldonado, 2011)

2.2.8. Metodología para la Gestión por procesos

La diversidad de autores que plantean la metodología de gestión por procesos para la mejora de los mismos, se puede inferir que se deben realizar lo que se necesita para su implementación y que, resaltando que este proceso representa un cambio cultural, se deben identificar por medio de las investigaciones realizadas la mejor metodología para facilitar y ayudar ese cambio. Por ello, según El Peruano (2013) en el documento orientador Decreto Supremo N°004-2013-PCM (2013), establece tres etapas bien definidas para implementar una metodología más eficiente:

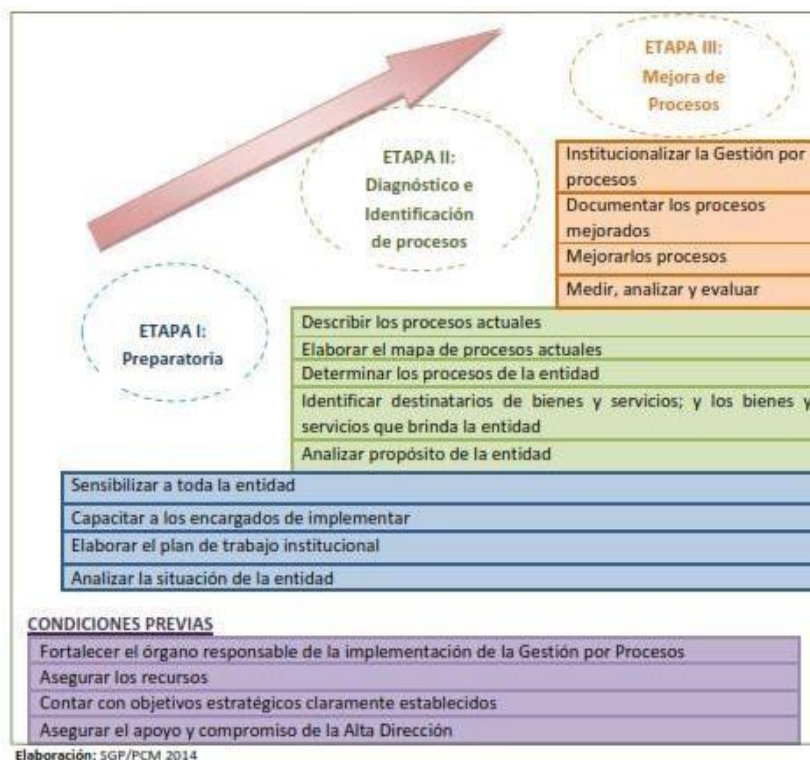


Figura 4: Etapas de la metodología de gestión por procesos

Fuente: Decreto Supremo N°004-2013-PCM 2013.

Etapa I: Preparatoria

Analizar la situación actual de la entidad

Se deberá partir de un diagnóstico situacional de la empresa en estudio, identificar su grado de madurez en la implementación de la gestión por procesos respecto a tres categorías: Grado de avance 1, Grado de avance 2 y Grado de avance 3. Así, cada entidad podrá ubicar su nivel de avance y a su vez, podrá utilizar las estrategias que se plantean para abordar su desarrollo, según se muestra en la Figura No 05.

Grado de avance de la entidad	Estrategias a implementar
Grado de avance 1 <ul style="list-style-type: none"> No han realizado acciones sobre gestión por procesos. No han identificado procesos principales y no están documentados. 	<ul style="list-style-type: none"> Énfasis en fortalecimiento de capacidades. Pueden apoyarse con personal externo o consultoría. Aplicar la metodología en experiencia piloto.
Grado de avance 2 <ul style="list-style-type: none"> Tienen acciones sobre la gestión por procesos. Han identificado y documentado procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar integralmente la situación. Adoptar sistemas de gestión basados en la ISO 9000 para procesos principales. Énfasis en revisión, mejora y automatización de procesos.
Grado de avance 3 <ul style="list-style-type: none"> Procesos identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de calidad. Cuentan con sistemas de actualización y mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Profundizar sistemas de revisión, mejora y automatización a fin de abarcar todos los procesos. Realizar benchmarking con referentes nacionales o internacionales. Usar Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Figura 5: Grado de avance por proceso

Fuente: Decreto Supremo N°004-2013-PCM 2013.

Elaborar el plan de trabajo institucional

Para elaborar el plan de trabajo institucional, previamente la organización del identificar cuál es el grado de avance en relación a la gestión por procesos, con la finalidad de analizar las estrategias que tendría que implementar.

Capacitar a los encargados de implementar

En función al grado de madurez en el que se encuentra la organización, se deberán planificar las actividades de capacitación para fortalecer las capacidades de los colaboradores en función a los requerimientos del plan de trabajo.

Sensibilizar a toda la entidad

La sensibilidad a toda organización debe considerarse en el plan de trabajo institucional, realizarse y mantenerse sostenidamente durante toda la ejecución de plan de trabajo diseñado.

Etapas II: Diagnóstico de los procesos

Identificación de los procesos

Las consideraciones para identificar procesos son: analizar el propósito de la entidad, identificar destinatarios de bienes y/o servicios y proveedores y determinar los procesos de la entidad.

Elaborar el Mapa de Procesos actuales

Es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia de los diversos procesos que hay en la empresa, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte, y de las fichas técnicas de cada proceso.

Describir los procesos actuales

Para describir los procesos actuales, la organización debe elaborar, revisar y aprobar los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos de cada uno de los procesos que se hayan identificado en el Mapa de Procesos.

Etapa III: Mejora de los procesos

Medir, analizar y evaluar los procesos

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la organización. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de todas las áreas porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora.

Mejora de procesos

Tomando en cuenta el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), tanto la planificación, el hacer y la verificación incorporan acciones de mejora las cuales deben concretar en el paso actuar.

Documentación de los procesos mejorados

En caso de modificarse y aprobarse alguna disposición que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos, la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad debe impulsar la revisión y mejora del proceso afectado, así como la actualización de los documentos.

Institucionalizar la Gestión por Procesos

El mapa de procesos de la entidad, al ser un documento de gestión, una vez aprobado, debe publicarse en el Portal de Transparencia Estándar. Cada entidad debe definir los criterios de difusión de sus respectivos Manuales.

2.2.9. Análisis de Valor agregado

“El análisis de valor agregado es un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requerimientos de los grupos de interés de la empresa. El objetivo del análisis de valor agregado es optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno” (Harrington, 1993)

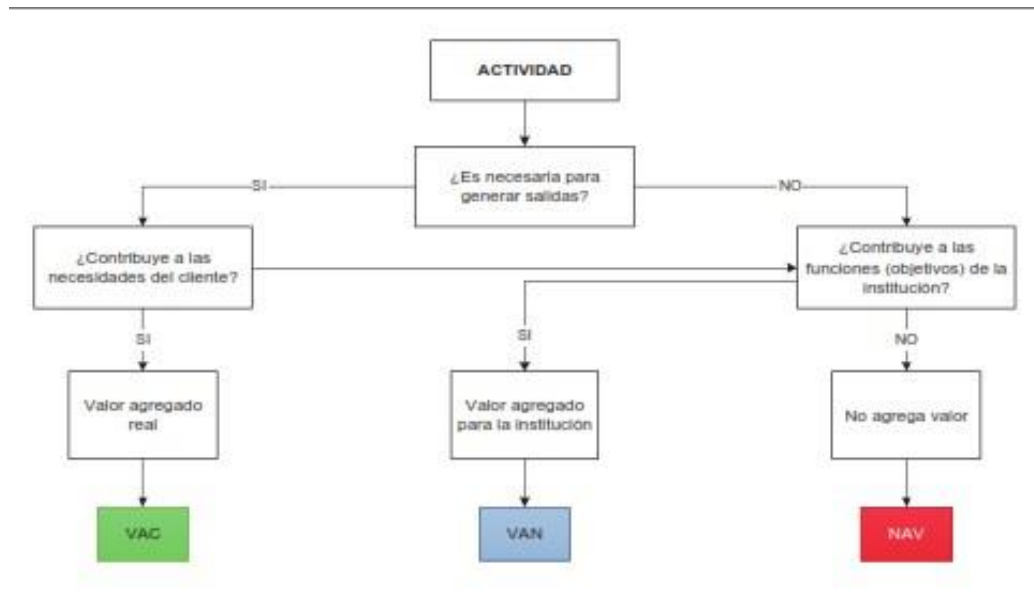


Figura 6: Análisis de valor agregado

Fuente: Harrington (1993)

III. Metodología

3.1 Tipo y nivel de investigación:

Según su enfoque:

La investigación es cualitativa pues implica la utilización y recogida de información respecto al análisis de la Empresa en estudio y la descripción y análisis de los procesos de la misma. El presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, pues se utilizan conocimientos de la ciencia administrativa a fin de aplicarlas en la mejora de los procesos de la Gerencia de Administración de la Empresa en estudio. Respecto al nivel de investigación, la presente reúne las características de un estudio descriptivo y explicativo.

Según su nivel:

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), el presente estudio es descriptivo; porque describirá todos los fenómenos visibles en su ámbito natural. Así mismo; calculan, valoran y recogen datos sobre varios puntos, distancias o elementos del fenómeno que se está investigando. En pocas palabras lo que quiere decir es que; observa y describe las peculiaridades más significativas de conjuntos, personas, métodos, etc.

Según su tipo:

La investigación propositiva es aquella que se concentra en diseñar pasos para alcanzar las metas propuestas por lo que se requiere de un diagnóstico previo. Jiménez & Carreras (2002). Por lo tanto, esta investigación implica realizar un aporte de una propuesta para la empresa constructora TREBOL INGENIERIA SAC.

3.2 Diseño de la investigación

El presente estudio estuvo compuesto por un diseño no experimental de corte transversal; por lo tanto el estudio no experimental es la indagación empírica y metodológica en la que el investigador no tiene un control inmediato de la variable independiente, ya que sus expresiones ya han sucedido anteriormente o en todo caso que son inherentes que no se pueden manipular. (Hernández, Fernández, & Baptista , 2014)

3.3 Unidad de análisis

La población estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa TREBOL INGENIERIA SAC, siendo en total 24 trabajadores.

Actores clave

Por lo tanto, por ser una población pequeña, su muestra será censal.

3.4 Criterios de selección:

Con la finalidad de lograr los objetivos planteados y tomando en consideración el tamaño de la muestra (24 trabajadores) y el conocimiento del investigador en relación a la Empresa en estudio, pues trabaja en ella, los criterios de selección fueron: Todos los trabajadores de la empresa TREBOL INGENIERIA SAC.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Escala	Técnicas e Instrumento
Gestión de procesos	Permite tener una visión sistemática de la organización, ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas (Bravo, 2006)	Análisis de la Empresa	Análisis interno de la empresa	-Nombre/Ubicación/ Tamaño/ Reseña Histórica/Organización	Nominal	*Entrevista/Guía de entrevista. *Análisis documentario
			Análisis externo de la empresa	-Análisis SEPTE -Cinco fuerzas competitivas de Porter		
		Identificación y Descripción de procesos	Identificación de procesos	- Inventario de procesos - Clasificación de procesos - Representación visual de los procesos		
			Descripción de procesos	-Análisis de procesos proceso - Evaluación de procesos -Representación grafica		

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: Fue la entrevista y el análisis documental para el recojo de la información de la presente investigación, la cual permitirá coleccionar información acerca de los procesos actuales y sus punto críticos.

Instrumento: El tipo de instrumento utilizado fue la **guía de entrevista** para lo cual se va elaborar un conjunto de preguntas, y **el check list para análisis documental**, con la finalidad de obtener información sobre los procesos que son objeto de investigación. Respecto a la validez de su contenido, éste se realizó a través de Juicio de expertos.

3.7 Procedimientos

Tabla 2: Fase de estudios y procedimientos de análisis de información

Dimensiones	Sub dimensiones	Ítems	Técnicas/instrumentos	Resultados esperados
Análisis de la Empresa	Análisis interno	Generalidades/Descripción	Entrevista Análisis documental	Nombre/Ubicación/ Tamaño/Reseña Histórica/Infraestructura/Organización
		Matriz FODA	Análisis SEPTTE Análisis AMOFHIT	Reporte de Análisis situacional
	Análisis externo	MATRIZ PORTER	Entrevista Análisis fuerzas competitivas	Reporte de fuerzas competitivas
Identificación y Descripción de procesos	Identificación de procesos	Inventario de procesos	Entrevista BRAINSTORMING	Lista de procesos
		Clasificación de procesos	Matriz de clasificación de procesos	Gráfico de tipo de procesos
		Representación visual de los procesos	Mapa de procesos	Mapa de procesos
	Descripción de procesos	Análisis de procesos	Matriz de caracterización de procesos	Caracterización de procesos
		Evaluación de procesos	Metodología de Análisis de Valor Agregado (AVA)	No Actividades eliminadas que no generan valor

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

En el plan de procesamiento y análisis de los resultados fueron analizados de acuerdo a las coincidencias de las respuestas de los trabajadores de la empresa, con la finalidad de identificar similitudes y diferencias respecto a gerencia de administración.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3: Matriz de consistencia

Problema Principal	Objetivo Principal	Variables	
¿Cómo mejorar los procesos de la Gerencia de Administración en la empresa TREBOL INGENIERIA SAC?	Propuesta de mejora de los procesos de la Gerencia de Administración de la Empresa TREBOL INGENIERIA SAC.	Gestión de procesos	
	Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores
	Analizar la situación actual de la empresa	Análisis de la Empresa	Nombre/Ubicación/ Tamaño/ Reseña Histórica/Organización Resumen de Análisis situacional -Análisis de fuerzas competitivas
	Identificar y describir los procesos de la Empresa.	Identificación y descripción de procesos	-Número de procesos identificados -Gráfico Tipo de procesos -Matriz de caracterización de procesos -Mapa de procesos
Diseño de investigación	Población, muestra y muestreo	Técnicas estadísticas	Tipo de investigación
No experimental / Transversal / Prospectivo.	Población censal es igual a la Muestra: Todos los trabajadores de la empresa Constructora TREBOL INGENIERÍA SAC.	Ninguna.	Cualitativa

3.10 Consideraciones éticas

Son los diversos criterios que se utilizan para justificar los principios éticos y valoraciones individuales de las actitudes de cada uno de nosotros.

- **Respeto a las personas**

El respeto hacia nosotros se fundamenta en la actitud moral que posee una persona hacia la otra. Las personas somos autónomas, cuando nuestra autonomía ha disminuido, tienen la obligación de cuidarla. También, el principio del respeto hacia las personas tiene 2 requisitos iniciales y morales diferentes: el que conoce la autonomía y el que necesita el bienestar de las personas cuya autonomía está reducida.

- **Beneficencia:**

Se refiere a los individuos éticamente, respetando las opiniones y decisiones de los demás, también esforzándose para obtener su tranquilidad. De esta manera de seguir cae en el entorno del principio de beneficencia. La palabra "beneficencia" se refiere siempre como las actitudes de bondad y de claridad.

- **Justicia:**

Se refiere a hacer cumplir con lo que se promete, para beneficio de ambos y quien no cumpla voluntariamente se le da una sanción

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis Interno de la Empresa

4.1.1. Reseña Histórica

Constructora INGENIERIA SAC es una Pyme familiar que nace el 22 de Junio del año 2006, con dos socios y cuatro trabajadores, para desarrollar sus actividades en el mercado de la Construcción y Consultoría de obras por iniciativa de sus propietarios. Desde entonces, está ubicada en calle Elías Aguirre 830-oficina 203, oficina alquilada (hoy de propiedad de la Empresa) para el inicio de sus actividades enfocadas a la construcción de obras civiles en sus distintas especialidades, servicios para el mantenimiento de infraestructura, consultorías de obra y destacados emprendimientos de ingeniería en el norte del país.

Sus primeros servicios estuvieron orientados al rubro de la consultoría de obras, teniendo como principales clientes a Municipalidades, Gobiernos Regionales y otras entidades del Estado, así como también de la empresa privada. Así, se han desarrollado más de cincuenta servicios entre elaboración expedientes técnicos y supervisiones de obras en las diferentes especialidades: edificaciones, obras viales, saneamiento y electrificación.

Luego, en el 2011, debido al crecimiento del Sector Construcción en el Perú, deciden incursionar también en el rubro de la ejecución de obras de menor cuantía en las especialidades de infraestructura vial y edificaciones. Desde entonces ha ido adaptando su organización a las exigencias del marco normativo establecido por el Estado para la contratación de bienes y servicios.

En el año 2016, empieza a contratar obras de mayor envergadura en la especialidad de saneamiento rural, iniciando así su crecimiento y consolidación económica. Por ello, y tomando en cuenta que dichas obras rurales se ejecutan en otras regiones (Cajamarca, la Libertad, Amazonas, etc.), la Empresa se encuentra en la búsqueda de lograr una organización flexible y operativa, haciendo uso de herramientas modernas que efectivicen sus procesos, y por consiguiente redunde en la calidad técnica y operativa de los servicios contratados, el crecimiento profesional de sus trabajadores y la confianza entre proveedores y clientes.

4.1.2. Descripción de la Empresa

a. Nombre:

La Empresa objeto de la investigación es TREBOL INGENIERIA SAC, dedicada al rubro de consultorías y ejecución de obras civiles.



Figura 7: Logo de la empresa

Fuente: TREBOL INGENIERIA SAC

b. Ubicación:

Está ubicada en la región Lambayeque, ciudad de Chiclayo, calle Elías Aguirre 830-oficina 203, a un costado de la Iglesia Catedral de Chiclayo. Cuenta también con otra oficina administrativa en el mismo edificio de Elías Aguirre 830, en el tercer piso, Oficina 303.

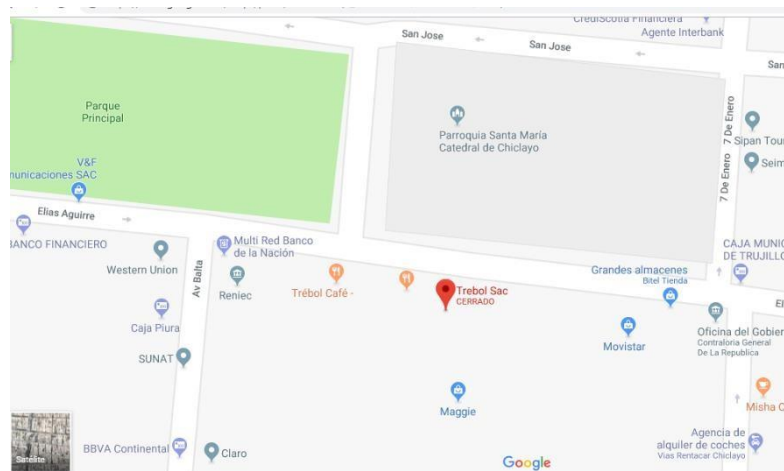


Figura 8: Mapa de ubicación de la Empresa

Fuente: Google maps.

c. Giro de la Empresa:

- **RUC:** 20603079214
- **Razón Social:** TREBOL INGENIERIA S.A.C.
- **Tipo Empresa:** Sociedad Anónima Cerrada
- **Condición:** Activo
- **Tipo Empresa:** Sociedad Anónima Cerrada
- **Actividades Comerciales:**
Actividades de Arquitectura e Ingeniería
Alquiler Maquinaria y Equipos de Construcción.

La Empresa se encuentra registrada como proveedor del estado.



RUC N° 20603079214

REGISTRO NACIONAL DE PROVEEDORES

**CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN
PARA SER PARTICIPANTE, POSTOR Y CONTRATISTA**

TREBOL INGENIERIA S.A.C.

Domiciliado en: CAL. ELIAS AGUIRRE NRO. 830 INT. 203 LAMBAYEQUE CHICLAYO CHICLAYO (Según información declarada en la SUNAT)

Se encuentra con inscripción vigente en los siguientes registros:

PROVEEDOR DE BIENES	
Vigencia	: Desde 17/08/2018
PROVEEDOR DE SERVICIOS	
Vigencia	: Desde 17/08/2018
EJECUTOR DE OBRAS	
Vigencia para ser participante, postor y contratista	: Desde 04/10/2018
Capacidad Máxima de Contratación	: 15,348,397.80 (QUINCE MILLONES TRESCIENTOS CUARENTA Y OCHO MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y SIETE Y 80/100)

PROVEEDOR DE BIENES

Vigencia : Desde 17/08/2018

PROVEEDOR DE SERVICIOS

Vigencia : Desde 17/08/2018

EJECUTOR DE OBRAS

Vigencia para ser participante, postor y contratista : Desde 04/10/2018

Capacidad Máxima de Contratación : 15,348,397.80 (QUINCE MILLONES TRESCIENTOS CUARENTA Y OCHO MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y SIETE Y 80/100)

CONSULTOR DE OBRAS

Vigencia para ser participante, postor y contratista : Desde 17/11/2018

Especialidades Ley 30225 : 3 - Consultoría en obras de saneamiento y afines - Categoría A
4 - Consultoría en obras electromecánicas, energéticas, telecomunicaciones y afines - Categoría C
5 - Consultoría en obras de represas, irrigaciones y afines - Categoría A
1 - Consultoría en obras urbanas edificaciones y afines - Categoría C (*)
2 - Consultoría en obras viales, puertos y afines - Categoría D

FECHA IMPRESIÓN: 06/04/2019

Nota:

* De acuerdo al artículo 15 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por D.S. N° 344-2018-EF, vigente a partir del 30/01/2019, la especialidad se denomina "Consultoría de obras en edificaciones y afines".

Para mayor información la Entidad deberá verificar el estado actual de la vigencia de inscripción del proveedor en la página web del RNP: www.rnp.gob.pe - opción [Verifique su Inscripción](#).

Figura 9: Constancia de proveedor del estado de la empresa

Fuente: www.osce.gob.pe

4.1.3. Diagnóstico de la situación actual de la Empresa

4.1.3.1. Análisis AMOFHIT.

El análisis interno AMOFHIT comprende los siguientes estudios: el análisis de la administración y gerencia “A”; el análisis de marketing y ventas “M”; el análisis de operaciones y Logística “O”; el análisis financiero y contable “F”; el análisis de los recursos humanos “H”; el análisis de los sistemas de información y comunicaciones “I”; y el análisis de la tecnología, investigación y desarrollo “T”. Los datos obtenidos en este análisis servirán de insumo para construir la Matriz FODA.

a. Administración y Gerencia (A)

La administración de la empresa está centralizada en la gerencia General y las demás áreas se encuentran definidas según su organigrama actual. Hacia el año 2015 iniciaron un proceso de organización y fortalecimiento de capacidades con el cual determinaron su misión, visión, políticas, organigrama de la Empresa y Manual de organización de funciones (MOF). Así, cada trabajador tiene asignadas sus funciones específicas detalladas en el MOF de la empresa.

Los procesos de la Gerencia de Administración se centralizan en la oficina principal de la Empresa, desde allí se controlan las actividades administrativas, inclusive las que se ejecutan en los proyectos fuera de la región Lambayeque. La Gerencia general junto a la Gerencia de Administración y la Gerencia de Proyectos de Ingeniería establecen el sistema de trabajo en función a la especialidad de la consultoría o proyecto a ejecutar. También se aprecia que el gerente general de la Empresa participa o supervisa, según sea el caso, de todos los procesos que se desarrollan en la Empresa sobre todo en la planificación, ejecución y cierre de obras.

