

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“Análisis de la gestión administrativa de la empresa constructora Ciudadanes S.A.C. y propuestas para su optimización”

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Autor:

Janely Melanie Romero Gonzales

Asesor:

Mg. Juan Carlos Ganoza Alemán

Código ORCID

<https://orcid.org/0000-0002-6781-5488>

Lima - Perú

2024




16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad




N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

| | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------|--|
| 1 | Internet | | |
| repositorio.upn.edu.pe | | 1% | |
| 2 | Trabajos del estudiante | | |
| Universidad Privada del Norte | | 1% | |
| 3 | Internet | | |
| www.coursehero.com | | 1% | |
| 4 | Internet | | |
| repositorio.ucv.edu.pe | | 1% | |
| 5 | Internet | | |
| rc.cienciasas.org | | 1% | |
| 6 | Internet | | |
| pt.slideshare.net | | 1% | |
| 7 | Internet | | |
| hdl.handle.net | | 0% | |
| 8 | Internet | | |
| repositorio.up.edu.pe | | 0% | |
| 9 | Internet | | |
| repositorio.ulima.edu.pe | | 0% | |
| 10 | Internet | | |
| issuu.com | | 0% | |
| 11 | Internet | | |
| prezi.com | | 0% | |

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, cuya confianza y apoyo incondicional han sido mi mayor motivación.

Agradecimiento

Agradezco, en primer lugar, a Dios por brindarme la fortaleza necesaria para culminar este trabajo. También extiendo mi gratitud al asesor del proyecto por su valiosa guía, y al gerente de la empresa por su apoyo y confianza.

Finalmente, agradezco a mis fieles compañeros F., C. y N., cuyas presencias llenaron de compañía y ánimo cada momento de este proceso.

Tabla de contenidos

| | |
|---|--------------------------------------|
| Informe de Similitud..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Dedicatoria..... | 3 |
| Agradecimiento | 5 |
| Índice de tablas | 7 |
| Índice de Figuras | 8 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 9 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 19 |
| CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA | 24 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS | 34 |
| | 40 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES | 41 |
| RECOMENDACIONES | 43 |
| REFERENCIAS | 44 |

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 2: Análisis FODA

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 4: Cronograma de elaboración e implementación de formatos administrativos de obra

Tabla 5: Relación de formatos administrativos aprobados para obras

Tabla 6: Cronograma de elaboración e implementación de Manual de Funciones de la Oficina Central

Índice de Figuras

Figura 1: Ficha RUC de Ciudadanes S.A.C.

Figura 2: Organigrama General de Ciudadanes S.A.C.

Figura 3: Organigrama de Consorcio Ciudadanes-Jagui

Figura 4: Estado de ordenes de inspección – SUNAFIL 2021-2023

Figura 5: Estado actual de ordenes de inspección – SUNAFIL

Figura 6: Percepción de los colaboradores a la implementación del Manual de Funciones

Figura 7: Aprobación Manual de Funciones Ciudadanes S.A.C.

RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la construcción en el Perú constituye un papel fundamental para el desarrollo económico, contribuyendo de manera significativa al Producto Bruto Interno (PBI). Sin embargo, este sector se encuentra en constante evolución y enfrenta importantes desafíos, que exigen a las empresas constructoras adaptar un enfoque estratégico que no solo mitigue los riesgos, sino que también promueva la eficiencia operativa. Eso incluye la implementación de herramientas de gestión que optimicen la toma de decisiones y garanticen el crecimiento sostenible.

En este marco, el presente trabajo se enfoca en analizar la gestión de la empresa constructora Ciudadanes S.A.C., con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno. A partir de ello, se plantean estrategias orientadas a optimizar su gestión y fortalecer su competitividad en el sector.

Se llevó a cabo un análisis de gestión de la empresa mediante la aplicación de diversas herramientas de gestión, tales como el análisis PESTEL, la matriz de evaluación de factores externos e internos y el análisis FODA. Estas herramientas permitieron obtener un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa Ciudadanes S.A.C., tanto en sus aspectos internos como externos.