Respecto a la Gerencia de Administración, es una profesional de la carrera de Administración que inició sus labores en el año 2016 como practicante administrativa y que progresivamente ha sido formada por la Empresa en las funciones inherentes a su cargo actual. La contabilidad de la empresa está a cargo del Jefe de Contabilidad que es un trabajador externo. Asimismo cuenta con una contadora interna que se encarga de realizar las funciones de soporte al Jefe de contabilidad, concentrándose en las actividades operativas. También cuentan con una Jefa de Logística encargada de realizar la cotización y adquisición de los insumos requeridos por la Gerencia de Administración

quien a su vez, recibe el requerimiento formulado por la Gerencia de Proyectos de Ingeniería. La Empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos. Por ello dichas actividades las realizan de manera compartida, según la magnitud de la decisión, entre el gerente general y la administración. Bajo esa óptica, debe entenderse que el personal no cuenta con un sistema formal para los permisos y salidas; por tanto gestionan sus permisos, vacaciones y demás con su inmediato superior y estos lo definen con la gerencia general. El clima laboral es armonioso entre los miembros de la empresa. Por ahora, no existe conformidad con el sueldo percibido por el personal, pero tomando en cuenta que durante el año existen periodos con muy baja intensidad laboral (debido a que en esos periodos no hay proyectos en ejecución) para todas las áreas, se considera justa la remuneración percibida. También, he podido reconocer que existen “bonos de éxito” para aquellos trabajadores que logren maximizar los recursos de la empresa durante el ejercicio de sus funciones.

No existe una auditoría de los procesos ejecutados, salvo la gestión contable que está sujeta a las auditorías que realiza SUNAT de manera periódica.

En relación a su estructura orgánica, la empresa cuenta con 01 Gerencia General, 01 Asistente de gerencia, 02 Gerencia de Línea: Gerencia de Administración y Gerencia de Proyectos de Ingeniería, 06 Jefaturas: Tesorería, Logística, Contabilidad, estudios y supervisiones, técnica de obras y gestión de proyectos. Actualmente cuentan con un organigrama mostrado a continuación:

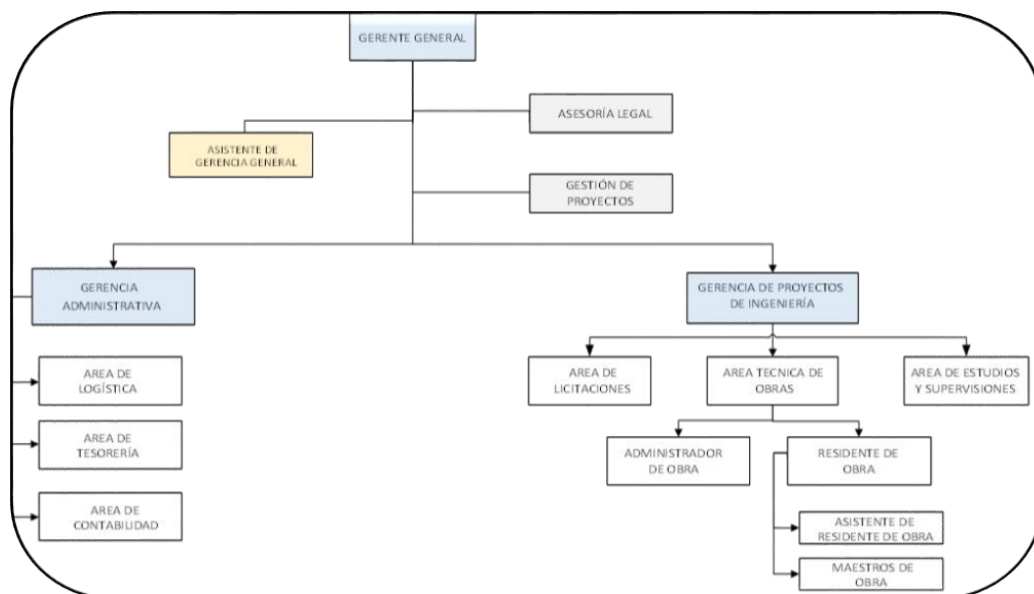


Figura 10: Organigrama actual de la empresa

Fuente: Trebol Ingeniería SAC

La empresa cuenta con misión, visión y políticas definidas.

▪ **Misión:**

TREBOL INGENIERIA SAC es una empresa orientada a brindar servicios de consultoría: en la elaboración y supervisión de proyectos de infraestructura social y económica en el marco de políticas de desarrollo Nacional, garantizando la calidad del perfil o proyecto técnico así como su viabilidad de acuerdo a la normativa vigente de inversión pública y privada; contribuyendo así con el éxito de nuestros clientes y el desarrollo del país.

□ **Visión:**

Nuestra visión es afianzarnos como una empresa líder en el mercado nacional con proyección en servicios de ingeniería, construcción y concesiones; sustentada en el trabajo responsable, dedicado e innovador de sus directivos y colaboradores. TREBOL SAC como empresa privada construye un compromiso social en los lugares en donde realiza sus actividades, teniendo en cuenta que para promover desarrollo es necesaria la participación y compromiso real de todos los actores involucrados en el mismo.

▪ **Políticas:**

- Búsqueda de excelencia, destacando en cada una de sus obras contratadas la calidad de sus trabajos y la personalización de los mismos con el fin de obtener una buena relación COSTE – EFICACIA para un óptimo ajuste a los plazos de ejecución.

- Realizar propuestas técnicas viables y sostenibles que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas, todo ello en el marco de la práctica real de valores como la responsabilidad, eficiencia y compromiso social.

- Fomentar el desarrollo personal, técnico y profesional de nuestros colaboradores, así como su participación ante los cambios que puedan impactar en la Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo, Medio Ambiente y Responsabilidad Social.

A partir de los resultados del análisis de los documentos de gestión, la descripción y análisis de la estructura organizacional podemos inferir que la empresa ha realizado un esfuerzo en inicial para organizar y definir su estructura, logrando definir su organigrama, misión, visión y políticas que permiten observar las líneas jerárquicas entre los trabajadores quienes están enfocados en realizar sus actividades o funciones de manera eficiente. No obstante, esta estructura funcional no está orientada al cliente y genera como principales limitaciones la burocratización de la gestión y fallas en la comunicación entre sus áreas. Por ello, en contraste con Estela (2014) y tomando en

consideración las experiencias identificadas en otras empresas de diferentes países como Ecuador, Colombia y Cuba, es relevante que la empresa logre definir una adecuada estructura organizacional a partir de la identificación de sus procesos clave, que permita el trabajo coordinado de sus unidades funcionales en armonía con las demandas de sus clientes.

b. Marketing y ventas (M)

TREBOL INGENIERIA SAC cuenta con la jefatura de gestión de proyectos que se encarga de identificar “oportunidades de negocio” para la Empresa. Es importante mencionar que la empresa se dedica a brindar servicio de consultoría y ejecución de obras contratados -en su gran mayoría- con el sector público, por ello la función de marketing y ventas está enfocada a determinar cuáles son las licitaciones ofrecidas por los diferentes niveles del sector público y reguladas por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), cuyas características o términos de referencia representan verdaderas oportunidades de negocio para la Empresa de acuerdo a la capacidad técnica, disponibilidad de profesionales, equipamiento u otros que requiera la licitación.

En ese contexto, el área de licitaciones elabora la propuesta técnica y económica para participar en dichas licitaciones en coordinación con la Gerencia General. Así, su imagen se va construyendo en relación con las conformidades de servicio y resoluciones de alcaldía de culminación y calidad de los trabajos realizados en cada proyecto contratado. Asimismo, se indica que la empresa no cuenta con una página web oficial, solo muestra su experiencia y bondades a través de las redes sociales. Respecto a la publicidad, se realiza a través del merchandising (polos, gorros, llaveros, etc.) para sus clientes.

c. Operaciones y Logística (O)

La empresa no cuenta con maquinaria necesaria para la ejecución de sus proyectos. Es decir, opera con maquinaria alquilada de proveedores o subcontratistas dedicados a este rubro, pues existe oferta disponible que le permite encontrar proveedores disponibles en cada región para poder mantener sus márgenes de rentabilidad por proyecto.

Respecto a los materiales o insumos necesarios para la ejecución de sus obras, estos varían de acuerdo a la especialidad. Por ejemplo, si se trata de una obra de saneamiento los insumos requeridos están orientados a tuberías, válvulas, llaves de paso, grifería, etc. En esa medida, los proveedores de materiales o insumos no podrán ser los mismos, obstaculizando así la posibilidad de una alianza exclusiva y sostenible con ellos. No obstante, la empresa si cuenta con una cartera de proveedores de algunos materiales comunes en todas las obras (equipos de seguridad en obra, herramientas, carteles de obra, y otros). Se identificaron dificultades para el traslado de los materiales o insumos que se adquieren desde la oficina central y deben ser llevados a obra; pues existen proyectos ejecutados en lugar de difícil acceso. En esa medida, se originan sobrecostos para el traslado y no menos importante se pierde tiempo para encontrar el medio que colocara los insumos en obra.

En relación a la mano de obra podemos identificar que existen dos segmentos muy definidos, el primero es el personal permanente (personal de oficina: ingenieros y personal técnico) y el segundo grupo corresponde al personal contratado de la zona donde se ejecutara la obra (mano de obra no calificada). El personal de oficina se traslada a las zonas donde se ejecuta la obra para efectuar labores propias de control e inducción en labores específicas a los trabajadores contratados de la zona.

La empresa no cuenta con un almacén principal, pues los insumos y materiales se abastecen en cada zona donde se ejecutara el proyecto. Para ello, el control de almacén está a cargo de un responsable designado en su mayoría como personal de confianza y se realiza básicamente mediante kardex que controla los materiales e insumos enviados desde la oficina principal hasta la zona de ejecución.

La empresa, para el control de sus inventarios, carece de un sistema informático integrado; utiliza formatos de Excel, que ha ido actualizando con el transcurrir de los años. Los funcionarios de esta área laboran desde hace ocho años, por lo que cuentan con la experiencia para tomar decisiones en la compra de los materiales y elección de los proveedores. Las capacitaciones son realizadas una o dos veces al año. En consecuencia, la principal fortaleza de esta área es contar con un abanico de proveedores que le otorgan crédito, por el cumplimiento en sus pagos, lo cual permite la ejecución de la obra con altos estándares de calidad. Su principal debilidad es carecer de un sistema informático integrado de las diferentes áreas de la empresa.

En tal sentido, existen muchas dificultades para el traslado de materiales cuando se trata de zonas rurales debido a las condiciones climáticas adversas y el pésimo estado de las vías. También existen contratiempos con la compra y entrega de los materiales debido a que existe inexactitud y desorden en los requerimientos que la Gerencia de proyectos de ingeniería (GPI) alcanza a la gerencia de administración (GA). Además de los contratiempos, limitación de recursos e inadecuado conocimiento técnico por parte de los responsable de comprar o contratar los materiales requeridos.

d. Recursos Humanos (H)

La empresa no cuenta con área de recursos humanos. Estas tareas se encuentran distribuidas de manera empírica entre la gerencia general y la gerencia de administración. Así, reclutar o seleccionar personal de oficina y de campo son funciones de la gerencia general y la incorporación, el control de asistencia, remuneraciones, calculo y pago de seguros especiales (Seguro contra todo riesgo para trabajadores: SCTR) los realiza la gerencia de administración.

El control del personal en obra está a cargo del residente de obra o administrador de obra, según sea el caso, quien envía sus reportes a la gerencia de administración para el cálculo de sus remuneraciones, elaboración de liquidaciones, y cálculo de beneficios sociales si corresponde. Es importante señalar que no existen procesos formales para la contratación y control del personal de obra y oficina. Respecto a la cultura organizacional, clima laboral, y plan de incentivos a trabajadores han evolucionado, según opinión de los entrevistados, a partir del esfuerzo que hizo la Empresa para mejorar su estructura organizacional.

e. Sistema de información y comunicaciones (I)

La empresa no cuenta con un sistema de información para la toma de decisiones. No existe articulación de la información entre las diferentes áreas, cada una genera sus reportes en reportes Word o Excel.

f. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La empresa cuenta con un nivel muy bajo respecto a esta variable, pues no cuenta con departamento o área de investigación y desarrollo y no existe una política clara de fortalecimiento en tecnología. No obstante, para sus procesos constructivos su adaptación a nuevas tecnologías depende de la alternativa de solución planteada en el expediente técnico de obra, según la especialidad o rubro del proyecto. Es decir, si se

tratará de una obra de infraestructura vial, que según el expediente técnico su carpeta de rodadura deberá ser una capa de micro pavimento, la Empresa adaptará su tecnología para cumplir dicho requerimiento y ejecutar la obra.

4.1.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 4: Matriz de evaluación de factores internos EFI

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
Experiencia en el sector.	0.20	4	0.80
Crecimiento económico de la Empresa.	0.15	3	0.45
Reconocimiento de la Empresa en el mercado	0.10	2	0.20
Respaldo financiero	0.05	2	0.10
Alianzas estrategias	0.05	2	0.10
			1.65
Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
Toma de decisiones centralizada.	0.10	4	0.40
Carencia de procesos estandarizados.	0.10	3	0.30
No cuenta con maquinaria pesada.	0.10	3	0.30
Limitado nivel tecnológico	0.05	2	0.10
Informalidad para contratación de personal	0.05	1	0.10
Deficiente servicio de abastecimiento	0.05	1	0.10
	1.0		1.3

Fuente: Elaboración propia

Se identificaron once (11) factores críticos de éxito en la empresa, de los cuales cinco son fortalezas y seis debilidades. Así, observamos que la empresa se encuentra equilibrada entre sus fortalezas y debilidades.

4.2. Análisis externo de la empresa.

El análisis externo o análisis del entorno de la empresa permite comprender el comportamiento de los factores externos y su impacto en el desarrollo de la misma. Por ello, en este punto analizaremos el Modelo de las fuerzas de Porter y el análisis SEPTE.

4.2.1. Análisis de fuerzas competitivas de Porter

El modelo de Porter permite representar el dinamismo del sector construcción y su impacto en las acciones o procesos que realiza la Empresa. Este modelo afirma que la situación de la competencia en un sector depende de CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS:

- a. La rivalidad entre los competidores del sector
- b. La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- c. La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- d. El Poder negociador de los clientes.
- e. El Poder negociador de los proveedores

a. La rivalidad entre los competidores del sector

En el Perú, existe una brecha alta de infraestructura en salud, educación, vías de comunicación, agua y saneamiento, que origina un aumento en la demanda de los servicios de Empresas dedicadas al rubro. Por otro lado, también se aprecia el aumento o mayor intensidad de la rivalidad entre dichas Empresas, pues todas compiten en licitaciones de obras públicas de todas las especialidades ofertando propuestas económicas cada vez menores a las de la competencia. Esto representa una gran amenaza para los intereses de las Entidades convocantes pues están obligadas a contratar la propuesta económica con menor costo y con la mayor calidad al mismo tiempo.

En esa misma línea, los requerimientos técnicos mínimos de dichas licitaciones exigen a las Empresas a contratar o contar con profesionales cada vez más calificados y con amplia experiencia en la especialidad materia de la convocatoria, originando incluso que empresas distintas presenten en su propuesta técnica los mismos profesionales. Por todo ello, la rivalidad entre las Empresas del sector es muy alta. En esa medida, muchas Empresas han optado por formar consorcios entre ellas para complementar sus recursos y así participar en licitaciones con mayores opciones de competir con las demás Empresas.

b. La amenaza de productos o servicios sustitutos

En el sector construcción peruano aún prevalece el uso de materiales tradicionales como agregados, cemento, acero, asfalto, tuberías, etc. para la ejecución de obras convocadas por el estado y el sector privado. Por ello, la amenaza de utilizar productos sustitutos es baja, por las características del mercado y su competencia. Aun así, existen nuevas tendencias de construir de forma sostenible y ecológica que permite la apertura de nuevos mercados que consideren el uso de productos sustitutos para generar mayores beneficios. Estos factores con el paso del tiempo podrían hacer que la amenaza de productos sustitutos pudiera ser mayor.

c. La amenaza de nuevos ingresos en el sector.

Como ya se ha mencionado en la introducción de la presente investigación, el sector construcción peruano ha tenido un crecimiento sostenible en los últimos años. Así, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) señala que el Índice Mensual de la Actividad en el Sector Construcción (PBI de Construcción), mide el dinamismo de sus actividades; dicho sector participa con el 5.6% del índice de la Producción Nacional, evidenciando de esta forma la importancia de dicho sector en el crecimiento económico del país.

Todo ello ocasiona que existan desde hace algunos años empresas extranjeras con amplia experiencia y capacidad económica han ingresado con mucha fuerza al sector, obligando a las empresas peruanas a ser más competitivas, originando una amenaza alta de nuevos ingresos en el sector.

d. El poder negociador de los clientes

Para la empresa en estudio los contratos con el sector público a través de sus entidades de los diferentes niveles de gobierno representan el 90% de sus ventas. Entre los principales clientes se encuentran las municipalidades y la gerencia regional de transportes de Lambayeque, y respecto a sus ventas en el sector privado, está representado por proyectos urbanísticos pequeños en sus inicios. Por ello, podemos concluir que el poder de negociación de clientes es alto, pues demanda altos niveles de competitividad respecto a las condiciones técnicas y económicas de sus requerimientos. Asimismo, la ejecución de proyectos de envergadura tienen un tiempo largo de duración y la empresa queda sujeta a la disponibilidad presupuestaria de la entidad y todos sus problemas burocráticos.

e. El poder negociador de los proveedores

Los proveedores del sector construcción son diversos en función a la especialidad del proyecto a ejecutar. Por ello, existen diferentes tipos de proveedores que aumentan su poder negociador cuando sus productos ofertados impactan directamente en la calidad de la obra, seguridad y salud de sus trabajadores y cuidado del medio ambiente. Existen también otros proveedores que tienen un alto poder negociador debido a que sus precios están determinados por el mercado internacional; así tenemos el combustible, acero y otros; y a los volúmenes que se usan de estos materiales para los proyectos de construcción.

Los proveedores de servicios han aumentado poder negociador debido al aumento de las exigencias para la empresa respecto a su personal clave que presenta en su propuesta para cada licitación. Estos proveedores brindan servicios especializados y están constituido por un gran número de empresas que acogen a profesionales de diversas especialidades como sanitarias, eléctricas, estructuras, costos y presupuestos, metrados, otros.

Finalmente, tenemos a los proveedores de maquinaria pesada y equipos diversos que aumentan su poder de negociación debido a que las empresas constructoras prefieren alquilar dichos equipos y maquinaria pues evitan así los gastos de operatividad y mantenimiento de las mismas.

4.2.2. Análisis SEPTE

El análisis SEPTE hace referencia a aquellos factores: Sociales, Económicos, Políticos-Legales, Tecnológicos y Ecológicos que pertenecen al entorno de la Empresa y que pueden incidir en ella.

a. Entorno Social – Demográfico

La inversión pública a través de la ejecución de proyectos de infraestructura genera desarrollo económico y dinámica laboral para los beneficiarios de dichos proyectos en las diferentes zonas de su ejecución. Así, los contratistas de cada proyecto tienen el deber de contratar la mano de obra no calificada con personal de la zona de ejecución del proyecto, respetando las condiciones laborales establecidas en el expediente técnico de obra. También se genera oportunidades de negocio para los que ofrecen servicios de hospedaje, alimentación, movilidad para el personal técnico administrativo de la obra.

Otro factor a considerar por las empresas son las relaciones con las comunidades rurales donde se ejecuta el proyecto, respecto a conflictos sociales por desacuerdos con las metas del proyecto, por problemas de libre disponibilidad de terrenos para iniciar los trabajos del proyecto, y también conflictos por situaciones políticas y culturales con las autoridades a cargo.

En los proyectos para zonas urbanas es sensible la relación con los sindicatos de trabajadores de dichas zonas. Primero porque existen más de uno por zona, deslegitimizando así el poder de algunos para iniciar conversación; segundo porque existen personas que quieren aprovechar esta condición para extorsionar a los contratistas con fines de lucro.

No obstante, el entorno social-demográfico del sector construcción puede representar un riesgo si el estado no establece relaciones comprometidas o involucramiento con los grupos de interés desde el inicio de la idea o creación del proyecto que cumplan con las condiciones respeto de sus de seguridad y salud de los trabajadores y cuidado del medio ambiente.

b. Entorno Económico:

En esta variable nos enfocaremos en dos aspectos el PBI nacional y las oportunidades de acceso a créditos.

El PBI peruano viene creciendo a una tasa promedio de 4% en los últimos años, según el Ministerio de Economía y Finanzas, posicionando al Perú como uno de los países emergentes con mayor crecimiento en el mundo. Esto representa una oportunidad importante para el sector construcción por su injerencia en el PBI. Otro aspecto favorable, es el anuncio de la mejora de la calificación soberana del Perú para su acceso a créditos internacionales, lo cual explica un panorama atractivo para la inversión, pues la mejora de la calificación crediticia del país genera mayores oportunidades de inversión. Respecto al comportamiento de la demanda interna de los pobladores por viviendas, es importante destacar que dicha demanda ha crecido debido a que existen mejores condiciones de crédito para la población.

En conclusión, las proyecciones del entorno económico resultan favorables.

c. Entorno Político-Legal

Las políticas de gobierno representan un papel muy importante para los intereses de las empresas constructoras, puesto que estas determinan la dinámica económica del sector. Para fines de esta investigación, analizaremos las políticas económicas, sociales y el marco legal establecido para contratar con el estado.

En relación a la política económica, esta se presenta de manera favorable para el sector, pues el objetivo es seguir impulsando la inversión pública y privada para disminuir la brecha en infraestructura que presenta el País, generando mayor demanda de servicios para las empresas del sector construcción. Así lo afirma el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF): El objetivo principal de los lineamientos de política económica del País es impulsar el PBI potencial a través de tres ejes: Macroeconómico, Microeconómico y Modernización del sector público. En ese contexto, y según el MARCO MACROECONÓMICO MULTIANUAL 2019-2022 aprobado en SESIÓN DE CONSEJO DE MINISTROS DEL 22 DE AGOSTO DEL 2018 y publicado por el diario oficial El Peruano, se indica: “El impulso de la inversión pública para apuntalar el crecimiento de la actividad económica se mantendrá en 2018, y se irá moderando gradualmente a partir de 2019, en línea con el proceso de consolidación fiscal. Para impulsar la inversión pública se aprobaron disposiciones que reorientan recursos para proyectos descentralizados de rápida ejecución y agilizan la implementación del Plan Integral de la Reconstrucción con Cambios”.

Asimismo, es importante señalar que los actos de corrupción, en los que se han visto envueltos los funcionarios y entidades del estado, han generado inestabilidad política y por consiguiente una amenaza para los intereses de las empresas del sector. La Política social en nuestro país está orientada a la lucha contra la pobreza, a través del fortalecimiento de los programas sociales y de apoyo a los más necesitados. Respecto al marco normativo de interés para el sector construcción, se identifica en el ámbito de las licitaciones públicas y los diferentes procedimientos para contratar con el Estado, tenemos la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, cuya supervisión para su correcta aplicación está a cargo Organismo Supervisor de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (OSCE) que tiene la función de velar y promover que las Entidades realicen contrataciones eficientes, bajo los parámetros de la Ley.

Este marco normativo representa una oportunidad para las empresas del sector pues garantiza la libre competencia y concurrencia de participantes.

También, es importante señalar que existen leyes y normas emitidas por cada sector del Gobierno central, por ejemplo en el sector Vivienda, Construcción y Saneamiento tenemos el reglamento nacional de edificaciones; La Ley 29090 de regulación de habilitaciones urbanas y de edificaciones , Ley 27446 de la regulación y certificación ambiental para ejecución de proyectos de agua y saneamiento, entre otras. Aquí, la dificultad que existe es la demora en los plazos establecidos para la emisión de los permisos y certificaciones ambientales (120 días, según TUPA del Ministerio Vivienda, Construcción y Saneamiento) debido a la burocracia que dilatan los procesos. Esto representa un obstáculo significativo para la dinámica del sector, ya que dilata la ejecución de los proyectos generando impacto sobre los costos del financiamiento de los mismos.

Sin perjuicio de lo anterior, el entorno político-legal es favorable para las empresas del sector porque establece un marco legal que brinda seguridad y libre competencia y existe una política clara en la continuidad de inversiones para el sector público.

d. Entorno Tecnológico

Este resulta favorable para el sector construcción, esto sustentado en la existencia de sistemas de gestión de procesos que permiten automatizarlos y cuya aplicación permite una mejor interacción entre los distintos actores del proyecto quienes pueden compartir la información en línea, discutirla y plantear sugerencias.

Los avances tecnológicos promueven la sofisticación de sistemas de información para el uso de la tecnología que facilita la interacción entre grupos de interés, permite mejorar y también automatizar los procesos clave de las organizaciones, reduciendo los tiempos y generando mayores márgenes de rentabilidad.

e. Entorno Ecológico

Este entorno ha tomado protagonismo en la ejecución de proyectos de inversión pública, pues las Directivas de Formulación de Proyectos de Inversión exigen para el diseño de proyectos incluir un componente de mitigación de impacto ambiental, o realizar previamente los estudios de impacto ambiental correspondientes para identificar los posibles impactos negativos y las acciones a realizar para evitarlos. Los estudios de impacto ambiental se sustentan

en un conjunto de metodologías y herramientas, los que se deben integrar al análisis del proyecto. Por ello, a fin de responder a los problemas ambientales, el Estado ha asignado una serie de competencias ambientales a un conjunto de organismos del sector público, los que se encargan de establecer las políticas y mecanismos regulatorios, así como de fiscalización y el control correspondiente.

4.2.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos EFE

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
Estabilidad económica del País.	0.15	3	0.45
Diversidad de proveedores	0.10	2	0.20
Participación del sector construcción en el crecimiento del PBI	0.10	1	0.10
Mayor acceso a créditos	0.10	2	0.20
Políticas de mayor inversión pública	0.05	2	0.10
Participación en consorcios	0.05	1	0.10
			1.5
Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
Dependencia de la empresa del sector público	0.10	3	0.30
Burocracia	0.10	3	0.30
Régimen de Construcción Civil.	0.10	1	0.10
Proliferación de sindicatos	0.05	3	0.15
Corrupción en la Entidades del Estado	0.05	2	0.10
Dependencia de la empresa del sector público	0.05	2	0.10
	1.0		1.35

Fuente: Elaboración propia

Se identificaron doce (12) factores críticos en el entorno de la Empresa, de los cuales seis son oportunidades entre las que destaca Estabilidad económica del País. Por otro lado seis (06) aparecen como amenazas, siendo la principal la dependencia de la empresa del sector público. Los valores indican el grado de eficacia con que las acciones de la empresa responden a cada factor; se observa el valor de 1.5 el cual nos indica un resultado que se ubica por debajo del promedio (1.35), por no aprovechar las oportunidades adecuadamente y no enfrentar las amenazas de manera estratégica.

4.3. Identificación y descripción los procesos de la Empresa.

4.3.1. Identificación de procesos

La identificación de los procesos en la empresa es la etapa inicial de los procesos de la Gerencia de Administración. Para desarrollarla se seguirán los siguientes pasos:

Primero, se realizaron entrevistas en los distintos niveles jerárquicos de la Empresa, y también se realizará una revisión completa de la documentación referente a los procesos de apoyo de la misma. Se presentan los documentos analizados:

Tabla 6: Documentos de gestión actuales de la Empresa

Documentos de gestión	Condición
ROF - Reglamento de Organización y Funciones	Si presenta
PEI - Plan Estratégico Institucional.	No presenta
POI - Plan Operativo Institucional.	No presenta
MAPRO - Manual de Procedimientos Administrativos, Operativos.	No presenta
Directrices Institucionales (Historia, Misión Visión, Objetivos, Valores)	Si presenta
Recursos Humanos y Comunicación Interna.	No presenta
Responsabilidad Medio Ambiental.	No presenta

Segundo, se identificaran todas las actividades que desarrollan los trabajadores que forman parte de la Gerencia de Administración de la Empresa. Para ello se utilizó la herramienta de trabajo en grupo **brainstorming** para identificar las actividades que se realizan en la Gerencia de Administración de la Empresa a través de sus áreas de Contabilidad, Tesorería y Logística. A continuación se presenta el desagregado de las ciento cinco (105) actividades identificadas:

Tabla 7: Lista de actividades de la Empresa

LISTA DE ACTIVIDADES IDENTIFICADAS PARA LA GERENCIA DE ADMINISTRACION	
1	Elaborar lista de Deduciones
2	Determinar monto de pago de deducciones
3	Recibir y verificar los comprobantes de Pago
4	Solicitar reporte pago deducciones
5	Recibir y remitir
6	Verificar las deducciones y retenciones
7	Registrar en el formato de registro de compras
8	Revisar el registro de compras
9	Determinar monto total de pago de deducciones
10	Realizar la declaración del registro de compras
11	Descargar el comprobante declaración
12	Recibir la solicitud de factura
13	Registrar y Verificar monto emitido
14	Verificar datos y deducción del cliente
15	Generar las facturas
16	Registrar las facturas emitidas
17	Verificar que la información este conforme
18	Declaración de las ventas
19	Descargar el comprobante declaración
20	Determinar el listado de personal de planilla
21	Solicitar datos de los trabajadores
22	Verificar habilitación del personal obrero
23	Realizar el T registro
24	Elaborar el cálculo de la planilla del mes
25	Verificar el registro de asistencia
26	Determinar el monto de prestadores de servicios
27	Registrar los datos PDT PLAME
28	Realizar la declaración del PLAME
29	Descargar el consolidado a Pagar
30	Determinar el plan de cuentas
31	Clasificar según por cuenta
32	Elaborar los estados Resultados
33	Elaborar el Estados de la Situación Financiera
34	Presentación estados de la Situación Financiera (balance General)
35	Recibir y verificar orden de servicio o contrato
36	Registrar los datos de orden de servicio
37	Recibir y Enviar la conformidad de Servicio
38	Solicitar presupuesto de pago

39	Resumen de obligaciones orden de servicio pendientes
40	Recibir Autorización
41	Revisar los datos del proveedores
42	Realizar el pago
43	Recibir confirmación de depósito de la valorización
44	Verificar el dinero del deposito
45	Enviar resumen de Obligaciones pendientes
46	Elaborar la lista de prioridades a pagar
47	Solicitar autorización de la lista de prioridad
48	Recibir la aprobación de los pagos a realizar y emisión de cheque
49	Realizar el retiro del banco
50	Realizar la bancarización
51	Recibir Dinero para la Caja general
52	Realizar los pagos
53	Registrar los pagos
54	Enviar el flujo de caja obra
55	Recibir la Planilla obra
56	Recibir y enviar la conformidad servicio (Maestros)
57	Solicitud de aprobación del monto a enviar obra
58	Recibir autorización del monto a enviar obra
59	Registrar la salida dinero
60	Registrar todos los ingresos dinero
61	Registrar todos las salidas de dinero
62	Presentar su rendición de cuenta
63	Verificación de los comprobantes
64	Revisión del contrato
65	Evaluar opciones de Entidades
66	Preparar los requisitos
67	Solicitar la carta fianza
68	Control del vencimiento de las cartas fianzas
69	Solicitar el Informe de la valorización
70	Solicitar renovación / suspensión de la carta fianza
71	Enviar las actualización de las cartas fianzas
72	Actualizar del cuadro de control cartas Fianzas
73	Determinar los materiales Relevantes
74	Coordinar con Área Técnica
75	Seleccionar los posibles Proveedores
76	Solicitar Cotizaciones a los Proveedores
77	Negociación con los Proveedores
78	Solicitar Revisión de cuadros Comparativos
79	Solicitar Reunión con Gerencia
80	Solicitar Generar orden de compra

81	Solicitar firma de aprobación orden de compra
82	Enviar orden de compra
83	Realizar seguimiento a la compra
84	Verificar requerimiento de materiales e Insumos
85	Verificar la cantidad entregada
86	Realizar la conformidad Compra
87	Seguimiento de pago Proveedor
88	Solicitar lista de pagos a proveedores
89	Determinar si orden de compra incluye el transporte
90	Solicitar cotización de Transporte
91	Elaborar el cuadro comparativo
92	Generar orden de servicio
93	Enviar orden de servicio proveedor
94	Seguimiento al envío a obra
95	Comunicar Almacén
96	Realizar la descarga
97	Distribución y Orden de Almacén
98	Control de Ingreso y salida de Almacenes (kardex)
99	Toma de Inventarios selectivo
100	Toma de Inventarios Total
101	Verificar el espacio físico que se le asigne al almacén
102	Determinar la distribución del almacén
103	Equipamiento del almacén
104	Ordenar según familia de materiales
105	Codificar las Zonas y bloques

Fuente: Elaboración propia

Tercero, dichas actividades las agruparemos por su afinidad y complementariedad para determinar así el inventario de procesos de la Empresa. A través de estos pasos se podrá obtener información sobre las actividades realizadas por las áreas que pertenecen a la Gerencia de administración, sus procedimientos de trabajo y documentos con los que cuenta la Empresa.

Tabla 8: Procesos de Gestión de Contabilidad

PROCESO DE NIVEL 0: GESTION DE CONTABILIDAD

PROCESOS NIVEL 1	No	LISTA DE ACTIVIDADES IDENTIFICADAS
1 Elaboración y declaración del registro de compras	1	Elaborar lista de Detracciones
	2	Determinar monto de pago de detracciones
	3	Recibir y verificar los comprobantes de Pago
	4	Solicitar reporte pago detracciones
	5	Recibir y remitir
	6	Verificar las detracciones y retenciones
	7	Registrar en el formato de registro de compras
	8	Revisar el registro de compras
	9	Determinar monto total de pago de detracciones
	10	Realizar la declaración del registro de compras
	11	Descargar el comprobante declaración
2 Elaboración y declaración del Registro Ventas	12	Recibir la solicitud de factura
	13	Registrar y Verificar monto emitido
	14	Verificar datos y detracción del cliente
	15	Generar las facturas
	16	Registrar las facturas emitidas
	17	Verificar que la información este conforme
	18	Declaración de las ventas
	19	Descargar el comprobante declaración
3 Elaboración y declaración de la planilla Electrónica	20	Determinar el listado de personal de planilla
	21	Solicitar datos de los trabajadores
	22	Verificar habilitación del personal obrero
	23	Realizar el T registro
	24	Elaborar el cálculo de la planilla del mes
	25	Verificar el registro de asistencia
	26	Determinar el monto de prestadores de servicios
	27	Registrar los datos PDT PLAME
	28	Realizar la declaración del PLAME
	29	Descargar el consolidado a Pagar
4 Elaboración y declaración del Estados Resultados y Estados de la Situación Financiera	30	Determinar el plan de cuentas
	31	Clasificar según por cuenta
	32	Elaborar los estados Resultados
	33	Elaborar el Estados de la Situación Financiera
	34	Presentación estados de la Situación Financiera (balance General)

Tabla 9: Procesos de Gestión de Tesorería

PROCESO DE NIVEL 0: GESTION DE TESORERIA			
PROCESOS NIVEL 1	No	LISTA DE ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	
1	Pago a Proveedores	1	Recibir y verificar orden de servicio (O/S) o Contrato
		2	Registrar los datos de orden de servicio
		3	Recibir y Enviar la conformidad de Servicio
		4	Solicitar presupuesto de pago
		5	Resumen de obligaciones orden de servicio pendientes
		6	Recibir Autorización
		7	Revisar los datos del proveedores
		8	Realizar el pago
2	Control de ingreso y salida de efectivo	9	Recibir confirmación de depósito de la valorización
		10	Verificar el dinero del deposito
		11	Enviar resumen de Obligaciones pendientes
		12	Elaborar la lista de prioridades a pagar
		13	Solicitar autorización de la lista de prioridad
		14	Recibir la aprobación de los pagos a realizar y emisión de cheque
		15	Realizar el retiro del banco
		16	Realizar la bancarización
		17	Recibir Dinero para la Caja general
		18	Realizar los pagos
		19	Registrar los pagos
3	Control del financiamiento de Obra	20	Enviar el flujo de caja obra
		21	Recibir la Planilla obra
		22	Recibir y enviar la conformidad servicio (Maestros)
		23	Solicitud de aprobación del monto a enviar obra
		24	Recibir autorización del monto a enviar obra
		25	Registrar la salida dinero
		26	Registrar todos los ingresos dinero
		27	Registrar todos las salidas de dinero
		28	Presentar su rendición de cuenta
		29	Verificación de los comprobantes
4	Gestión de Carta Fianza	30	Revisión del contrato
		31	Evaluar opciones de Entidades
		32	Preparar los requisitos
		33	Solicitar la carta fianza
		34	Control del vencimiento de las cartas fianzas
		35	Solicitar el Informe de la valorización
		36	Solicitar renovación / suspensión de la carta fianza
		37	Enviar las actualización de las cartas fianzas
		38	Actualizar del cuadro de control cartas Fianzas

Tabla 10: Procesos Gestión Logística

PROCESO DE NIVEL 0: GESTION DE LOGISTICA		
PROCESOS NIVEL 1	No	LISTA DE ACTIVIDADES IDENTIFICADAS (Procesos de nivel 2)
1	1	Determinar los materiales Relevantes
	2	Coordinar con Área Técnica
	3	Seleccionar los posibles Proveedores
	4	Solicitar Cotizaciones a los Proveedores
	5	Negociación con los Proveedores
	6	Solicitar Revisión de cuadros Comparativos
	7	Solicitar Reunión con Gerencia
	8	Solicitar Generar orden de compra (O/C)
	9	Solicitar firma de aprobación O/C
	10	Enviar O/C
	11	Realizar seguimiento a la compra
	12	Verificar requerimiento de materiales e Insumos
	13	Verificar la cantidad entregada
	14	Realizar la conformidad Compra
	15	Seguimiento de pago Proveedor
	16	Solicitar lista de pagos a proveedores
2	17	Determinar si O/C incluye el transporte
	18	Solicitar cotización de Transporte
	19	Elaborar el cuadro comparativo
	20	Generar O/S
	21	Enviar O/S proveedor
	22	Seguimiento al envío a obra
	23	Comunicar Almacén
	24	Realizar la descarga
3	25	Distribución y Orden de Almacén
	26	Control de Ingreso y salida de Almacenes (kardex)
	27	Toma de Inventarios selectivo
	28	Toma de Inventarios Total
	29	Verificar el espacio físico que se le asigne al almacén
	30	Determinar la distribución del almacén
	31	Equipamiento del almacén
	32	Ordenar según familia de materiales
	33	Codificar las Zonas y bloques

4.3.2. Descripción de procesos

4.3.2.1. Clasificación de procesos

Según lo descrito en la presente investigación, los procesos se clasifican en: Procesos Estratégicos, Procesos misionales y Procesos de soporte. En virtud de ello, los procesos de la Gerencia de Administración clasifican como procesos de soporte.

Tabla 11: Clasificación de procesos

Procesos Soporte- S1 Gestión de Contabilidad; S2 Gestión de Tesorería; S3Gestión de Logística			
ID	Procesos del Nivel 0	N° Código	Procesos de Nivel 1
S.1	Gestión Contabilidad	S1.1	Elaboración y declaración del registro de compras
		S1.2	Elaboración y declaración del registro de ventas
		S1.3	Elaboración y Declaración de PLAME
		S1.4	Elaboración y presentación de Estado de la situación financiera y declaración de estado de resultados
S.2	Gestión Tesorería	S2.1	Pago a Proveedores
		S2.2	Control de Ingreso y Salida de Efectivo (General)
		S2.3	Control del financiamiento a obra
		S2.4	Gestión de la Carta Fianza (finanzas)
S.3	Gestión Logística	S3.1	Adquisición de Bienes y Servicios (Relevantes)
		S3.2	Gestión de distribución
		S3.3	Gestión de Almacén

4.3.2.2. Mapa de procesos

Los procesos ya se encuentran identificados y clasificados, ahora los representaremos gráficamente, con la finalidad de tener una imagen general de los procesos de la Empresa, sus interrelaciones y entradas y salidas de los grupos de procesos. A continuación se presenta el mapa de procesos:

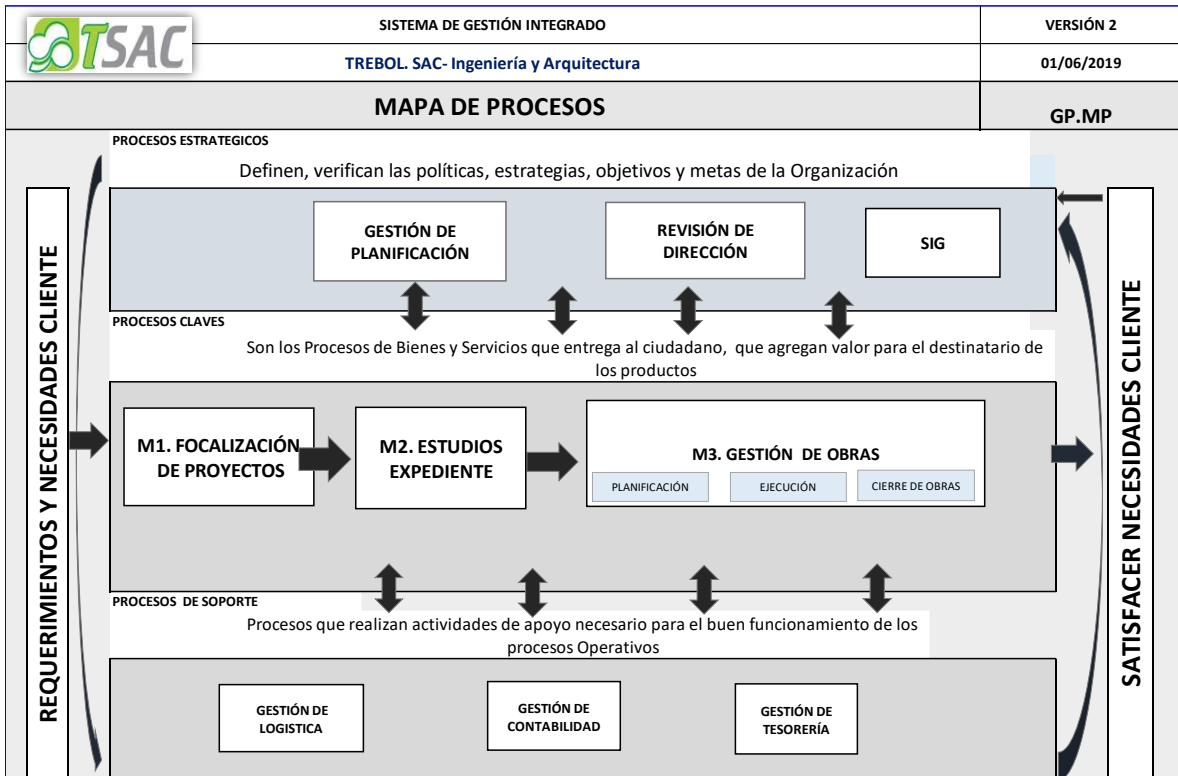


Figura 11: Mapa de procesos de la empresa

4.3.2.3. Análisis de procesos

Diseñado el Mapa de procesos y teniendo ya una visión general del funcionamiento de la misma, realizamos un análisis detallado de cada proceso. Para ello, utilizamos la Metodología de Análisis de Valor Agregado (AVA) por actividades para determinar el porcentaje de ellas que generan o no valor al cliente o la Empresa TREBOL INGENIERIA SAC. Para ello, se detalló en el marco teórico los tres tipos de valor agregado existentes Valor Agregado al Cliente (VAC), Valor Agregado a la Empresa (VAE) y No Agrega Valor (NVA).

Análisis de valor agregado de los procesos de Gestión Contabilidad.

a. Elaboración y declaración del registro de compras.

El análisis determinó que en un total de once (11) actividades agrupadas en el proceso de nivel 1: Elaboración y declaración del registro de compras, solo cinco (5) contribuyen a las necesidades del cliente o de la Empresa. Mientras seis (6) no contribuyen o generan valor alguno.

Tabla 12: Elaboración y declaración del registro de compras

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Elaborar lista de Detracciones	NO	NO			X	
2	Determinar monto de pago de detracciones	NO	SI		X		
3	Recibir y verificar los comprobantes de Pago	NO	NO			X	
4	Solicitar reporte pago detracciones	NO	NO			X	
5	Recibir y remitir	NO	NO			X	
6	Verificar las detracciones y retenciones	NO	NO			X	
7	Registrar en el formato de registro de compras	NO	SI		X		
8	Revisar el registro de compras	NO	SI		X		
9	Determinar monto total de pago de detracciones	NO	NO			X	
10	Realizar la declaración del registro de compras	NO	SI		X		
11	Descargar el comprobante declaración	NO	SI		X		
				# ACTIVIDADES	0	5	6
				PORCENTAJE	0	45%	55%

b. Elaboración y declaración del Registro Ventas.

El análisis determinó que en un total de ocho (08) actividades agrupadas en el proceso de nivel 1: Elaboración y declaración del Registro Ventas, solo cinco (05) contribuyen a las necesidades del cliente o de la Empresa. Mientras tres (03) no contribuyen o generan valor alguno.

Tabla 13: Elaboración y declaración del Registro Ventas

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Recibir la solicitud de factura	NO	NO			X	
2	Registrar y Verificar monto emitido	NO	NO			X	
3	Verificar datos y detracción del cliente	NO	SI		X		
4	Generar las facturas	NO	SI		X		
5	Registrar las facturas emitidas	NO	SI		X		
6	Verificar que la información este conforme	NO	NO			X	
7	Declaración de las ventas	NO	SI		X		
8	Descargar el comprobante declaración	NO	SI		X		
				# ACTIVIDADES	0	5	3
				PORCENTAJE	0	62.5%	37.5%

c. Elaboración y declaración de la planilla Electrónica.

El análisis determinó que en un total de diez (08) actividades agrupadas en el proceso de nivel 1: Elaboración y declaración de la planilla Electrónica, solo cuatro (04) contribuyen a las necesidades del cliente o de la Empresa. Mientras seis (06) no generan valor alguno.

Tabla 14: Elaboración y declaración de la planilla Electrónica

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Determinar el listado de personal de planilla	NO	NO			X	
2	Solicitar datos de los trabajadores	NO	NO			X	
3	Verificar habilitación del personal obrero	NO	NO			X	
4	Realizar el T registro	NO	SI		X		
5	Elaborar el cálculo de la planilla del mes	NO	SI		X		
6	Verificar el registro de asistencia	NO	NO			X	
7	Determinar el monto de prestadores de servicios	NO	NO			X	
8	Registrar los datos PDT PLAME	NO	SI			X	
9	Realizar la declaración del PLAME	NO	SI		X		
10	Descargar el consolidado a Pagar	NO	SI		X		
				# ACTIVIDADES	0	4	6
				PORCENTAJE	0	40.0%	60.0%

d. Elaboración y declaración del Estado Resultados y Situación Financiera

El análisis determinó que en un total de cinco (05) actividades agrupadas en el proceso de nivel 1: Elaboración y declaración del Estados Resultados Situación Financiera, solo cuatro (04) añaden valor. Mientras una (01) no contribuye.

Tabla 15: Elaboración y declaración del Estado Resultados y Situación Financiera

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Determinar el plan de cuentas	NO	SI		X		
2	Clasificar según por cuenta	NO	NO			X	
3	Elaborar los estados Resultados	NO	SI		X		
4	Elaborar el Estados de la Situación Financiera	NO	SI		X		
5	Presentación estados de la Situación Financiera (balance General)	NO	SI		X		
				# ACTIVIDADES	0	4	1
				PORCENTAJE	0	80%	20.0%

Análisis de valor agregado de los procesos de Gestión Tesorería.

a. Control de Pago a Proveedores

El análisis establece que de ocho (08) actividades agrupadas en el proceso de nivel 1: Pago a Proveedores, solo tres (03) atienden a las necesidades del cliente o de la Empresa. Mientras cinco (05) no agregan valor. Ante ello, se suprimen las actividades que originan esfuerzos innecesarios y sobre todo pérdidas de tiempo y recursos.

Tabla 16: Control de pago a proveedores

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Recibir y verificar O/S o Contrato	NO	NO			X	
2	Registrar los datos de O/S	NO	SI		X		
3	Recibir y Enviar la conformidad de Servicio	NO	SI		X		
4	Solicitar presupuesto de pago	NO	NO			X	
5	Resumen de obligaciones O/S pendientes	NO	NO			X	
6	Recibir Autorización	NO	NO			X	
7	Revisar los datos del proveedores	NO	NO			X	
8	Realizar el pago	SI	NO	X			
				# ACTIVIDADES	1	2	5
				PORCENTAJE	13%	25.0%	62.5%

b. Control de ingreso de dinero

El análisis determinó que de las once (11) actividades que pertenecen al proceso de nivel 1: Control de ingreso de dinero, seis (06) contribuyen a las necesidades del cliente o de la Empresa. Mientras cinco (05) no contribuyen.

Tabla 17: Control de ingreso de dinero

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Recibir confirmación de depósito de la valorización	NO	NO			X	
2	Verificar el dinero del deposito	NO	SI		X		
3	Enviar resumen de Obligaciones pendientes	NO	SI		X		
4	Elaborar la lista de prioridades a pagar	NO	SI		X		
5	Solicitar autorización de la lista de prioridad	NO	SI		X		
6	Recibir la aprobación de los pagos a realizar y emisión de cheque	NO	NO			X	
7	Realizar el retiro del banco	NO	SI		X		
8	Realizar la bancarización	NO	SI		X		
9	Recibir Dinero para la Caja general	NO	NO			X	
10	Realizar los pagos	NO	NO			X	
11	Registrar los pagos	NO	NO			X	
				# ACTIVIDADES	0	6	5
				PORCENTAJE	0	54.5%	45.5%

c. Control del financiamiento de Obra

El análisis arroja que en un total de diez (10) actividades agrupadas en el proceso de nivel 1: Control del financiamiento de Obra, siete (07) contribuyen con el cliente o la Empresa y tres (03) no contribuyen.

Tabla 18: Control del financiamiento de Obra

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Enviar el flujo de caja obra	NO	NO			X	
2	Recibir la Planilla obra	NO	SI		X		
3	Recibir y enviar la conformidad servicio (Maestros)	NO	SI		X		
4	Solicitud de aprobación del monto a enviar obra	NO	SI		X		
5	Recibir autorización del monto a enviar obra	NO	NO			X	
6	Registrar la salida dinero	NO	SI		X		
7	Registrar todos los ingresos dinero	NO	SI		X		
8	Registrar todas las salidas de dinero	NO	SI		X		
9	Presentar su rendición de cuenta	NO	SI		X		
10	Verificación de los comprobantes	NO	NO			X	
				# ACTIVIDADES	0	7	3
				PORCENTAJE	0	70.0%	30.0%

d. Gestión de Carta Fianza

Para este proceso, se determinó que de nueve (09) actividades asociadas al proceso de nivel 1: Gestión de Carta Fianza, cinco (05) agregan valor para la Empresa mientras cuatro (04) no agregan valor.

Tabla 19: Gestión de Carta Fianza

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Revisión del contrato	NO	SI		X		
2	Evaluar opciones de Entidades	NO	SI		X		
3	Preparar los requisitos	NO	SI		X		
4	Solicitar la carta fianza	NO	SI		X		
5	Control del vencimiento de las cartas fianzas	NO	NO			X	
6	Solicitar el Informe de la valorización	NO	NO			X	
7	Solicitar renovación / suspensión de la carta fianza	NO	SI		X		
8	Enviar las actualización de las cartas fianzas	NO	NO			X	
9	Actualizar del cuadro de control cartas Fianzas	NO	NO			X	
				# ACTIVIDADES	0	5	4
				PORCENTAJE	0	55.6%	44.4%

Análisis de valor agregado de los procesos de Gestión Logística.

a. Adquisiciones bienes y Servicios

El análisis establece que de dieciséis (16) actividades agrupadas en el proceso de nivel 1: Adquisiciones bienes y Servicios, existen ocho (08) que atienden a las necesidades de la Empresa. Mientras ocho (08) no agregan valor.

Tabla 20: Adquisiciones bienes y Servicios

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Determinar los materiales Relevantes	NO	NO			X	
2	Coordinar con Área Técnica	NO	SI		X		
3	Seleccionar los posibles Proveedores	NO	SI		X		
4	Solicitar Cotizaciones a los Proveedores	NO	SI		X		
5	Negociación con los Proveedores	NO	SI		X		
6	Solicitar Revisión de cuadros Comparativos	NO	NO			X	
7	Solicitar Reunión con Gerencia	NO	NO			X	
8	Solicitar Generar O/C	NO	NO			X	
9	Solicitar firma de aprobación O/C	NO	NO			X	
10	Enviar O/C	NO	SI		X		
11	Realizar seguimiento a la compra	NO	SI		X		
12	Verificar requerimiento de materiales e Insumos	NO	NO			X	
13	Verificar la cantidad entregada	NO	SI		X		
14	Realizar la conformidad Compra	NO	SI		X		
15	Seguimiento de pago Proveedor	NO	NO			X	
16	Solicitar lista de pagos a proveedores	NO	NO			X	
				# ACTIVIDADES	0	8	8
				PORCENTAJE	0%	50.0%	50.0%

b. Gestión de Distribución

c. El análisis determinó que de las ocho (08) actividades que pertenecen al proceso de nivel 1: Gestión de Distribución, seis (06) contribuyen a las necesidades del cliente o de la Empresa. Mientras dos (02) no contribuyen. Por tal razón, se descartaron las actividades que obstruyen la productividad y generan actividades repetitivas en la Empresa.

Tabla 21: Gestión de Distribución

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Determinar si O/C incluye el transporte	NO	SI		X		
2	Solicitar cotización de Transporte	NO	SI		X		
3	Elaborar el cuadro comparativo	NO	SI		X		
4	Generar O/S	NO	SI		X		
5	Enviar O/S proveedor	SI	NO	X			
6	Seguimiento al envío a obra	NO	NO			X	
7	Comunicar Almacén	NO	SI		X		
8	Realizar la descarga	NO	NO			X	
				# ACTIVIDADES	1	5	2
				PORCENTAJE	13%	63%	25%

d. Gestión de Almacén

El análisis determinó que de las nueve (09) actividades que pertenecen al proceso de nivel 1: Gestión de almacén, ocho (08) contribuyen a las necesidades del cliente o de la empresa. Mientras una (01) no contribuye. Por tal razón, se descartaron las actividades que obstruyen la productividad y generan actividades repetitivas en la empresa.

Tabla 22: Gestión de Almacén

No	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	Genera valor		Tipo de VA			
		Al cliente	A la Empresa	VAC	VAE	NVA	
1	Distribución y Orden de Almacén	NO	SI		X		
2	Control de Ingreso y salida de Almacenes (kardex)	NO	SI		X		
3	Toma de Inventarios selectivo	NO	SI		X		
4	Toma de Inventarios Total	NO	SI		X		
5	Verificar el espacio físico que se le asigne al almacén	NO	SI		X		
6	Determinar la distribución del almacén	NO	SI		X		
7	Equipamiento del almacén	NO	SI		X		
8	Ordenar según familia de materiales	NO	SI		X		
9	Codificar las Zonas y bloques	NO	NO			X	
				# ACTIVIDADES	0	8	1
				PORCENTAJE	0%	89%	11%

A partir del análisis del proceso de gestión de almacén, se evidencia que el punto crítico para gestionar con éxito este proceso es la definición precisa de cada uno de los materiales y requerimientos de obra en relación a sus características técnicas descritas en su formato de requerimiento, que efectúa el residente de la misma, puesto que las cantidades a solicitar se encuentran detalladas en los documentos que contienen el expediente técnico de obra. Dicho esto, agrego que es el residente de obra quien realiza las funciones de control (de pedidos para cada insumo o material) en estricta coordinación con su jefe de almacén; esta precisión dista de lo propuesto por Ocupa (2018), pues en ella propone la incorporación de la metodología CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (EOQ) que consiste en identificar el punto en el que los costos de inventario son mínimos pero en cantidades altas y constantes. Ello no se ajusta a la realidad de la Empresa materia de la presente investigación pues la cantidad sus materiales estará sujeta al tipo o especialidad del proyecto que se ejecuta; también para el presente estudio no se considera necesario la contratación de Supervisor de Almacenes puesto que en cada proyecto hay un Almacenero, residente de Obra que pueden garantizar una gestión eficiente de sus inventarios.

También, como parte de la metodología desarrollada en este estudio, el resultado obtenido para la evaluación de sus factores internos (EFI) evidencia una mayor ponderación para sus fortalezas (3.0) y una menor para sus debilidades (2.5). También, se determinó que según los indicadores propuestos en la Figura No 05 de la presente investigación, no se puede determinar con exactitud el grado de avance de la Empresa respecto a la implementación de la gestión por procesos. Esto referido a que la Empresa si ha realizado acciones sobre la gestión de procesos pero no los ha documentado.

En razón de lo anterior, y según Coaguila (2017), en la investigación se definen también niveles de madurez de un proceso en las empresas. Así, para el modelo Capability Maturity Model Integration (CMMI) el nivel de los procesos de la empresa en estudio es Nivel (0), pues los procesos todavía no están definidos o alineados a los objetivos institucionales. Para el modelo Business Process Maturity Model (BPMM) el nivel que corresponde para la misma es inicial, pues la gestión de sus procesos todavía es inconsistente. Por todo ello, las estrategias que se plantean para la empresa, en contraste con las planteadas en la Figura No 05 del presente estudio, son poner énfasis en el fortalecimiento de capacidades de sus integrantes asegurándose de contar con las necesarias para la implementación de un modelo para la gestión de sus procesos.

En relación a la identificación y descripción de los procesos de la empresa, se obtuvo como resultado la clasificación de los procesos, el inventario de procesos, la caracterización de procesos y la representación visual de los mismos. Preciado lo anterior, la clasificación de procesos de la Empresa, confrontado con el marco teórico, quedo determinada en Procesos estratégicos, Procesos misionales y procesos de apoyo, En este punto, es importante señalar que los procesos de la Gerencia de Administración de la empresa TREBOL INGENIERIA SAC se ubican, según esta clasificación dentro de los PROCESOS DE APOYO. A partir de ello, se determinaron cuántos y cuáles son los procesos obteniendo de esta forma el inventario de procesos de la empresa. En esta investigación, también se caracterizaron todos los procesos identificados a través de la Matriz SIPOC con el cual se realizó el análisis de sus Proveedores (*Suppliers*), Entradas (*Inputs*), procesos (*Process*), Salidas (*Outputs*) y Clientes (*Customers*), pues beneficio del enfoque de procesos en las empresas se fundamenta en que se pueden alcanzar resultados eficientes cuando las actividades se gestionan como un proceso en contraste con (Cabrera & Ramírez, 2017)

4.3.2.3. Caracterización de procesos.

Luego del análisis de Valor agregado, se identificaron todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, para obtener una visión sistemática e integral de los procesos que desarrolla la Empresa, esto a través de la matriz de caracterización para cada uno de ellos, en el marco del ciclo PHVA como se detalla a continuación:

Tabla 23: Elaboración y declaración del registro de compras

Nombre:	Elaboración y declaración del Registro Ventas						S3.1
Objetivo:	Generar el registro de ventas de la empresa para su declaración y análisis						S. Soporte
Alcance	inicia desde la recepción de los comprobantes y finalizar con el archivo del comprobante declaración a la sunat						Contador
Requisitos	NIC 11 y aplicación de retenciones según lo establecido por la sunat.						
Proveedores	Entradas/Insu- mos	ID	Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable	Salidas	Destinatario
Gerencia de obras	Solicitud de factura	P	Recibir la solicitud de factura	En caso de Adelanto de Material / Valorización aprobada el jefe del área técnica realiza la solicitud. En caso de Adelanto directo, la solicitud es emitida por el jefe Administrativo. El envío puede realizarse vía correo.	Asistente de Contabilidad	Factura	Asistente de Contabilidad
Jefe Administrativo							
Jefe Administrativo	Solicitud de factura / reporte del monto a emitir	H	Registrar y Verificar monto emitido	Cada obra tiene un monto de contrato, las facturas emitidas no deben superar el monto	Asistente de Contabilidad	Cuadro resumen de facturación de obra	Asistente de Contabilidad
SUNAT	datos contribuyent es	H	Verificar datos y detracción del cliente	La razón social del cliente, Ruc, concepto, valor de la venta, IGV, importe total, en la página de la sunat, consulta ruc. También se si está sujeto a detracción	Asistente de Contabilidad	Datos verificados	
SUNAT		H	Generar las facturas	Las facturas son electrónicas por tal motivo no se utiliza el 231 formato 14.1 de la SUNAT. Antes de emitir la factura verificar	Analista de Contabilidad	Factura	Jefe del Área Técnica Asistente de Contabilidad
SUNAT	x	H	Registrar las facturas emitidas	La fecha de emisión, la razón social del cliente, Ruc, concepto, valor de la venta, IGV, importe total, en la página de la sunat	Asistente de Contabilidad	Registro de ventas	Analista contabilidad
SUNAT	Registro de ventas	V	Verificar que la información este conforme	Se verifica la información de la sunat con el registro de ventas de la empresa	Asistente de Contabilidad	x	Analista contabilidad
SUNAT	Registro de ventas	V	Declaración de las ventas	La declaración se realiza en PDT, junto con las compras	Asistente de Contabilidad	Comprobante declaración PDT	Jefe Administrativo
SUNAT	Registro de ventas	V	Descargar el comprobante declaración	Ingresar a la SUNAT constancia de presentación	Asistente de Contabilidad	Comprobante declaración	Jefe Administrativo
		A		NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"			
Registros	Registro de ventas electrónicas comprobante declaración						
Indicadores	Cumplimiento de fechas de presentación						

Tabla 24: Elaboración y declaración del registro de compras

Nombre:	Registro y declaración del Registro Compras						S3.1
Objetivo:	Generar el registro de compras de la empresa para su declaración y análisis						S. Soporte
Alcance	inicia desde la recepción de los comprobantes y finalizar con el archivo del comprobante declaración a la sunat						Contador
Proveedor	Entrada	ID	Actividad	Descripción	Responsable	Salidas	Destinatario
SUNAT	Reporte pago detracciones	P	Elaborar lista de Detracciones	Son los % aplicados detracciones determinados por la sunat	Analista de Contabilidad	Lista detracciones	Contador
Responsable de Logística	Orden de compra o servicio	P	Determinar monto de pago de detracciones	Revisar la Orden y se procede a realizar la anotación si la orden esta sujeta a detención según la lista detracciones.	Analista de Contabilidad	O/C o O/S anotación detención	Responsable de Tesorería
	Lista % de detracciones						
Responsable de Logística	Facturas / boletas	H	Recibir y verificar los comprobantes de Pago	Facturas: Razón social, Dirección del domicilio fiscal, Número de Ruc	Asistente de Contabilidad	Facturas / boletas revisado	Asistente contable
				Boleta: Razón social, Dirección del domicilio fiscal, Número de Ruc			Asistente contable
Proveedores de servicio profesional	Honorarios			Honorarios, No se efectua la retención, Cuando el monto es menor o igual S/. 1500. Para montos mayores el trabajo independiente debe presentar su Suspensión de Retenciones de Cuarta Categoría. Se debe indicar a Tesorería el monto de retención		Honorarios(indicando Retención)	Responsable de Tesorería
Responsable de Tesorería	Recibos públicos, tickets, otros			Estos comprobantes permitirán ejercer el derecho al crédito fiscal, sustentar gasto o costo para efecto tributario, siempre que contengan: o El número de RUC, apellidos y nombres o denominación o razón social del adquirente o usuario.		Recibos públicos, tickets, otros revisado	asistente contable
Tesorera	Reporte pago detracciones			H		Solicitar reporte pago detracciones	El pago se realiza de forma presencial en el banco de la nación mediante el formulario deposito de detracciones, o se puede realizar el pago online a través de Sunat
Responsable de Tesorería	Reporte pago detracciones	H	Recibir y Remitir	El reporte de detención es la información del pago de las detracciones	Analista de Contabilidad	Reporte pago detracciones	Asistente de Contabilidad

Responsable de Tesorería	Reporte pago detracciones	V	Verificar que las detracciones y retenciones	Facturas: según la lista detracciones, las cuales fueron indicadas en los ordenes de compra on de servicio	Asistente de Contabilidad	Facturas verificadas	Asistente de Contabilidad
	Reporte pago detracciones			Honorarios, No se efectúa la retención, Cuando el monto es menor o igual S/. 1500. Para montos mayores el trabajo independiente debe presentar su Suspensión de Retenciones de Cuarta Categoría.		Honorarios verificadOs	Asistente de Contabilidad
Tesorería	Registro de compras	V	Revisar el registro de compras	Revisar que las retenciones se hayan realizado correctamente para proceder a la declaración	Analista de Contabilidad	Registro de compras revisado	Tesorería
Tesorería	Registro de compras revisado	V	Determinar monto total de pago de detracciones	El pago se realiza de forma presencial en el banco de la nación mediante el formulario deposito de detracciones, se puede realizar el pago online a travez de Sunat	Analista de Contabilidad	Comprobado de detracción	Tesorería
Tesorería	Registro de compras revisado	V	Realizar la declaración del registro de compras	la declaración se realiza en la PDT, Junto con la declaración de las ventas	Analista de Contabilidad	comprobante declaración PDT	Jefe Administrativo
Tesorería	Registro de compras revisado	V	Descargar el comprobante declaración	Ingresar a la SUNAT constancia de presentación	Analista de Contabilidad	Comprobante declaración	Jefe Administrativo
		A		NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"			
Registros	Registro de compras, comprobante declaración, comprobante de pago de retenciones						
Indicadores	Cumplimiento de fechas de presentación						

x

Tabla 25: Elaboración y declaración de planilla electrónica

Nombre del Proceso:	Elaboración y declaración de la planilla Electrónica					Código Nivel 0:	S3.3
Objetivo:	Determinación de la planilla de la empresa para la declaración					Responsable:	Contador
Alcance:	GERENCIA DE ADMINISTRACION					Clasificación/Tipo:	SOPORTE
Requisitos	Información establecida en la R.M.N.° 121-2011-TR o norma que la sustituya o modifique. Aprueba la información de la planilla electrónica						
	RESOLUCIÓN DE SUPERINTENDENCIA N° 223-2017/SUNAT aprueba nueva versión del PDT planilla electrónica – PLAME						
Proveedor	Entradas	ID	Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable	Salidas	Destinatario
Responsable de RRHH	Contratos	P	Determinar el listado de personal de planilla	En el contrato firmado si el personal se encuentra en planilla, según las coordinaciones del personal de obra que se considera en planilla.	Analista de Contabilidad	listado del personal de planilla	asistente contable
Jefe Administrativo	Personal obrero						
Personal Administrativo o Obrero	Planilla	H	Solicitar datos de los trabajadores	DNI, Sistema Privado de Pensiones, Nombre completo, Sexo, fecha de nacimiento, Fecha de ingreso o reingreso a la empresa	Analista de Contabilidad	lista de personal de planilla detallada	asistente contable
Personal Administrativo o Obrero	lista de personal de planilla detallada	H	Verificar habilitación del personal obrero	Registro nacional de trabajadores de construcción civil - RETCC, en caso se tenga observaciones comunicar al jefe a cargo, para que solicite su inscripción en RETCC	Analista de Contabilidad	lista de personal de planilla detallada validada	asistente contable
Personal Administrativo o Obrero	lista de personal de planilla detallada	H	Realizar el T registro	Se ingresa en la página de la sunat y se procede a realizar el registro de los datos de los trabajadores	Analista de Contabilidad	lista de personal de planilla detallada validada	asistente contable
Personal Administrativo o Obrero	Formato de la planilla	H	Presentación de AFP	Se presentan el 5 días hábiles de cada mes, la lista de sueldos y se descarga al momento de retener	Analista de Contabilidad	lista de montos	asistente contable
Personal Administrativo o Obrero	Formato de la planilla	H	Elaborar el cálculo de la planilla del mes	Para el cálculo de la planilla del mes debemos considerar el régimen laboral en el que se encuentra la empresa. MICRO EMPRESA, el trabajador tiene derecho a 15 días calendario de vacaciones, dominical, 50% de seguro de salud, no se da(gratificaciones, CTS, Asignación familiar), si se considera licencia por maternidad o paternidad	Analista de Contabilidad	Planilla del mes	asistente contable
Secretaria	Registro de asistencia(oficina)	V	Verificar el registro de asistencia	Es el documento donde se registran la asistencia del personal de oficina u obra que se encuentra en planilla, con el cual se verifica la asistencia para el cálculo de planilla.	Asistente de Contabilidad	Registro de asistencia validado	asistente contable
Administrador de Obra	Registro de asistencias(obra)			Registro de la asistencia de obra es enviado según el formato de registro, puede enviarse una foto pero del registro de asistencia , realizando la consulta DNI, para realizar un control diario		Registro de asistencia validado	asistente contable
Asistente de Contabilidad	Registro de Compras	7	Determinar el monto de prestadores de servicios	El personal que presta servicios en la empresa, que no se encuentra en planilla y su medio de pago es por recibos por honorarios se declaran en PDT DE PLAME	Analista de Contabilidad	lista prestadores de servicios (Monto)	asistente contable
SUNAT	PDT-PLAME	V	Registrar los datos PDT PLAME	Se Ingresar a página PDT Plame, con RUC, usuario, clave para declarar la planilla. También se declara los recibos por honorarios.	Analista de Contabilidad	Registro declaración	asistente contable
SUNAT	PDT-PLAME	V	Realizar la declaración del PLAME	Sincronizar con la página de la sunat, con el T-REGISTRO, el pago de la cuota sindica, retención por planilla y el pago se realiza mediante bancos	Analista de Contabilidad	Reporte de pagos	asistente contable
SUNAT	PDT-PLAME	V	Descargar el consolidado a Pagar	Una vez realizada la declaración, se genera el consolidado del total de pagar Essalud, OPN, Renta de 4ta categoría o 5ta categoría, el pago de la ONP se realiza de forma inmediata está sujeto a multas	Analista de Contabilidad	Reporte de pagos	Responsable de Tesorería
		A		NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"			
Registros	Planilla del mes, registro de asistencia, comprobante declaración						
Indicadores	cumplimiento con las fechas declaraciones						

Tabla 26: Elaboración y declaración del Estados Resultados Y Situación Financiera

Nombre del Proceso:	Elaboración y declaración del Estados Resultados y Estados de la Situación Financiera					Código Nivel 0:	S3.4
Objetivo:	Determinar el estado financiero de la empresa para presentar a la SUNAT y Tomar decisiones					Responsable:	Analista de Contabilidad
Alcance:	GERENCIA DE ADMINISTRACION					Clasificación/Tipo:	SOPORTE
Requisitos	Plan de cuentas empresarial-SUNAT						
Proveedor	Entradas	ID	Nombre de la Actividad	Descripción	Puesto ejecutor	Salidas	Destinatario
Asistente de Contabilidad	Plan de cuentas empresarial	P	Determinar el plan de cuentas	Las cuentas están ya definidas en su totalidad, la cuenta 90 puede clasificarse por obra.	Analista de Contabilidad	Plan de Cuentas Trebol	asistente contable
Asistente de Contabilidad	Registro de Compras	P	Clasificar según por cuenta	Según el cierre del periodo, sumar los totales por cuenta, de acuerdo al plan General empresarial. El total de cuentas por pagar proveedores , las cuentas por cobrar comerciales	Analista de Contabilidad	Registros clasificados por cuenta	asistente contable
	Registro de ventas						
Asistente de Contabilidad	Planilla						
Responsable Tesorería	Flujo de Caja general						
Responsable Tesorería	Registros clasificados por cuenta	H	Elaborar los estados Resultados	Se determina las utilidades o pérdidas del ejercicio, según la estructura de los estados resultados.	Analista de Contabilidad	Reporte de los Estados Resultados	asistente contable
Responsable Tesorería	Registros clasificados por cuenta	H	Elaborar el Estados de la Situación Financiera	Activo Corriente (pueden convertirse en efectivo en menos de un año), Activo no corriente, de la cuenta 11 a la 19 ;pasivos corrientes(son obligaciones por pagar en menos de un año) , pasivos no corrientes, patrimonio. Debe cumplirse Activo = Pasivo + Patrimonio.	Asistente de Contabilidad	Reporte Estados de la Situación Financiera	asistente contable
	Reporte de los Estados Resultados						
Asistente de Contabilidad	Reporte Estados de la Situación Financiera	V	Revisar y Firmar Estados de la Situación Financiera por el contador	Revisar que el balance se encuentre bien elaborado y realizar las notas	Responsable de Contabilidad	Reporte Estados de la Situación Financiera (revisado)	Analista de Contabilidad
Asistente de Contabilidad	Reporte Estados de la Situación Financiera (revisado)	V	Presentación estados de la Situación Financiera (balance General)	Por un tema de Gestión se debe llevar acabo mensual y la presentación anual a la sunat	Responsable de Contabilidad	Comprobante declaración	asistente contable
		A		NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"			
Registros	Reporte de los Estados de la Situación Financiera, Reporte Estados Resultados						
Indicadores	Cumplimiento con las fechas declaraciones						

Tabla 27: Pago a proveedores

Nombre:	Pago a Proveedores						S4.1
Objetivo:	Cumplimientos con las obligaciones de pago a los proveedores						Soporte
Alcance:	GERENCIA DE ADMINISTRACION						Responsable de Tesorería
Requisitos:	Cumplimiento con las políticas calidad, seguridad de Trebol SAC						
Proveedores	Entradas	ID	Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable de Tesorería	Salidas	Destinatario
Analista de Contabilidad	O/S revisado	P	Recibir y verificar O/S o Contrato	La O/C o O/s debe contener la información de adelanto	Responsable de Tesorería	Registro O/S actualizado	Responsable de Tesorería
	Contrato						
Analista de Contabilidad	Registro O/S	H	Registrar los datos de O/S	En el registro O/S, colocar la clasificación "Obligación de pago", el número de O/S, descripción del servicio, la obra, el proveedor, el monto, indicar estado orden "abierto" en observación se puede colocar los comentarios % detracción o retención.	Responsable de Tesorería	Registro O/S actualizado	Responsable de Tesorería
Jefe Área Técnica	Conformidad del Servicio	H	Recibir y Enviar la conformidad de Servicio	En la conformidad de servicio indica el monto a pagar	Jefe Administrativo	conformidad del servicio	Responsable de Tesorería
Jefe Área Técnica	Conformidad del Servicio	H	Solicitar presupuesto de pago	El jefe administración indica el dinero disponible para el pago de servicios. Con un marge de tolerancia 200 soles	Responsable de Tesorería	solicitud	Jefe administrativo
Jefe Área Técnica	Registro O/S actualizado	H	Resumen de obligaciones O/S pendientes	datos, actualizar , filtrar los O/S en estado Abiertas	Responsable de Tesorería	Resumen O/S	Jefe administrativo
Jefe Administrativo	Autorización del pago	H	Recibir Autorización	El jefe administración indica el dinero disponible para el pago de servicios. Con un marge de tolerancia estimado los 200 soles	Responsable de Tesorería	datos proveedor apagar	Jefe administrativo
Responsable Logística	Lista datos de proveedores	V	Revisar los datos del proveedores	Se revisan los datos necesarios para realizar el pago, el número de cuenta	Responsable de Tesorería	datos proveedor apagar	Jefe administrativo
Jefe Área Técnica	datos proveedor	H	Realizar el pago	El pago se puede realizar mediante recibo, cheque, deposito a cuenta	Responsable de Tesorería	Comprobante de pago	Jefe administrativo
Jefe Área Técnica	Registro O/S	H	Registrar el pago	El pago puede ser parcial o total, se registra la calificación " pago O/S";Orden O/S; Obra, Proveedor; monto pagado en el estado orden se registra "Cerrada" si se ha cancelado todo, si aún hay saldo pendiente "Abierta"	Responsable de Tesorería	Registro O/S actualizado	Jefe administrativo
		A		NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"			
Registros	Registro O/S actualizado						
Indicadores	No existen indicadores						

Tabla 28: Control de ingreso y salida de dinero

Nombre:	Control de Ingreso y Salida dinero(General)						S4.2
Objetivo:	Garantizar el control del dinero de la empresa.						Soporte
Alcance	GERENCIA DE ADMINISTRACION						Responsable de Tesorería
Requisitos	Cumplimiento con las políticas calidad, seguridad						
Proveedores	Entradas	ID	Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable	Salidas	Destinatario
Jefe Administrativo	correo electronico	P	confirmación de depósito de la valorización	proceso de valorización, es el jefe administrativo que realiza el seguimiento del ingreso de dinero	Responsable de Tesorería	Resumen de obligaciones pendientes	tesoreria
Jefe Administrativo	Confirmación (correo)	V	Verificar el dinero del deposito	Ingresar a las cuenta de la empresa donde se ha realizado el abono, tener cuenta IGV	Responsable de Tesorería	Resumen de obligaciones pendientes	tesoreria
Jefe Administrativo	Confirmación (correo)	H	Enviar resumen de Obligaciones pendientes	En el resumen de obligaciones pendientes, está la deuda a proveedores, planilla y servicios generales	Responsable de Tesorería	Resumen de obligaciones pendientes	Jefe Administrativo
Gerente General	Confirmación (correo)	H	Elaborar la lista de prioridades a pagar	De todas las obligaciones pendientes	Responsable de Tesorería	lista de prioridades Pago	Gerente General
Gerente General	Confirmación (correo)	H	Solicitar autorización de la lista de prioridad	La aprobación de pagos lo realiza el gerente General	Jefe Administrativo	solicitud	Gerente General
						Lista de prioridades pago	
Gerente General	Aprobación	H	Recibir la aprobación de los pagos a realizar	Entrega la lista de pagos firmada	Jefe Administrativo	Aprobación	Responsable de Tesorería
	Cheque					Cheque	
Gerente General/Jefe Administrativo	correo electronico	H	Realizar el retiro del banco	Es recomendable que el retiro de dinero sea a deposito a cuenta, no retirar en efectivo, tener en cuenta que parte del dinero retirado es IGV, le pertenece a la SUNAT	Responsable Tesorería	Comprobante	Gerente General
Gerente General/Jefe Administrativo	documento de aprobacion	H	Realizar la bancarización	Realizar la bancarización y tener el dinero en reserva confidencial, aunque lo recomendable tenerlo en cuenta. Y realizar pagos a través de transferencias	Responsable Tesorería	Comprobante	Gerente General

Gerente General/Jefe Administrativo	Firma de entrega	H	Recibir Dinero para la Caja general	Una vez recibida el dinero se procede a realizar los pagos, devaluaciones de las rendiciones	Responsable Tesorería	Recibo de dinero	Archivo
Administrador de Obra	Rendiciones						
Gerente General/Jefe Administrativo	Lista de prioridades	H	Realizar los pagos	El pago a los proveedores, el pago a planilla, pago de servicios de terceros	Responsable Tesorería	Recibo de dinero	archivo
Gerente General/Jefe Administrativo	Registro caja genera	V	Registrar los pagos	Los pagos reciben la categorización de egresos, adicional mente los pagos a proveedores O/C y O/S se registran en los registros de pago a proveedores y registro de pago de servicios	Responsable Tesorería	Registro de Caja General actualizado	Jefe Administrativo
						Comprobante	Archivo
		A		NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"			
Registros	Registro caja general						
Indicadores	No existen indicadores						

Tabla 29: Control de financiamiento de obra

Nombre:	Control del financiamiento de Obra						S4.3	
Objetivo:	Financiar a obra, para el pago maestros, pago planilla y caja chica						Soporte	
Alcance	GERENCIA DE ADMINISTRACION						Responsable de Tesorería	
Requisitos	Cumplimiento con las políticas calidad, seguridad							
Proveedores	Entradas	ID	Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable	Salidas	Destinatario	
asistente Contabilidad	Planilla obra	P	Enviar el flujo de caja obra	El flujo de caja registra todos los ingresos y salidas de dinero.	Responsable de Tesorería	Flujo de caja obra	Administrador de obra	
asistente Contabilidad	Planilla obra	P	Recibir la Planilla obra	La planilla de los obreros, es calculada semanalmente	Responsable de Tesorería	Flujo de caja obra	Administrador de obra	
Jefe área Técnica	Conformidad del servicio	H	Recibir y enviar la conformidad servicio (Maestros)	En la conformidad del servicio se indica el monto a pagar, puede ser total o parcial, Pago a Maestros; cada maestro ha sido contratado para desarrollar un trabajo específico	Responsable de Tesorería	Conformidad del servicio	Responsable de Tesorería	
asistente Contabilidad	Conformidad del servicio	H	Solicitud de aprobación del monto a enviar obra	Presupuesto de Maestro. Para pagar en obra	Responsable de Tesorería	Solicitud	Responsable de Tesorería	
				Presupuesto de planilla, pagar en obra				
				Presupuesto otros, es designado para cubrir las urgencias de compras y Servicios que se puedan presentar en oba				
Jefe administrativo	reporte de Montos aprobados	H	Recibir autorización del monto a enviar obra	Los montos son autorizados por Gerencia General	Responsable de Tesorería	Solicitud	Responsable de Tesorería	
Jefe administrativo	Flujo caja general	H	Registrar la salida dinero	Se registran los presupuestos autorizados, según la clasificación. El envío de dinero es mediante firma de recibo de rendición o depósito.	Responsable de Tesorería	reporte de flujo de caja	Responsable de Tesorería	
Responsable de Tesorería	Recibo)	H	Registrar todos los ingresos dinero	Se han establecido 3 categorías para el flujo de caja de obra, pago a planilla, pago a maestros	Administrador de obra	reporte flujo de caja	Responsable de Tesorería	
	deposito cuenta							
personal planilla	Firma de boletas	H	Registrar todas las salidas de dinero	Se registrara en el flujo de caja de obra, según los conceptos pago a planilla, pago a maestros y otros	Administrador de obra	Flujo de caja obra	Responsable de Tesorería	
Maestros de obra	Recibo							
Maestros de obra	Facturas / Boletas							
Maestros de obra	Facturas / Boletas	V	Presentar su rendición de cuenta	se deben presentar todos los comprobantes de pago separados por categoría	Administrador de obra	Reporte de Rendición	Responsable de Tesorería	
Maestros de obra	Reporte de Rendición	V	Verificación de los comprobantes	se verifica los comprobantes enviados a obra	Responsable de Tesorería	Reporte de Rendición verificado	Jefe Administrativo	
		A	NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"					
Registros	Flujo de caja de obra, Reporte de Rendición							
Indicadores	No existen indicadores							

Tabla 30: Gestión de Carta Fianza

Nombre:	Gestión de Carta Fianza						S4.4	
Objetivo:	Cumplimientos con las obligaciones de pago a los proveedores						Soporte	
Alcance:	GERENCIA DE ADMINISTRACION						Jefe Administrativo	
Requisitos:	Cumplimiento con las políticas calidad, seguridad de Trebol SAC							
Proveedores	Entradas	ID	Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable	Salidas	Destinatario	
Secretaria	Contrato	P	Revisión del contrato	Necesidad de generar la carta fianza	Jefe Administrativo	solicitud para emision de fianza	Jefe de Administracion	
Secretaria	Contrato	P	Evaluar opciones de Entidades	Consiste en revisar los requisitos de las diferentes entidades financiera, para obtener la Carta Fianza	Jefe Administrativo	solicitud para emision de fianza	Jefe de Administracion	
Secretaria	Contrato	H	Preparar los requisitos	Consiste en consolidar toda la documentación que requiere: Copia de DNI del titular / Representante Legal y cónyuge; Testimonio de Constitución y Vigencia de Poderes.; Recibo de Luz, agua o teléfono ; Licencia de funcionamiento ; Ficha RUC ; Croquis de ubicación del local comercial. ; Declaración Jurada e Informe Comercial.	Jefe Administrativo	requisitos solicitados	Jefe de Administracion	
Secretaria	documentación	H	Solicitar la carta fianza	Deudor, solicitante o usuario, cliente del Banco - Fiador, Banco o institución financiera que otorga la carta - Acreedor, beneficiario, ante quien se garantiza la obligación	Jefe Administrativo	Solicitud de apertura	Banco o Entidad Financiera	
Secretaria	Informe valorización	H	Control del vencimiento de las cartas fianzas	Cartas fianzas de fiel cumplimiento, adelanto de Materiales y adelanto directo	Jefe Administrativo	Cuadro control de cartas fianzas actualizada	Gerente General	
Secretaria	Informe valorización	H	Solicitar el Informe de la valorización	El informe de valorización debe estar firmada, El jefe del área técnica lo entrega inmediatamente se ha realizado la valorización, según el proceso de valorización de obra	Jefe Administrativo	Solicitud	Secretaria	
Secretaria	Informe valorización	H	Solicitar renovación / suspensión de la carta fianza	En la solicitud de la renovación se puede reducir el monto total de la carta fianza en los casos de adelanto de materiales y adelanto directo. Para solicitar su suspensión se requiere la resolución de liquidación	Jefe Administrativo	Solicitud renovación	Secretaria	
Secretaria	Informe valorización	V	Enviar las actualización de las cartas fianzas	Todos las cartas fianzas deben ser enviadas a Secretaria	Jefe Administrativo	Carta Fianza	Secretaria	
Secretaria	Informe valorización	V	Actualizar del cuadro de control cartas Fianzas	La actualización es constante, él envió a gerencia del resumen al Gerencia General periódica cada 15 días	Jefe Administrativo	Cuadro control de cartas fianzas actualizada	Gerente General	
		A	NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"					
Registros	Flujo de caja de obra, Reporte de Rendición							
Indicadores	No existen indicadores							

Nombre:		Gestión de Compras					S2.1.3	
Objetivo:		Garantizar el abastecimiento de materiales					Responsable de Logística	
							SOPORTE	
Proveedores	Entradas	ID	Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable	Salidas	Destinatario	
Jefe de Obra y Supervisión/	Requerimientos de materiales e insumos firmados	P	Verificar requerimiento de materiales e Insumos	El requerimiento debe tener las especificaciones Técnica y cantidades necesarias, indicando fecha requerida en obra y firma del solicitante.	Responsable de Logística	Requerimiento de materiales e insumos firmados	Responsable de Logística	
Responsable de Logística	Documento de requerimiento firmado	P	Colocar numeración y Archivar	Se procederá colocar el número correlativo, donde se deben juntar las órdenes de compra que atienden el requerimiento.	Responsable de Logística	Requerimiento atendido	Archivador	
Responsable de Logística	Listado de proveedores	P	Seleccionar los posibles proveedores	Seleccionar a proveedores que se han realizado compras anteriores y/ o buscar nuevas opciones por página Web.	Responsable de Logística	lista de proveedores a cotizar	Responsable de Logística	
Internet	Página Web							
Responsable de Logística	solicitud	H	Solicitar cotizaciones a los proveedores	Se debe solicitar más de una cotización para poder evaluar la mejor opción	Responsable de Logística	Requerimiento (especificaciones)	Proveedor de Materiales	
Proveedor de Materiales	Proformas/ Cotizaciones (inicial)	H	Negociación con los proveedores	Negociación en tiempo de entrega, Entregas totales o fraccionadas, formas de pago y precio.	Responsable de Logística	Proformas/Cotizaciones negociadas	Responsable de Logística	
Proveedor de Materiales	Proformas/ Cotizaciones (final)	H	Elaborar un cuadro comparativo de proveedores	Es comparar el precio, forma de pago, calidad, tiempo de entrega, donde se da la selección inicial del proveedor	Responsable de Logística	Lista de Cuadros Comparativos	Jefe de Administración	
Jefe de Administración y Finanzas	Lista de Cuadros Comparativos	H	Generar la orden de Compra	Solicitar atender dicha O/C	Responsable de Logística	O/C(s)	Archivo	

Responsable de Logística	solicitud	H	Solicita aprobación O/C(s)	las órdenes de compra no relevantes pueden ser aprobados por el Jefe de Administración y Finanzas, las demás requieren que la aprobación sea de Gerencia General	Responsable de Logística	O/C(s)	Jefe de Administración y Finanzas/ Gerente General
Jefe de Administración y Finanzas /Gerente General	O/C aprobado	H	Enviar O/C al proveedor	Orden de compra al crédito y al contado	Responsable de Logística	O/C aprobado	Proveedor Responsable de Contabilidad
Responsable de Logística	O/C aprobado	H	Enviar la O/C verificada	Según la negociación realizada sobre las condiciones de pago	Responsable de Contabilidad	O/C aprobado	Responsable de Tesorería
Administrador de Obra	Reporte recepción	V	Verificar la cantidad entregada	Realiza la verificación de la orden con el reporte del administrador de almacén	Responsable de Logística	Solicitud Reclamo	Proveedor de Materiales
Responsable de Logística	conformidad	V	Realizar la conformidad Compra	Según la conformidad el proveedor procederá a realizar el envío de su Factura	Responsable de Logística	Reporte de Conformidad	Responsable de Tesorería
Responsable de Logística	medios de comunicación	V	Seguimiento de pago Proveedor	Es importante apoyar en el seguimiento al pago	Responsable de Logística	Consulta de pago	Responsable de Tesorería
Responsable de Tesorería	Lista de pagos realizados	V	Solicitar lista de pagos a proveedores	Comunicar la realización del pago de las consultas realizadas	Responsable de Logística	O/C cancelada	Archivo
		A	NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"				
Registros	Flujo de caja de obra, Reporte de Rendición						
Indicadores	No existen indicadores						

Tabla 31: Gestión de Distribución

Nombre:	Gestion de distribucion					S3.2		
Objetivo:	Garantizar que los materiales requeridos se encuentren en el almacén.					Responsable de Logística		
						SOPORTE		
Proveedores	Entrada	ID	Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable	Salidas	Destinatario	
Responsable de Logística	O/C	P	Determinar si O/C incluye el transporte	Transporte incluido en el envío	Responsable de Logística	O/C	Archivo	
				Transporte de partida a parte				
				La compra no incluye el envío				
Proveedores	Cotizaciones o proformas	H	Solicitar cotización de Transporte	En caso la O/C no incluya el envío, se debe contratar el envío	Responsable de Logística	Cuadro comparativo	Responsable de Logística	
Responsable de Logística	Cuadros comparativos	H	Elaborar el cuadro comparativo	Donde se evalúa el cubicaje, optimizando el espacio. la calidad del servicio y el precio	Responsable de Logística	Cuadro comparativo para aprobar	Jefe de Administración y Finanzas	
Jefe de Administración y Finanzas	Cuadros comparativos aprobados	H	Generar O/S	La O/S es similar a la O/C	Responsable de Logística	O/S	Jefe de Administración y Finanzas	
Jefe de Administración y Finanzas	O/S aprobada	H	Enviar O/S proveedor	Recibir y Enviar la O/S aprobada	Responsable de Logística	O/S aprobada	Proveedor	
							Responsable de Contabilidad	
Responsable de Logística	medios de comunicación	H	Seguimiento al envío a obra	Se consulta al proveedor la hora en que esta llegando los materiales, o si existe alguna demora	Responsable de Logística	Información traslado	Administrador de obra	
Administrador de obra	Conformidad	H	Comunicar Almacén	Preveer la recepción de materiales, se comunica si el servicio indica descarga y acarreo	Responsable de Logística	Información traslado	Administrador de obra	
Administrador de obra	Equipo de montacarga	H	Realizar la descarga	La verificación de los materiales, durante la actividad de descarga	Almacenero	Reporte de material en almacén	Responsable de Logística	
		V	NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"					
		A	NO EXISTEN ACTIVIDADES PARA "ACTUAR"					
Registros	Flujo de caja de obra, Reporte de Rendición							
Indicadores	No existen indicadores							

Fuente: Elaboración propia

V. Propuesta

5.1. Mejora de procesos

En el presente capítulo, se establecerá la propuesta de mejora a partir del análisis e identificación y descripción de los procesos de la empresa TREBOL INGENIERIA SAC. La información obtenida en el capítulo anterior servirá de insumo para determinar las verdaderas causas de las dificultades encontradas, así como también identificar las oportunidades de mejora

5.1.1. Diseño de procesos mejorados



En este punto se desarrolla la mejora de cada proceso a partir de las actividades que generan valor a la empresa o cliente. Asimismo, en el análisis de valor para cada actividad adscrita a un proceso se identificó que algunas no contenían actividades que garanticen el cumplimiento del ciclo PHVA, por ello se evaluó la inclusión de actividades que coadyuven al cumplimiento del mismo en cada uno de los procesos. Así, en la propuesta de mejora para cada proceso existirán actividades mejoradas y actividades añadidas.

Proceso nivel 1: Elaboración y declaración del registro de compras.

Luego del análisis realizado para cada proceso a través de la metodología de valor agregado, se optimizó suprimiendo el 55% del total de actividades (se suprimieron 6 de 11) identificadas para este proceso pues originan esfuerzos innecesarios y sobre todo pérdidas de tiempo y recursos para la empresa. También, la actividad verificar las detracciones y retenciones se modificó por la actividad generar reporte actual de registro de compras con el objetivo de definirla de manera más precisa pues en su operatividad no se verifican sino más bien se genera reporte. Asimismo, se incluyó la actividad diligenciar acciones correctivas o preventivas, como actividad vinculada al ACTUAR, quedando determinado de la siguiente manera:

Tabla 32: Proceso mejorado Elaboración y declaración del registro de compras

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	CICLO
1	Elaboración y declaración del registro de compras	Determinar monto de pago de detracciones	P
		Realizar la declaración del registro de compras	H
		Descargar el comprobante declaración	
		Ingresar en el formato de registro de compras	H
		Generar reporte actual de registro de compras	V
		Diligenciar acciones correctivas o preventivas	A

 Actividad modificada  Actividad añadida

Proceso nivel 1: Elaboración y declaración del registro de ventas.

Se optimizó este proceso desestimando el 37.5% del total de actividades (se suprimieron 3 de 08) identificadas para este proceso pues originan esfuerzos innecesarios y sobre todo pérdidas de tiempo y recursos para la empresa. Así mismo, según la tabla 13, para la actividad verificar datos y detracción del cliente se modificó por, identificar datos para detracción de proveedor. También la actividad verificar que la información este conforme se modificó por verificar comprobante de declaración. Asimismo, se incluyó la actividad diligenciar acciones correctivas o preventivas, como actividad vinculada al ACTUAR, quedando determinado de la siguiente manera:

Tabla 33: Proceso mejorado: Elaboración y declaración del Registro Ventas

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	
2	Elaboración y declaración del Registro Ventas	Identificar datos para detracción de proveedor	P
		Generar las facturas	H
		Registrar las facturas emitidas	
		Declaración de las ventas	
		Verificar comprobante declaración	V
		Diligenciar acciones correctivas o preventivas	A



 Proceso modificado  Proceso añadido

Proceso Nivel 1: Elaboración y declaración de la planilla electrónica

Para este proceso se optimizó eliminando el 60% del total de actividades (se suprimieron 06 de 10) identificadas para este proceso pues no son actividades necesarias para generar valor en el cliente y la Empresa. También, Además, se incluyó la actividad: Diligenciar acciones correctivas o preventivas, como actividad vinculada al ACTUAR, quedando determinado de la siguiente manera:

Tabla 34: Proceso mejorado: Elaboración y declaración de la planilla Electrónica

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	
3	Elaboración y declaración de la planilla Electrónica	Realizar el T registro	P
		Elaborar el cálculo de la planilla del mes	H
		Realizar la declaración del PLAME	
		Comprobar el consolidado a Pagar	V
		Diligenciar acciones correctivas o preventivas	A


 Actividad modificada  Actividad añadida

Proceso nivel 1: Elaboración y declaración del Estado Resultados y Situación Financiera

El análisis determinó para este proceso eliminar el 20% del total de actividades (se eliminó 01 de 05) identificadas para este proceso pues no son actividades necesarias para generar valor en el cliente y la empresa. Además, se incluyó la actividad diligenciar acciones correctivas o preventivas. De esta manera, el proceso de elaboración y declaración del estado de resultados y situación financiera se estableció así:

Tabla 35: Proceso mejorado: Elaboración y declaración del Estados Resultados y Situación Financiera

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	
4	Elaboración y declaración del Estados Resultados Situación Financiera	Determinar el plan de cuentas	P
		Elaborar los estados Resultados	H
		Elaborar el Estado de la Situación Financiera	
		Revisar estados Financieros.	V
		Diligenciar acciones correctivas o preventivas	A

 Actividad modificada  Actividad añadida

Proceso nivel 1: Control de Pago a Proveedores

El análisis establece eliminar el 62.5% del total de actividades (se eliminó 05 de 08) identificadas para este proceso pues no son actividades necesarias para generar valor en el cliente y la empresa. De otro lado, para la actividad registrar datos de orden de servicio se redactó como: Registrar los datos de orden de compra o de servicios pues también se incluyen las compras con pago posterior al proveedor. También la actividad recibir y enviar la conformidad de servicio se redactó de la forma verificar conformidad de requerimiento o servicio pues esta no necesita enviarse. Además, se incluyó la actividad corrección de datos de comprobantes y contrastar datos de factura o recibo. Por todo ello, el proceso pago a proveedores se definió así:

Tabla 36: Proceso mejorado: Pago a Proveedores

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	
1	Pago a Proveedores	Registrar los datos de Orden de compra o de servicios	P
		Verificar conformidad de requerimiento o servicio	V
		Contrastar datos de factura o recibo	
		Realizar pago	H
		Correccion de datos de comprobantes	A

 Actividad modificada  Actividad añadida

Proceso nivel 1: Control de ingreso de dinero

El análisis establece eliminar el 45.5% del total de actividades (se suprimió 05 de 11) identificadas para este proceso pues no son actividades necesarias para generar valor en el cliente y la empresa. De otro lado, la actividad registrar pagos se reemplazó por: Registrar ingresos para completar el ciclo PHVA en cada uno de los procesos. Quedó establecido así:

Tabla 37: Proceso mejorado: Control de ingreso de dinero

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	
2	Control de ingreso de dinero	Verificar dinero del deposito	V
		Enviar resumen de Obligaciones pendientes	H
		Elaborar la lista de prioridades a pagar	P
		Retirar dinero del banco	H
		Realizar la bancarización	H
		Registrar ingresos	A

 Actividad modificada  Actividad añadida



Proceso Nivel 1: Control del financiamiento de Obra

En el presente proceso se suprimió el 30% del total de actividades (se suprimió 03 de 10) identificadas puesto que representan actividades reiterativas y en consecuencia necesarias para generar valor en el cliente en su proceso. El análisis arrojó que para las actividades: Registrar todos los ingresos dinero, registrar todas las salidas de dinero y presentar su rendición de cuenta quedaron descritas como: actualizar ingresos de dinero, Actualizar salidas de dinero y cuadro de caja de obra, respectivamente, puesto que existe un registro para cada uno que se va actualizando de manera permanente.

Por todo ello, el proceso control del financiamiento de obra quedo definido como sigue:

Tabla 38: Proceso mejorado: Control del financiamiento de Obra

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	
3	Control del financiamiento de Obra	Programar pago Planilla de obra	P
		Recibir y enviar la conformidad servicio (Maestros)	H
		Solicitud de aprobación del monto a enviar obra	H
		Registrar la salida dinero	H
		Actualiar ingresos de dinero	V
		Actualizar salidas de dinero	V
		Cuadre de caja de obra	A



 Actividad modificada  Actividad añadida

Proceso nivel 1: Gestión de Carta Fianza

En relación a la Tabla 20, para este proceso, se han suprimido las actividades: Control del vencimiento de las cartas fianzas; solicitar el informe de la valorización; enviar las actualización de las cartas fianzas; actualizar del cuadro de control cartas fianzas, pues no son acciones que realiza la responsable de tesorería, sino que pertenecen al área técnica. El proceso gestión de carta fianza quedó definido de la siguiente manera:

Tabla 39: Proceso mejorado: Gestión de Carta Fianza

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS
4	Gestión de Carta Fianza	Revisión del contrato
		Evaluar opciones de Entidades
		Preparar los requisitos
		Solicitar la carta fianza
		Solicitar renovación / suspensión de la carta fianza

 Proceso modificado  Proceso añadido

Proceso Nivel 1: Adquisiciones bienes y Servicios

En relación a la Tabla 21, para este proceso, se han suprimido las actividades: Solicitar revisión de cuadros comparativos; solicitar reunión con gerencia; solicitar generar orden de compra (O/C), solicitar firma de aprobación O/C; verificar requerimiento de materiales e insumos; seguimiento de pago proveedor; solicitar lista de pagos a proveedores, pues no generan valor en la empresa. Además, se incluyó la actividad diligenciar acciones correctivas o preventivas. De esta manera, el proceso quedo determinado así:

Tabla 40: Adquisiciones bienes y Servicios

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	
1	Adquisiciones bienes y Servicios	Coordinar con Área Técnica	P
		Seleccionar los posibles Proveedores	P
		Solicitar Cotizaciones a los Proveedores	H
		Negociación con los Proveedores	H
		Enviar O/C	H
		Realizar seguimiento a la compra	V
		Verificar la cantidad entregada	V
		Realizar la conformidad Compra	V
		Diligenciar acciones correctivas o preventivas	A

 Proceso añadido

Proceso Nivel 1: Gestión de Distribución

En el presente proceso se suprimió el 25% del total de actividades (se suprimió 02 de 08) identificadas puesto que representan actividades reiterativas y en consecuencia innecesarias para generar valor en el cliente en su proceso. Se determinó la inclusión de actividades que coadyuven al cumplimiento del ciclo PHVA en cada uno de ellos, de esta forma se añadió la actividad diligenciar acciones correctivas o preventivas. De esta manera, el proceso quedó determinado así:

Tabla 41: Gestión de Distribución

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	
2	Gestión de Distribución	Determinar si orden de compra incluye el transporte	P
		Solicitar cotización de Transporte	P
		Elaborar el cuadro comparativo	H
		Generar orden de servicio	H
		Enviar orden de servicio proveedor	H
		Comunicar Almacén	V
		Diligenciar acciones correctivas o preventivas	A

 Proceso añadido

Proceso nivel 1: Gestión de Almacén

Respecto a la Tabla No 23, para este proceso, se han omitido las actividades: **Verificar el espacio físico que se le asigne al almacén, Determinar la distribución del almacén, Ordenar según familia de materiales y Codificar las Zonas y bloques**, que representan el **44%** pues son actividades que generan esfuerzos indebidos para la Empresa. Se consideró la inclusión de la actividad **Corrección de pedidos** en el marco del cumplimiento del ciclo PHVA, de esta forma el proceso quedó determinado así:

Tabla 42: Gestión de Almacén

	PROCESOS NIVEL 1	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS	
3	Gestión de Almacén	Distribución y Orden de Almacén	P
		Control de Ingreso y salida de Almacenes (kardex)	V
		Toma de Inventarios selectivo	H
		Toma de Inventarios Total	H
		Equipamiento del almacén	H
		Corrección de pedidos	A



Proceso modificado



Proceso añadido

5.1.2. Caracterización de procesos mejorados

Tabla 43: Elaboración y declaración del registro de compras

MACROPROCESO	Gestion Contable		PROCESO	Elaboración y declaración del registro de compras	
OBJETIVO	Generar el registro de compras de la empresa para su declaración y análisis				
ALCANCE	Gerencia de Administracion				
RESPONSABLE	CONTADOR				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Responsable de Logistica	Requerimiento/conformidad	Determinar monto de pago de detracciones	Asistente de Contabilidad	Reporte de detracciones	Responsable de Tesoreria
	Orden de servicio				
	Orden de compra				
	Facturas / boletas				
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Reporte de detracciones	Realizar la declaración del registro de compras	Contador	Documento de pago de detracciones	Archivo
	Documento de pago de detracciones	Descargar el comprobante declaración	Contador	Comprobante declaración	Archivo
	Comprobante declaración	Ingresar en el formato de registro de compras	Contador	Reporte de registro de compras	Archivo
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Reporte de registro de compras	Generar reporte actual de registro de compras	Contador	Reporte de registro de compras	Archivo
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Reporte de registro de compras	Diligenciar acciones correctivas o preventivas	Contador	Solicitud de correccion	SUNAT
CÓDIGO	MÉTODO - PROCEDIMIENTO - NORMA ASOCIADAS				
SIN CODIGO	FORMATO SUNAT-DETRACCIONES				
CONTROLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO		QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Monto de detracciones pagadas	Eficiencia en pago de detracciones	No existe formula, se realiza mediante la observacion		Contador	Durante el proceso de pago de detracciones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Elaboración y declaración del Registro Ventas

MACROPROCESO	Gestion Contable		PROCESO	Elaboración y declaración del Registro Ventas	
OBJETIVO	Generar el registro de ventas de la empresa para su declaración y análisis				
ALCANCE	Gerencia de Administracion				
RESPONSABLE	CONTADOR				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Responsable de Logística	Orden de compra	Identificar datos para detraccion de proveedor	Asistente de Contabilidad	Reporte de detracciones	Contador
	Orden de servicio				
	Facturas / boletas				
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Reporte de detracciones	Generar las facturas	Contador	Factura	Archivo
	Documento de pago de detracciones	Registrar las facturas emitidas	Contador	Reporte de facturas emitidas	Archivo
	Reporte de facturas emitidas	Declaración de las ventas	Contador	Reporte de Declaración de las ventas	Archivo
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Reporte de Declaración de las ventas	Verificar comprobante declaración	Contador	Comprobante de registro de ventas	Archivo
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Reporte de registro de ventas	Diligenciar acciones correctivas o preventivas	Contador	Solicitud de correccion	SUNAT
CÓDIGO	MÉTODO - PROCEDIMIENTO - NORMA ASOCIADAS				
SIN CODIGO	FORMULARIO SUNAT-DETRACCIONES				
CONTROLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO		QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Monto de detracciones pagadas	Eficiencia en pago de detracciones	No existe formula, se realiza mediante la observacion		Contador	0

Fuente:

Elaboración propia

Tabla 45: Elaboración y declaración de la planilla Electrónica

MACROPROCESO	Gestión Contable		PROCESO	Elaboración y declaración de la planilla Electrónica	
OBJETIVO	Determinación de la planilla de la empresa para la declaración				
ALCANCE	Gerencia de Administracion				
RESPONSABLE	CONTADOR				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Planilla	Elaborar el cálculo de la planilla del mes	Contador	T registro	Administrador
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Planilla	Realizar el T registro	Contador	T registro	Archivo
	T registro	Realizar la declaración del Planilla mensual electrónica PLAME	Contador	PLAME	Archivo
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	PLAME	Comprobar el consolidado a Pagar	Contador	Recibos de pago	Archivo
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Reporte de registro de ventas	Diligenciar acciones correctivas o preventivas	Contador	Solicitud de correccion	SUNAT
CÓDIGO					
MÉTODO - PROCEDIMIENTO - NORMA ASOCIADAS					
SIN CODIGO	CONAFOVICER, SENCICO SCTR				
CONTROLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO		QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Planilla mensual	Pago de planilla acorde a lo realiado por el personal	No existe formula, se realiza mediante la observacion		Contador	mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Elaboración y declaración del Estados Resultados Situación Financiera

MACROPROCESO	Gestion Contable		PROCESO	Elaboración y declaración del Estados Resultados y Situación Financiera	
OBJETIVO	Determinar el estado financiero de la empresa para presentar a la SUNAT y Tomar decisiones				
ALCANCE	Gerencia de Administración				
RESPONSABLE	CONTADOR				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Tesorería	Ingresos y salidas mensual	Determinar el plan de cuentas	Contador	Plan de cuentas	Administrador
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Plan de cuentas	Elaborar los estados Resultados	Contador	Estado de resultados	Administrador
	Estado de resultados	Elaborar el Estado de la Situación Financiera	Contador	Estado financiero	Administrador
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	estados financieros	Revisar estados Financieros.	Contador	Estados financieros corregidos	Administrador
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Asistente de Contabilidad	Estado de resultados y financieros	Diligenciar acciones correctivas o preventivas	Contador	Estado de resultados y financieros corregidos	Administrador
CÓDIGO	MÉTODO - PROCEDIMIENTO - NORMA ASOCIADAS				
	SUNAT				
CONTOLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO		QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Ratios financieros	Eficiencia y rentabilidad de l Empresa	Cumplimiento con las fechas declaraciones		Contador	Anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47: Pago a proveedores

MACROPROCESO	Gestion Tesorería		PROCESO	Pago a Proveedores	
OBJETIVO	Cumplimientos con las obligaciones de pago a los proveedores				
ALCANCE	Gerencia de Administración				
RESPONSABLE	TESORERIA				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Logística	Orden de compra o de servicio	Registrar los datos de Orden de compra o de servicios	Tesorería	Reportes de ordenes de compra o servicios	Administrador
	Requerimiento/conformidad o VoB				
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Administrador	Orden de compra o de servicio VoB	Realizar pago	Tesorería	Recibo de pago	Archivo/registro electrónico
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Logística	Orden de compra o de servicio	Verificar conformidad de requerimiento o servicio	Tesorería	Ordenes observada/conforme	Logística/archivo
Logística	Orden de compra o de servicio	Contrastar datos de factura o recibo	Tesorería	Factura o recibo corregidos/conforme	Archivo/registro electrónico
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
SUNAT	Estado de resultados y financieros	Corrección de datos de comprobantes	Tesorería	Factura o recibo corregidos	Administrador
MÉTODO - PROCEDIMIENTO - NORMA ASOCIADAS					
CÓDIGO	SUNAT				
SIN CODIGO					
CONTROLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO		QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Lista de pagos	Cumplimiento de obligaciones	Actualizando Lista de pagos		Administrador	Diario

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Control de ingreso de dinero

MACROPROCESO	Gestión tesorería		PROCESO	Control de ingreso de dinero	
OBJETIVO	Garantizar el control del dinero de la empresa.				
ALCANCE	Gerencia de Administración				
RESPONSABLE	TESORERIA				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Logística	Recibos o facturas	Elaborar la lista de prioridades a pagar	Tesorería	lista de prioridades a pagar	Administrador
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Administrador	lista de prioridades a pagar	Enviar resumen de Obligaciones pendientes	Tesorería	Resumen de obligaciones	Archivo
Banco	Reporte de dinero disponible en cuenta	Retirar dinero del banco	Tesorería	Voucher de dinero en cuenta	Archivo
Banco	Obligaciones por pagar	Realizar la bancarización	Tesorería	Voucher de pagos	Archivo
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Banco	voucher	Verificar dinero del deposito	Tesorería	Voucher impreso	Administrador
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Administrador	Voucher impreso	Registrar ingresos	Tesorería	reprote de ingresos corregidos	Administrador
CONTROLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO		QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Resultados de arqueo de caja	Dinero ingresado	Cuadre de caja		Administrador	Diario

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Control del financiamiento de Obra

MACROPROCESO	Gestion tesorería		PROCESO	Control del financiamiento de Obra	
OBJETIVO	Garantizar el control del dinero de la empresa.				
ALCANCE	Gerencia de Administracion				
RESPONSABLE	TESORERIA				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Jefe de Area tecnica	Planilla	Programar pago Planilla de obra	Tesoreria	Programacion de pago	Administrador
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Jefe de Area tecnica	Informe de conformidad	Recibir y enviar la conformidad servicio (Maestros)	Tesoreria	Conformidad de servicios	Administrador
Administrador	Conformidad de servicios	Solicitud de aprobación del monto a enviar obra	Tesoreria	Solicitud firmada	Administrador
Administrador	solicitud firmada	Registrar la salida dinero	Tesoreria	reporte de salida de dinero	Archivo
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Administrador	reporte de salida de dinero, rendiciones por viaticos	Actualizar ingresos y egresos de dinero	Tesoreria	reporte de ingresos y egresos actualizado	Administrador
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Administrador	Voucher impreso	Cuadre de caja de obra	Tesoreria	reprete de ingresos y egresos corregidos	Administrador
CONTROLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO	QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
Resultados de arqueo de caja	Dinero ingresado	Cuadre de caja	Administrador	Diario	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50: Gestión de Carta Fianza

MACROPROCESO	Gestion tesorería		PROCESO	Gestion de Carta Fianza	
OBJETIVO	Cumplimientos con las obligaciones financieras				
ALCANCE	Gerencia de Administracion				
RESPONSABLE	TESORERIA				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Jefe de Area tecnica	Contrato de obra	Revisión del contrato	Tesoreria	Contrato	Administrador
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Entidad financiera	Informe de requisitos	Evaluar opciones de Entidades	Tesoreria	Cuadro comparativo	Administrador
Administrador	Cuadro comparativo	Preparar los requisitos	Tesoreria	Requisitos completos	Administrador
Administrador	solicitud firmada	Solicitar la carta fianza	Tesoreria	Cargo de solicitud	Archivo
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Entidad financiera	reporte de salida de dienro, rendiciones por viaticos	Verificacion de condiciones de emision de carta	Tesoreria	reporte de cumplimiento de condiciones	Administrador
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Administrador	Solicitud de renovacio o liberacion	Solicitar renovación / suspensión de la carta fianza	Tesoreria	carats renovadas o liberadas	Administrador
CONTROLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO		QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
carta fianza aprobada y entregada	Emission oportuna de carta fianza	Realizando seguimiento en Entidades financieras		Administrador	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51: Adquisición de bienes y servicios

MACROPROCESO	Gestion Logistica		PROCESO	Adquisiciones bienes y Servicios	
OBJETIVO	Garantizar el abastecimiento de bienes y servicios				
ALCANCE	Gerencia de Administracion				
RESPONSABLE	LOGISTICA				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Residente de obra/ Jefe de Area tecnica	Requerimiento/ VoB	Coordinar con Área Técnica	Logistica	Requerimiento/ VoB	Logistica
Logistica	Requerimiento/ VoB	Seleccionar los posibles Proveedores	Logistica	Lista de proveedores potenciales	Residente de obra/ Jefe de Area tecnica
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Residente de obra/ Jefe de Area tecnica	Requerimiento / conformidad	Solicitar Cotizaciones a los Proveedores	Logistica	Cuadro comparativo	Administrador
Administrador	Conformidad de servicios	Negociación con los Proveedores	Tesoreria	Datos de proveedor	Administrador
Administrador	solicitud firmada	Enviar O/C	Tesoreria	Orden de compra	Archivo
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Logistica	Condicion del pedido o compra	Realizar seguimiento a la compra	Logistica	Condicion de compra	Logistica
Logistica	Orden de compra, factura, guia	Verificar la cantidad entregada	Logistica	Cononformidad de compra	Archivo
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Almacenero	Reporte de ingreso de materiales	Diligenciar acciones correctivas o preventivas	Logistica	Formato de ingresos de material	Administrador
CONTROLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO		QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Cantidad de materiales adquiridos	Materiales ingresados a almacen	Reporte de almacenero en contraste con facturas, guias y conformidades de compra		Logistica	Diario

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: Gestión de Distribución

MACROPROCESO	Gestion Logistica	PROCESO	Gestión de Distribución		
OBJETIVO	Distribuir bienes y servicios requeridos en obra, según las especificaciones, con eficiencia				
ALCANCE	Gerencia de Administracion				
RESPONSABLE	LOGISTICA				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Residente de obra/ Jefe de Area tecnica	Requerimiento/ VoB	Determinar si orden de compra incluye el transporte	Logistica	Requerimiento/ no incluye transporte	Logistica
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Residente de obra/ Jefe de Area tecnica	Requerimiento / conformidad	Solicitar cotización de Transporte	Logistica	Cotizaciones	Administrador
Administrador	Cotizaciones VoB	Elaborar el cuadro comparativo	Tesoreria	Cuadro comparativo	Administrador
Administrador	Datos de proveedor elegido	Generar orden de servicio	Tesoreria	Orden de servicio	Archivo
Administrador	Orden de servicio aprobada	Enviar orden de servicio proveedor	Logistica	Orden de servicio aprobada	Proveedor/Contabilidad
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Logistica	Factura/guia	Comunicar Almacén	Logistica	Condicion de servicio	Logistica
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Almacenero	Reporte de condicion de transporte	Diligenciar acciones correctivas o preventivas	Logistica	Reporte de acciones de mejora	Administrador
CONTROLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO		QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
No de mteriales transportados	Eficiencia en la distribucion	Reporte de almacenero en contraste con facturas, guias y confomidades de transporte		Logistica	Diario

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53: Gestión de Almacén

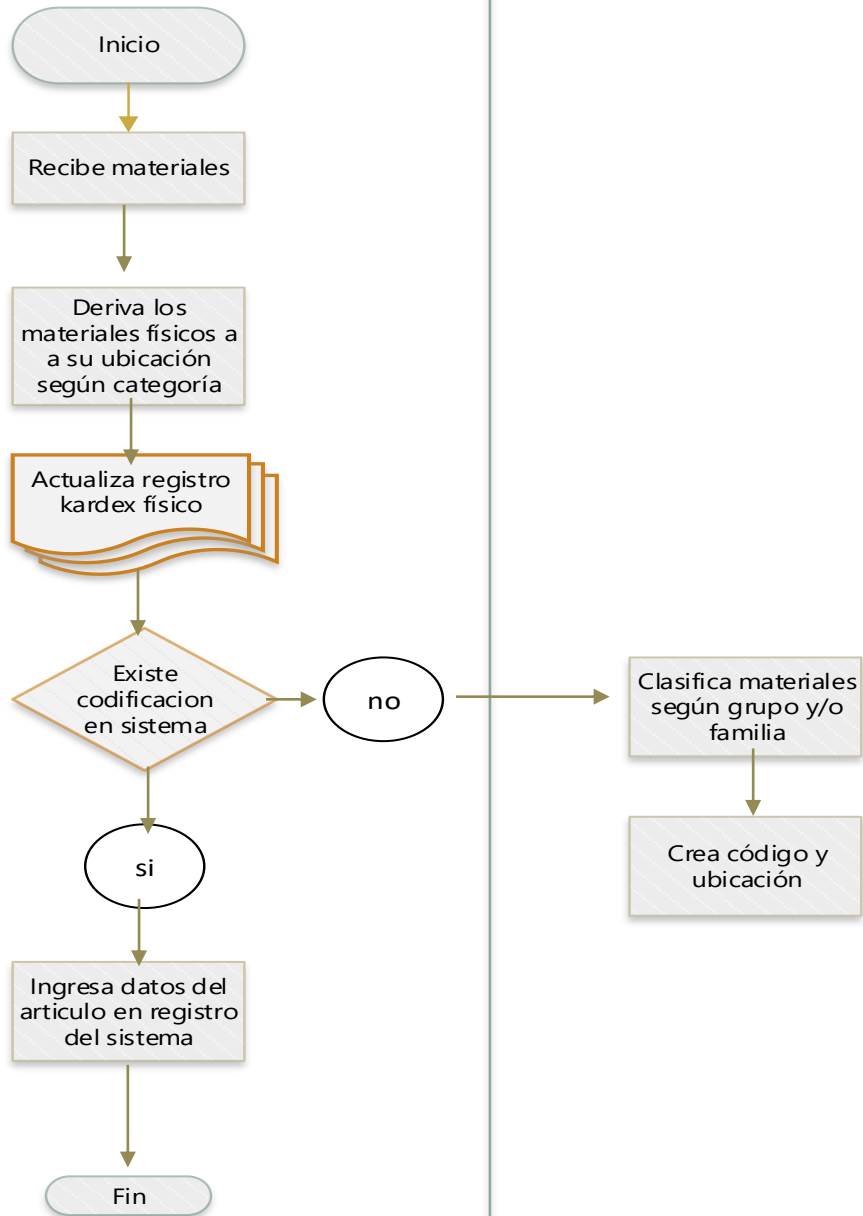
MACROPROCESO	Gestión Logística		PROCESO	Gestión de Almacén	
OBJETIVO	Garantizar que los materiales se encuentren almacenados adecuadamente y evitar las pérdidas				
ALCANCE	Gerencia de Administración				
RESPONSABLE	LOGISTICA				
I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Administrador de obra	Contrato de arrendamiento de Almacén	Distribución y Orden de Almacén	Almacenero	Layout de Almacén	Logística
II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Logística	lista de materiales	Toma de Inventarios selectivo	Almacenero	Reporte de materiales	Administrador de obra/Logística
	lista de materiales, equipos, mobiliario	Toma de Inventarios Total	Almacenero	Reporte de materiales, equipos, mobiliario	Administrador de obra/Logística
	Formato de requerimiento	Equipamiento de almacén	Almacenero	Reporte de equipamiento de almacén	Administrador de obra/Logística
III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Residente y Administrador de obra	Formato de requerimiento	Control de Ingreso y salida de Almacenes	Almacenero	kardex	Residente y Administrador de obra
IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Residente y Administrador de obra	Reporte de pedido erróneo	Corrección de pedidos	Almacenero	Reporte de acciones de mejora	Administrador
CONTROLES					
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO		QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Atención de requerimiento según formato	Eficiencia en Almacén	Reporte de almacenero en contraste con requerimientos		Logística	Diario
MÉTODO - PROCEDIMIENTO - NORMA ASOCIADAS					
SIN CODIGO	FORMATO DE REQUERIMIENTO				

Fuente: Elaboración propia

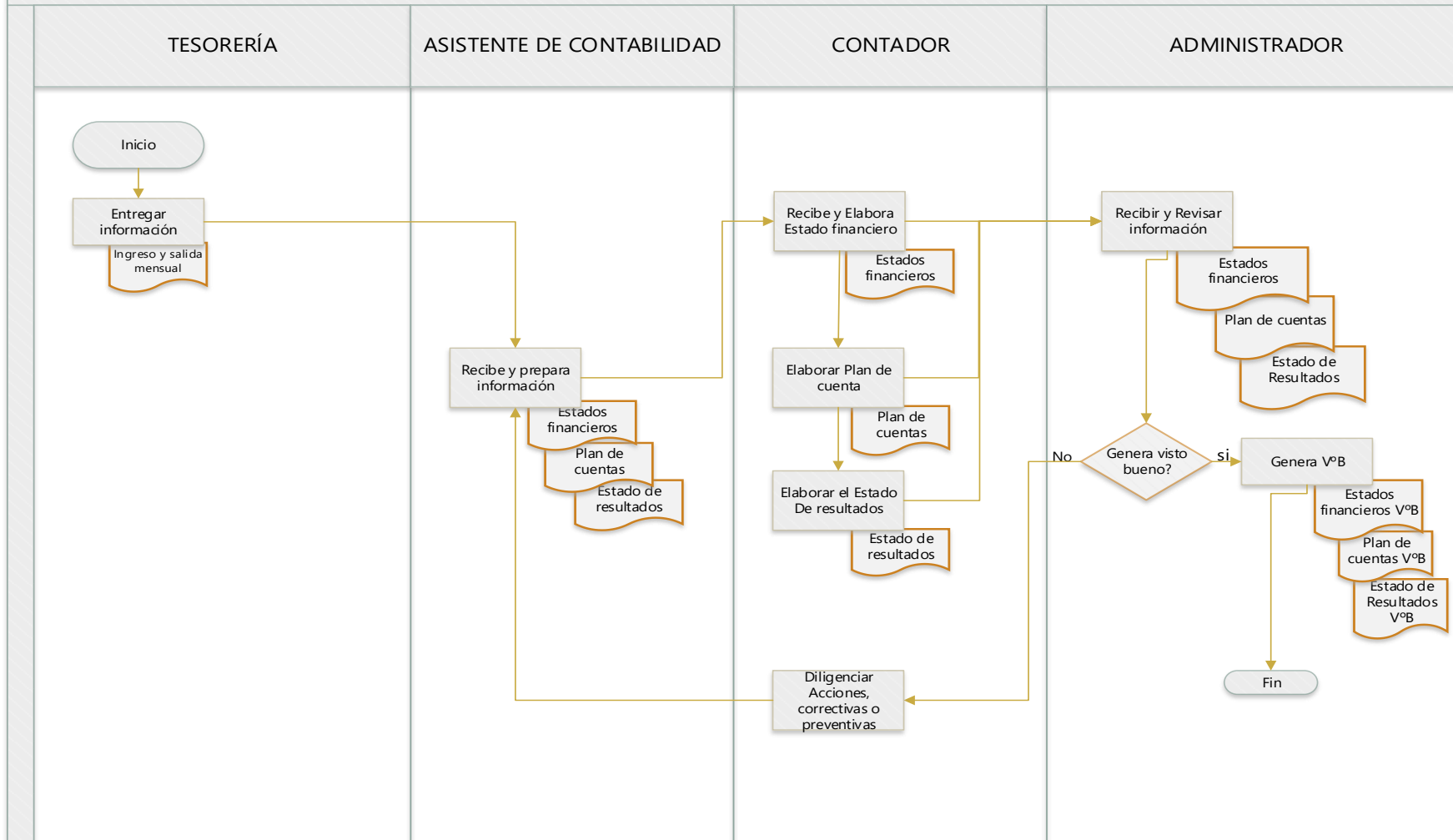
GESTIÓN DE ALMACÉN

Almacén en obra

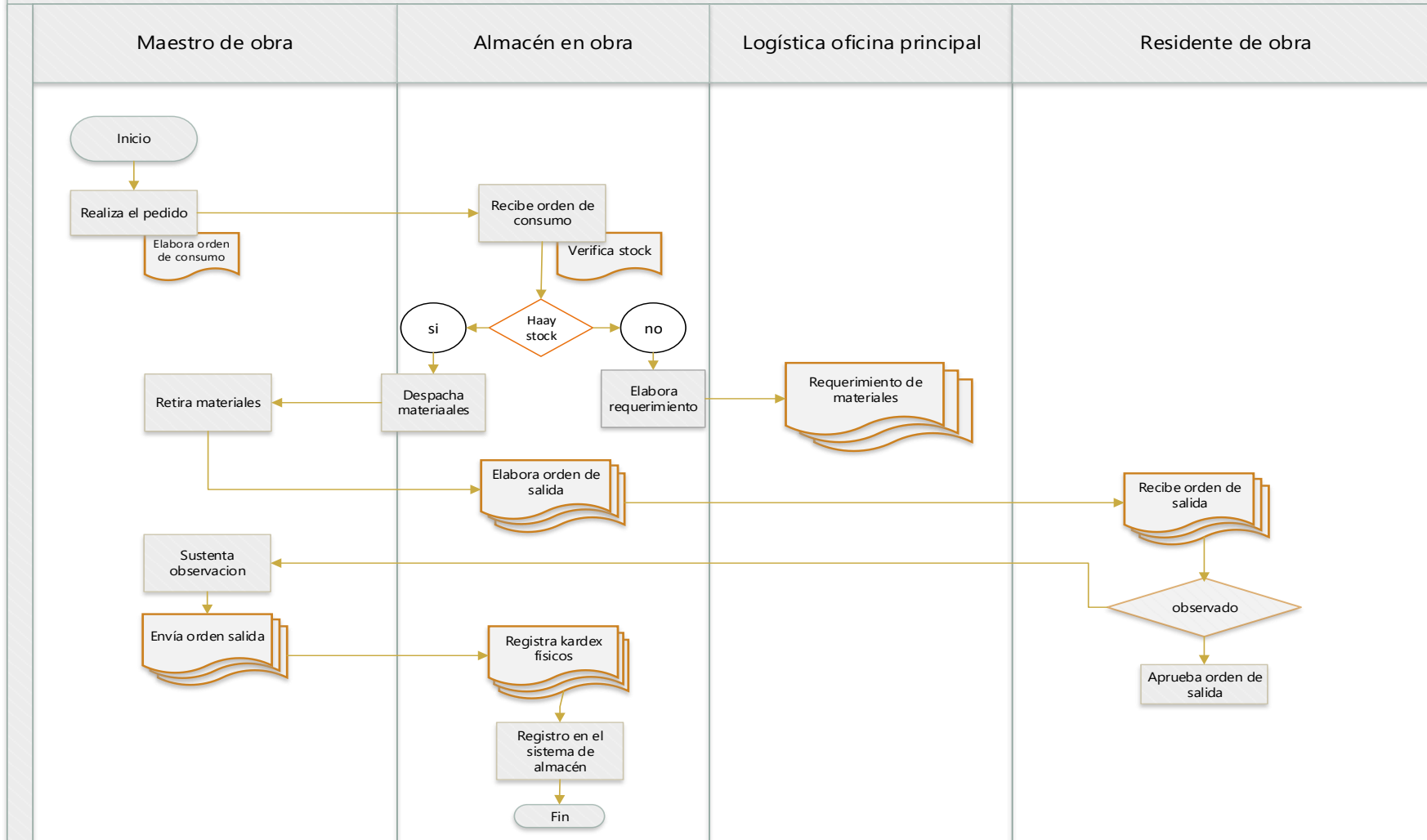
CONTABILIDAD

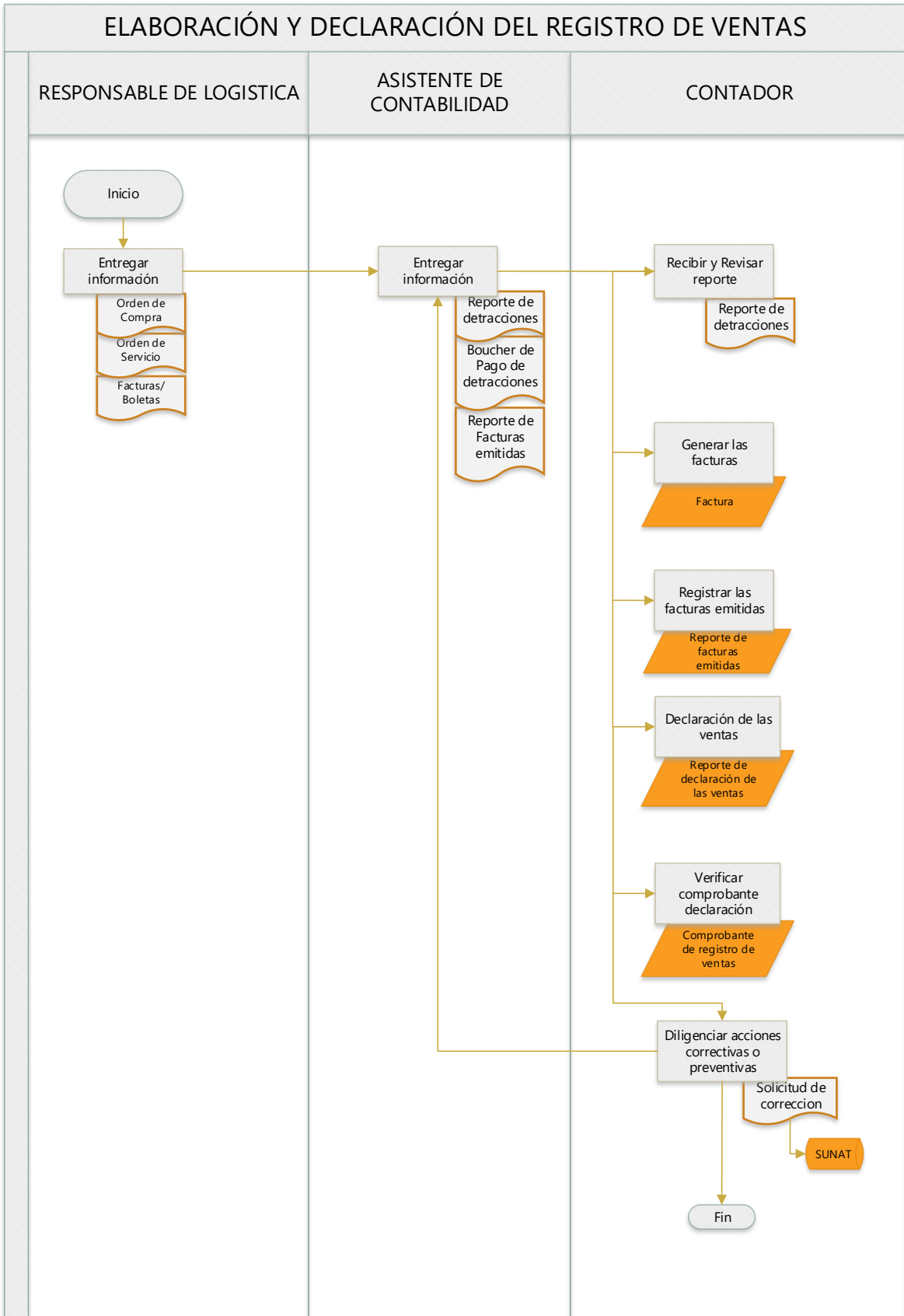


ELABORACIÓN Y DECLARACIÓN DE RESTADOS Y SITUACIÓN FINANCIERA

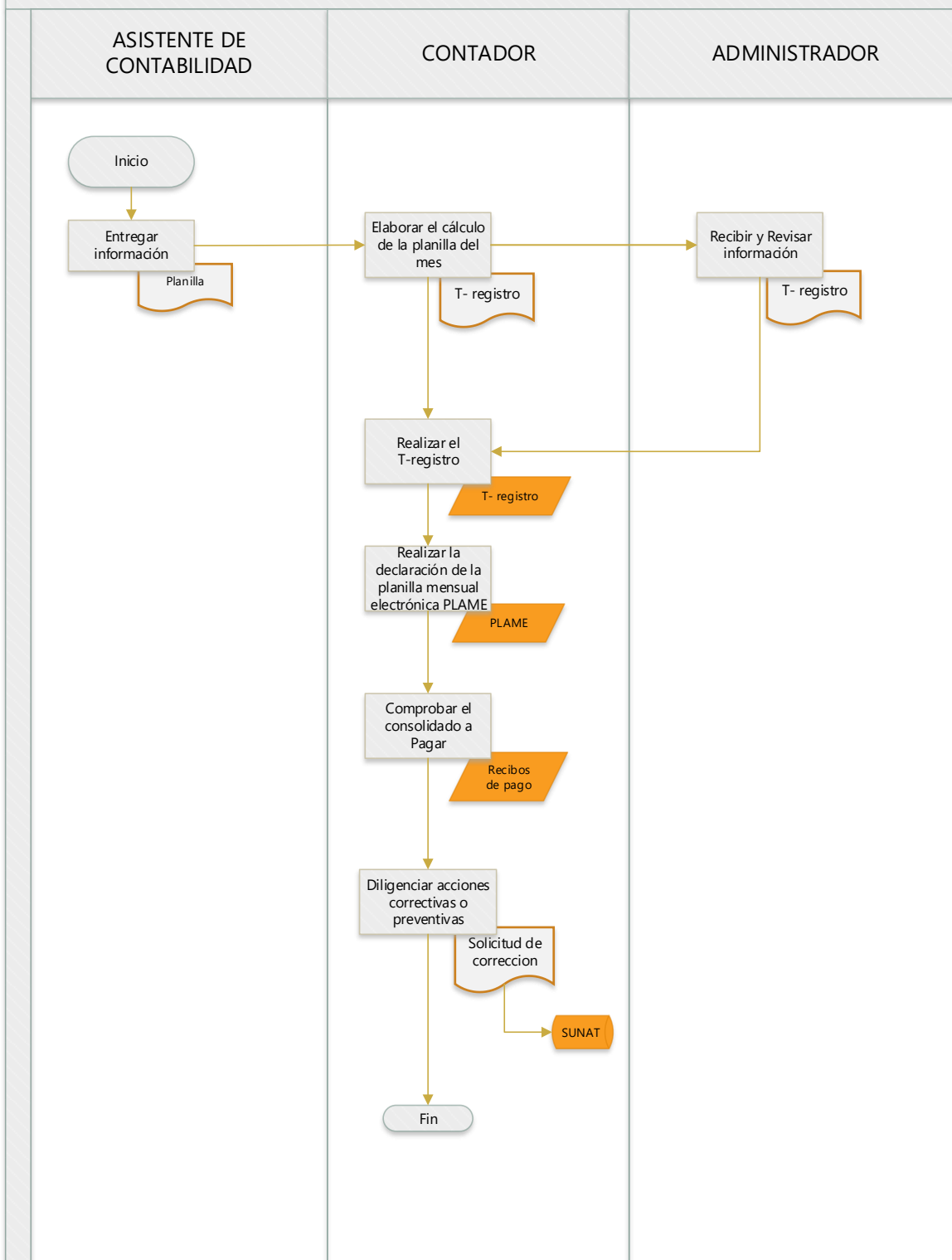


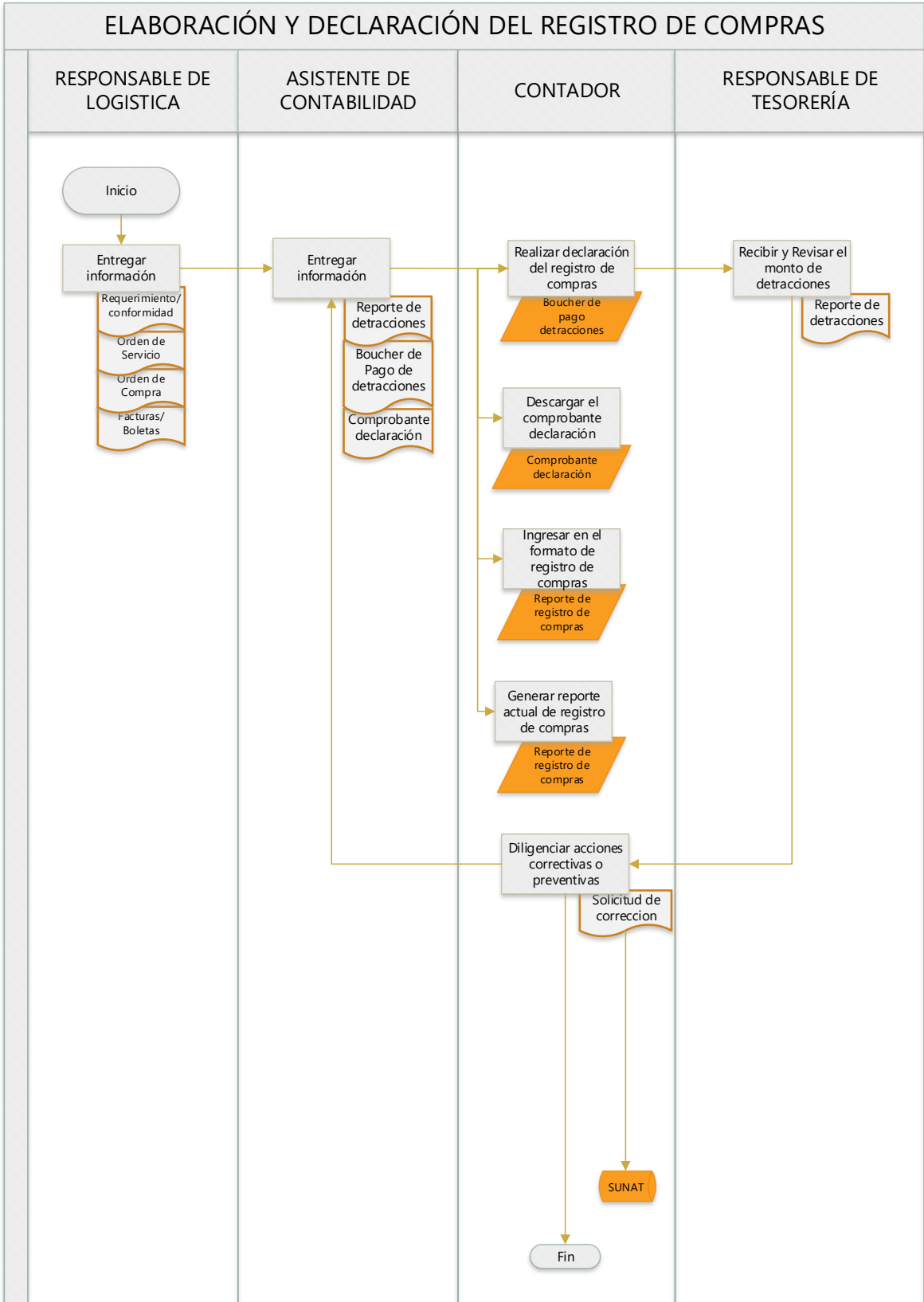
GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN



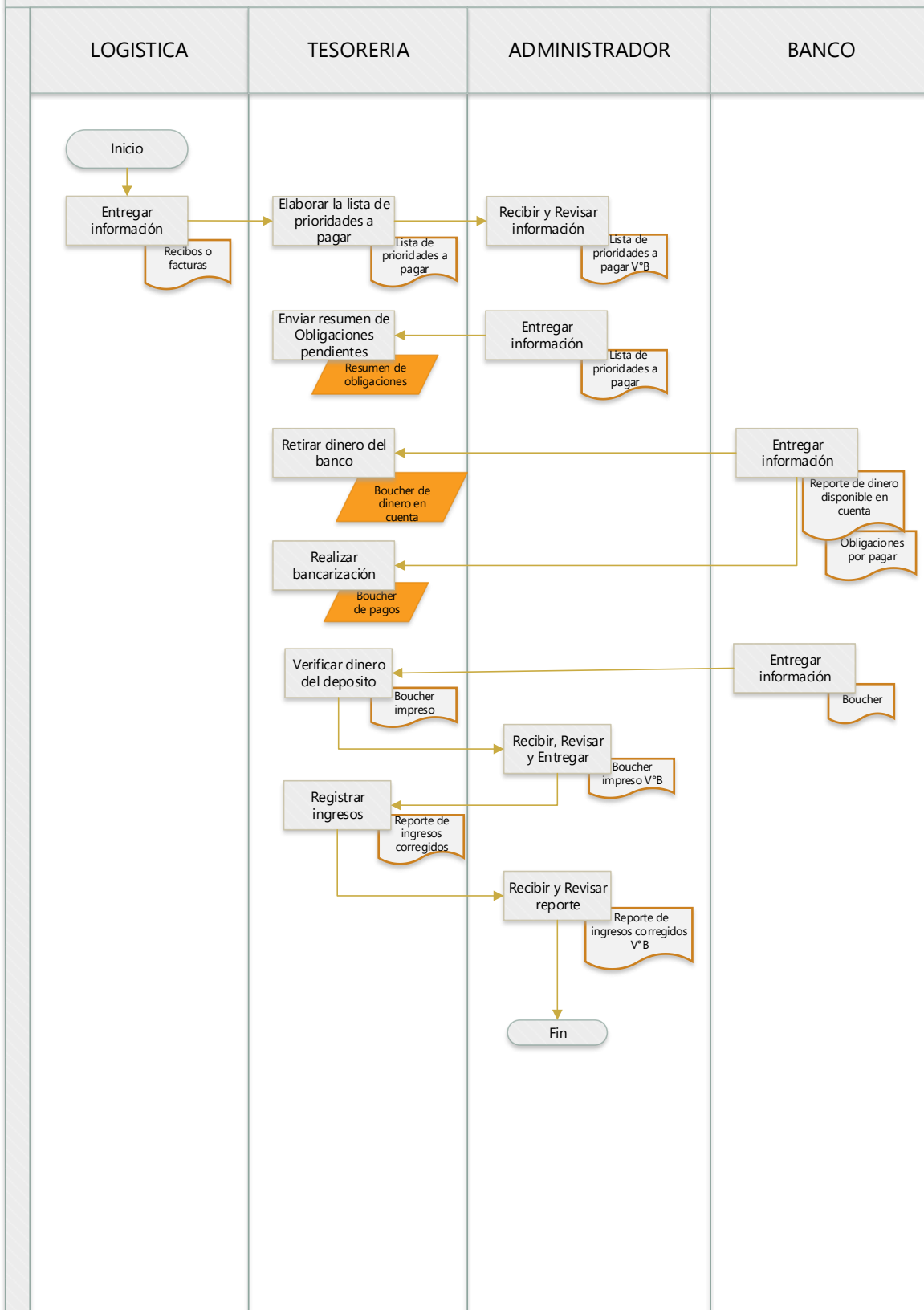


ELABORACIÓN Y DECLARACIÓN DE LA PLANILLA ELECTRÓNICA

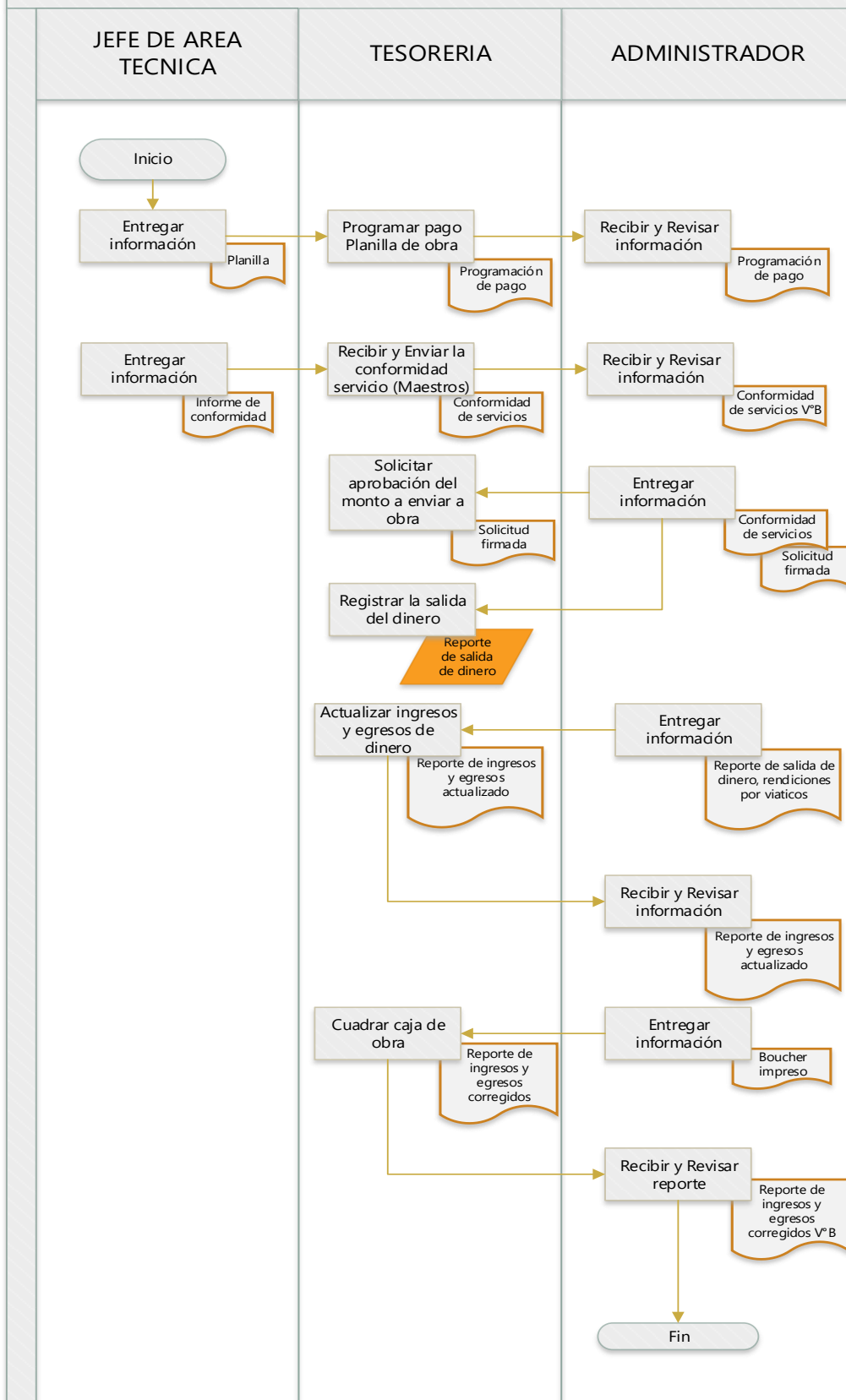




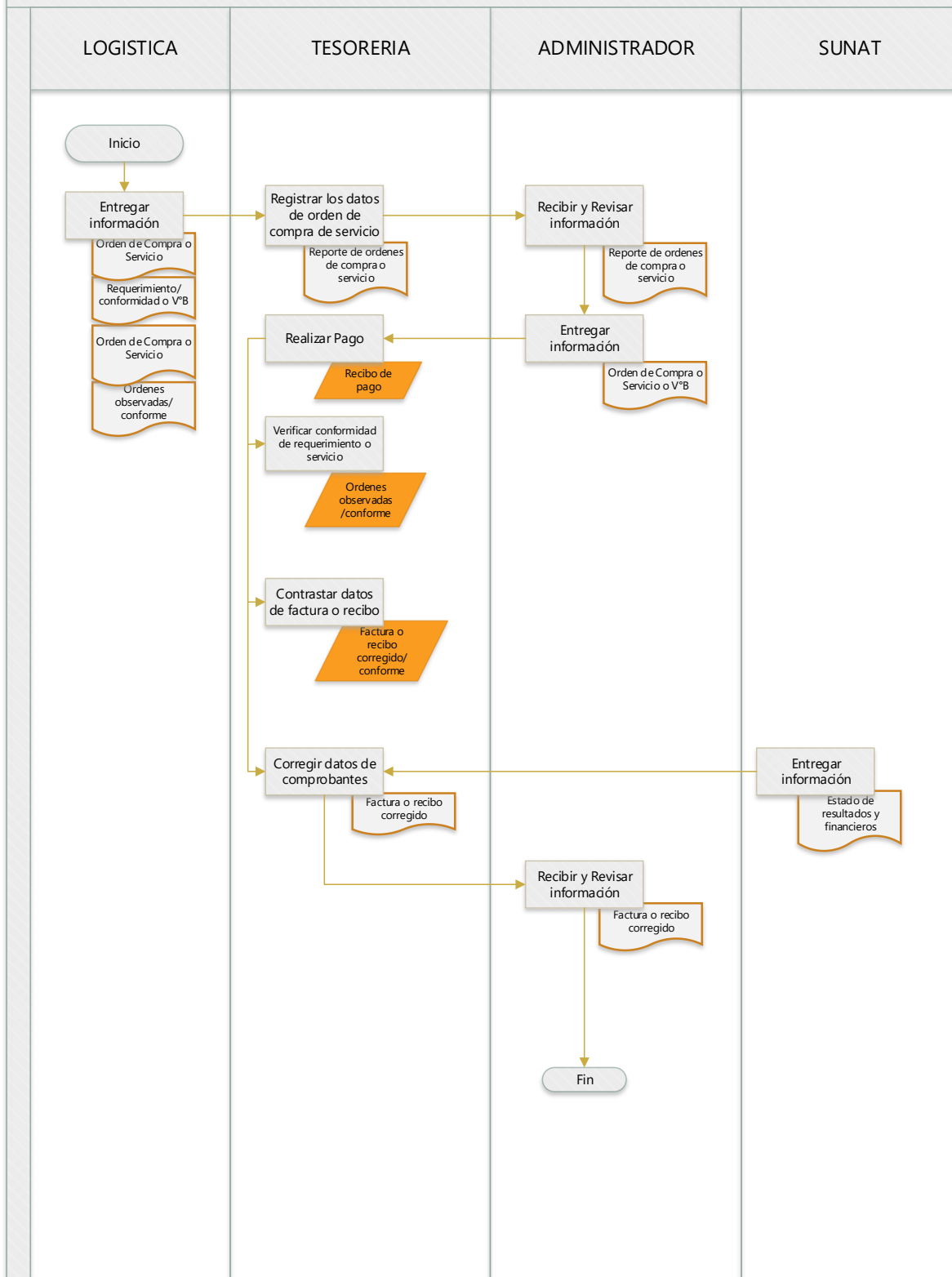
CONTROL DE INGRESO DE DINERO



GESTION DE CARTA FIANZA



PAGO A PROVEEDORES



VI. Conclusiones

1. A través del Análisis de la situación actual de la Empresa TREBOL INGENIERIA SAC se concluye que esta se ha ido adaptando convenientemente en el rubro de la construcción, pues identificó la oportunidad que le ofrecía el sector público a través del boom de la construcción hacia el año 2015. Luego, para el análisis de sus fortalezas, debilidades, la Empresa se encuentra equilibrada entre sus fortalezas y debilidades, y para sus factores externos (oportunidades y amenazas) deben ser analizados para poder desarrollar acciones que coadyuven en aprovechar las oportunidades y luego neutralizar las amenazas. Respecto a su estructura orgánica se infiere que es departamentalizada y jerárquica a su vez se encuentra limitada y obstruida por actividades que no generan valor al cliente y tampoco a la Empresa.
2. El grado de madurez de la gestión de procesos es *bajo* en relación a las variables consideradas en la metodología aplicada en este trabajo, debido a que sus actividades no están bien definidas y se burocratizan a través de las áreas de Contabilidad, Tesorería y Logística, como es el caso de la burocratización de su procesos de adquisición de bienes o insumos para obra. Sus actividades, agrupadas en procesos, no se encuentran alineadas al cumplimiento del ciclo PHVA, ello origina originan esfuerzos innecesarios y sobre todo pérdidas de tiempo y recursos. Existe alta incidencia en el desarrollo de actividades del Planificar y Hacer, dejando de lado las actividades de Verificación y Actuar, esto origina que los procesos no incorporen mecanismos de control para asegurar la eficacia y optimización de recursos disponibles de la Empresa, en esa medida se infiere que el beneficio del enfoque de procesos en las empresas se fundamenta en que se pueden alcanzar resultados eficientes cuando las actividades se gestionan como un proceso que desarrolla su ciclo PHVA.

VII. Recomendaciones

1. La empresa debería orientar su estructura organizacional hacia el logro de resultados, dejando atrás la jerarquización de funciones o personas que aumentan la burocracia en sus actividades diarias. Por ello, para el caso de su proceso de adquisición de bienes o insumos para obra, el requerimiento deberá ser elaborado por el residente de obra previa coordinación con el responsable de logística, y así evitar compras o adquisiciones discrepantes con las especificaciones técnicas requeridas en la ejecución de obra. A partir de ello se podrán disminuir las pérdidas o mermas de materiales e insumos de obra.
2. Suprimir las actividades que no generan valor para la Empresa ni para sus clientes para consolidar y optimizar sus procesos en la gerencia de administración de la Empresa. Al mismo tiempo deberá potenciar la aplicación de las acciones de gestión del cambio de modo que el personal comprenda y se adapte de manera progresiva al nuevo modelo organizacional y contribuya a su mejora continua. También, Modificar la redacción o especificación operativa para cada uno de las actividades contenidas en cada proceso, pues la actividad debe quedar definida en relación a lo que operativamente se realiza, es decir debe describir específicamente la acción a realizar.

VIII. Lista de Referencias

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. doi:9789588585307
- Benavides, L. (2013). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay"*. Chile. Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Bonilla, K., & Barroto, A. (2009). *Procedimiento para asistir la toma de decisiones en la optimización de localización de instalaciones*. Tesis de posgrado, Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Cuba.
- Bravo, J. (2015). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Bravo, J. (2006). *Gestión de procesos con responsabilidad social*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Cabrera, A., & Ramírez, L. (2017). Chiclayo.
- Calvo, J., & Salamanca, R. (2006). *Administrativos de servicio de salud de Castilla y León (SACYL) Personal Estatutario* (Primera ed.). España: Editorial MAD.
- Carballo Mendivil, B., Arellano-González, A., & Ríos Vázquez, N. J. (2018). La Gestión de Procesos esbeltos como principio de mejora. Un caso aplicado a una comercializadora. *3G Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 60-81.
- Castellanos, A. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Barranquilla - Colombia: Ediciones Uninorte.
- Chiavenato, I. (2004). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Coaguila, A. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa O&C Metals S.A.C*. Tesis de pregrado, Universidad Católica San Pablo, Arequipa.
- Cuevas Villegas, C. F., & Cuevas, C. (2001). *Contabilidad de costos: enfoque gerencial y de gestión* (Segunda ed.). Bogotá: Pearson Educación.

- Documento orientados. (12 de Julio de 2013). *Metodología para la Implementación de la Gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM-Política Nacional de Modernización de la gestión pública*. Obtenido de Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros: http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Drucker, P. (2014). *La gerencia de empresas*. Argentina: Editorial Argentina.
- Duisberg, C. (1995). Organización de los Procesos. *Sistema de Perccionamiento Profesional*, 3(5), 35-43.
- El Peruano. (2013). *Aprueba la Política Nacional de Modernización Pública*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Estela Rodríguez, R. J. (2016). *Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del ministerio de salud del Perú*. Tesis de pregrado, Universidad de Piura, Lima.
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total* (Segunda ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001:2008* (Primera ed.). España: EUMED - Universidad de Malaga.
- García, Á., & Gisbert, V. (2015). Estudio de la implantación de la mejora continua de mypes. *Ciencias*, 4(4). doi: <http://dx.doi.org/10.17993/>
- García, G. (2005). *Organización de obras*. Barcelona: Ediciones Ceac S.A.
- Garuz, E. (1998). *Conceptos de Organización Administrativa* (Primera ed.). Colombia.
- Giraldo Palacio, C., Moreno Patiño, L. M., & Cortés Pérez, H. D. (2012). Model of logistics management processes applied to small business in Medellín. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 5(9), 117-141.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hortiguera, M. (2011). *Análisis y gestión de los instrumentos de cobro y pago*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de Junio de 2018). Producción del sector construcción creció 10.55% durante abril. *Andina*, 2-4. Obtenido de <https://www.noticias.costosperu.com/noticias/inei-produccion-sector-construccion/>
- López Supelano, K. (2015). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (BPM). *Universidad & Empresa*, 17(29), 131-155. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.06](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.06)
- Maldonado, J. (2011). *Gestión por procesos y atención al usuario* (Segunda ed.). Bolivia: Lobro-e.
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo: Editora Búho.
- Ocupa, S. (2018). *Gestión de procesos en el almacén de una empresa constructora en Lima - 2018*. Tesis de posgrado, Universidad Norbert Wiener, Lima.
- Olea, D., & Pacheco, R. (2012). *Marketing, la administración u la gerencia básica para las mipymes colombianas* (Primera ed.). Bogotá - Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (Diciembre de 25 de 2012). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/proceso/>
- Peréz, J. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Rodríguez, M. (2002). *Creatividad en la empresa* (Segunda ed.). México: Pax México.
- Ronda Pupo, G. A. (11 de Marzo de 2002). *Un concepto de estrategia*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Sandoval, C. (2012). Gestión de proceso de negocio. *ResearchGate*, 23(2). doi:10.13140/RG.2.2.16367.43682

- Santillana González, J. (25 de Julio de 2012). *ARJUSS*. Obtenido de ARJUSS:
<http://arjuss.blogspot.com/2012/07/definicion-de-auditoria.html>
- Secretaría de Gestión Pública. (2014). Gestión pública. *Presidencia del Consejo de ministros*.
Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>
- Sisk, H., & Sverdlik, M. (1979). *Administración y gerencia de empresas* (Segunda ed.).
Antioquia.
- Soriano, C. (1990). *Marketing mix : conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Diaz de
Santos S.A.
- Storkey, I. (2011). *Gestión del riesgo operacional y planificación de la continuidad de las
operaciones para tesorerías estatales modernas*. Washington D.C.: International
Monetary Fund.
- Vargas, N. (1981). *Identificación de Necesidades de Capacitación Gerencial en Empresas
Asociativas de Producción Agropecuaria, Análisis Exploratorio Basado en Empresas
de Costa Rica Y Honduras*. Costa Rica.

IX. Anexos

Anexo 1-Cuestionario de la Entrevista (INVESTIGACION CUALITATIVA)

Entrevista N° 1 –Dimensión: Análisis de la empresa.

Dirigido a : Gerente General

Objetivo : Esta entrevista permitirá obtener la información necesaria para el Análisis interno y externo de la Empresa **CONSTRUCTORA INGENIERIA SAC**. Por ello, su tiempo y cooperación son muy importantes.

Instrucciones:

En el desarrollo de la presente entrevista, de acuerdo a cada ítem, responda cada pregunta a través de sus comentarios o elección de alguna alternativa planteada, según sea el caso. Si es necesario, sírvase alcanzar la documentación que sustente sus respuestas.

I. Generalidades/Descripción

1. . ¿En qué fecha inició sus actividades TREBOL INGENIERIA SAC?

Comente.....
.....
.....

2. . ¿Cómo fueron los inicios de TREBOL INGENIERIA SAC respecto a: Número de trabajadores, Número de socios, Capital inicial, Infraestructura, Organización?

Comente.....
.....
.....

3. . ¿A qué se dedica TREBOL INGENIERIA SAC? (Líneas de negocio)

Comente.....
.....
.....

4. ¿Cuántas personas integran en la actualidad TREBOL INGENIERIA SAC?

Comente.....
.....
.....

5. En la actualidad, ¿con que infraestructura (locales, bienes, equipos, etc.) cuenta TREBOL INGENIERIA SAC?

Comente.....
.....
.....

6. ¿Qué importancia tiene para Ud. la Planificación en su Empresa?

Comente.....
.....
.....

7. ¿En la actualidad, ¿Qué método o metodología utilizan en la Empresa para la planificación de las acciones a seguir ?

Comente.....
.....
.....

8. La Empresa, ¿con que instrumentos administrativos de apoyo a las actividades diarias de sus trabajadores cuenta? (Mapro, Mof, Rof, Organigrama, etc.)

Comente.....
.....
.....

9. En la actualidad, ¿Cómo se asigna las funciones que debe realizar los trabajadores dentro de sus áreas respectivas?

Comente.....
.....
.....

10. ¿Existen los recursos disponibles en el momento adecuado para la realización de las actividades diarias en la Empresa?

Comente.....
.....
.....

11. ¿En base a qué establecen las metas operativas de la Empresa?

Comente.....
.....
.....

12. ¿Cómo analizan y toman las decisiones en los diferentes niveles de la Empresa?

Comente.....
.....
.....

13. ¿Cómo realizan el seguimiento del avance en los planes de acción de la Empresa?

Comente.....
.....
.....

14. ¿Se implementan acciones de mejora para los procesos de la Empresa?

Comente.....
.....
.....

15. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son los procesos más relevantes de la Gerencia de Administración de TREBOL INGENIERIA SAC?

Comente.....
.....
.....

16. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan en la ejecución de los procesos más relevantes de la Gerencia de Administración de TREBOL INGENIERIA SAC?

Comente.....
.....
.....

Anexo 2-Cuestionario para Entrevista

(INVESTIGACION CUALITATIVA)

ENTREVISTA N° 2

DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y DIAGNOSTICO DE PROCESOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE CONSTRUCTORA INGENIERIA SAC. -

Dirigido a : Gerente de Administración, Jefes de Área, personal involucrado en dichos procesos.

Objetivo : Esta entrevista permitirá obtener la información necesaria para la identificación y diagnóstico de los procesos de la GERENCIA DE ADMINISTRACION DE CONSTRUCTORA INGENIERIA SAC. Por ello, su tiempo y cooperación son muy importantes.

Instrucciones:

En el desarrollo de la presente entrevista, de acuerdo a cada ítem, responda cada pregunta a través de sus comentarios o elección de alguna alternativa planteada, según sea el caso. Si es necesario, sírvase alcanzar la documentación que sustente sus respuestas.

Importante: Se deben justificar las preguntas cuya respuesta inicial sea SI o No

Nombre del entrevistado:
Cargo que desempeña:

II. Generalidades/Descripción

1. ¿A qué se dedica TREBOL INGENIERIA SAC? (Líneas de negocio)

Comente.....
.....
.....

2. ¿En la actualidad, ¿Qué método o metodología utilizan en la Empresa para la planificación de las acciones a seguir?

Comente.....
.....
.....

3. ¿Cómo participa Ud. en la planificación de las acciones a seguir en la Empresa?

Comente.....
.....
.....

4. La Empresa, ¿con que instrumentos administrativos de apoyo a las actividades diarias de sus trabajadores cuenta? (Mapro, Mof, Rof, Organigrama, etc.)

Comente.....
.....
.....

5. ¿Cómo analizan y toman las decisiones en los diferentes niveles de la Empresa?

Comente.....
.....
.....

6. ¿Existen los recursos disponibles en el momento adecuado para la realización de las actividades diarias en la Empresa?

Comente.....
.....
.....

Identificación y Diagnostico de procesos.

7. ¿Qué actividades o tareas realiza Ud. en la Empresa?

Comente.....
.....
.....

8. En la actualidad, ¿Cómo se asigna las funciones que deben realizar los trabajadores dentro de sus áreas respectivas?

Comente.....
.....
.....

9. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son los procesos más relevantes de la Gerencia de Administración de TREBOL INGENIERIA SAC?

Comente.....
.....
.....

10. ¿Cómo se están ejecutando tales actividades, funciones o procesos en la Empresa?

Comente.....
.....
.....

11. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan en la ejecución de los procesos más relevantes de la Gerencia de Administración de TREBOL INGENIERIA SAC?

Comente.....
.....
.....

12. ¿Con que frecuencia ocurren dichas dificultades?

Comente.....
.....
.....

13. ¿Ha logrado identificar la(s) causa(s) principal de las dificultades descritas? En caso afirmativo indique cuál es dicha causa(s)

Comente.....
.....
.....

14. Desde su perspectiva, ¿Cómo deberían ejecutarse los procesos que presentan dificultades en su ejecución?

Comente.....
.....
.....

15. En el desarrollo de sus actividades o funciones, ¿Cómo define Ud. la interacción con sus demás compañeros o colaboradores?

Comente.....
.....
.....

16. De acuerdo a su percepción, ¿los productos o servicios de la Empresa satisfacen las necesidades de sus clientes?

Comente.....
.....
.....

17. ¿Se están ejecutando acciones de mejora en el proceso actualmente?

Comente.....
.....
.....

Anexo 3. Validación del instrumento



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **"MEJORA DE LA GESTION POR PROCESOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE LA EMPRESA INGENIERIA SAC"**, elaborado por el alumno **Sandro Jimmy Coronado Benavides**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 02 de Abril de 2019.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Marco Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS
MAGISTER EN ADMINISTRACION

Mgtr Marco Arbulú Ballesteros.

Cargo Actual:

Docente RRHH

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **MBA. Abel Eduardo Chavarry Isla**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **"MEJORA DE LA GESTION POR PROCESOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE LA EMPRESA INGENIERIA SAC"**, elaborado por el alumno **Sandro Jimmy Coronado Benavides**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 03 de abril de 2019.



Dr. Abel Chavarry Isla
MBA Administración
Profesor Universitario

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Abel Eduardo Chavarry Isla

Cargo Actual: Departamento SIS - Hospital Regional Lambayeque.