A partir de los resultados de este análisis, se obtuvo una visión clara de la situación actual de la empresa, lo que permitió desarrollar recomendaciones y estrategias orientadas a mejorar la toma de decisiones y optimización de su gestión.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el Perú, el sector de la construcción representa una actividad esencial para el impulso económico, aportando significativamente al crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI). En agosto de 2024, este sector ocupó el sexto lugar en el PBI sectorial con un crecimiento del 4,14%. Solo fue superado por sectores como minería (8,87%), alojamiento y restaurantes (7,53%), transporte (6,28%), otros servicios (4,36%) y servicios prestados a empresas (4,27%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2024).

Además de aportar significativamente al PBI nacional, también genera una gran cantidad de empleos (Rosadio E., 2024). Sin embargo, en los últimos años, este sector ha venido enfrentando una serie de desafíos que han afectado su estabilidad y sostenibilidad. Entre los factores más críticos se encuentran la inseguridad ciudadana, extorsión y la compleja crisis política que atraviesa el país. Según la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2024), estos factores se consideran los principales riesgos del sector con mayor impacto durante los próximos 12 meses.

En este contexto, Ciudadnes S.A.C., una empresa dedicada a la ejecución de obras públicas mediante licitaciones con el Estado, no solo enfrenta los desafíos externos, como el entorno político y social, sino también debilidades internas que dificultan su crecimiento. Se han identificado algunas deficiencias importantes en su estructura organizacional, como la falta de claridad en la asignación de roles operativos, la carencia de procesos y estructuras profesionales definidas. Estas debilidades representan un riesgo para la eficiencia operativa de la empresa y su competitividad en un mercado cada vez más demandante.

Según Arrieta et al. (2021), realizar un diagnóstico estratégico es fundamental para reconocer los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, lo cual facilita la formulación de estrategias eficaces para minimizar riesgos y aprovechar las oportunidades.

1.1. Antecedentes de la empresa

Ciudadanes S.A.C. es una empresa de ingeniería y construcción con una trayectoria sólida en el mercado peruano, fundada en el año 2016 y con sede en el distrito de Miraflores. La compañía se enfoca en la ejecución de proyectos de licitación pública y privada, trabajando en estrecha colaboración con el Estado para llevar a cabo desarrollo de infraestructuras en áreas como educación, vial, urbanismo, saneamiento y otros.

Figura 1

Ficha RUC de Ciudadanes S.A.C

| Resultado de la Búsqueda | | | |
|---------------------------------|---|---------------------------------|---------------|
| Número de RUC: | 20601485088 - CIUDANDES S.A.C. | | |
| Tipo Contribuyente: | SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | | |
| Nombre Comercial: | - | | |
| Fecha de Inscripción: | 07/09/2016 | Fecha de Inicio de Actividades: | 07/09/2016 |
| Estado del Contribuyente: | ACTIVO | | |
| Condición del Contribuyente: | HABIDO | | |
| Domicilio Fiscal: | CAL.BOLOGNESI NRO. 180 INT. 504 LIMA - LIMA - MIRAFLORES | | |
| Sistema Emisión de Comprobante: | MANUAL | Actividad Comercio Exterior: | SIN ACTIVIDAD |
| Sistema Contabilidad: | MANUAL/COMPUTARIZADO | | |
| Actividad(es) Económica(s): | Principal - 4100 - CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS Secundaria 1 - 4220 - CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE SERVICIO PÚBLICO Secundaria 2 - 4390 - OTRAS ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS DE CONSTRUCCIÓN | | |

Fuente: SUNAT

Un aspecto destacable de Ciudades S.A.C. es su compromiso con la calidad y la sostenibilidad. La organización posee las certificaciones ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007, evidenciando su compromiso con la optimización de sus procesos, la protección del medio ambiente y la promoción de la salud y seguridad laboral de su equipo.

1.1.1. Visión:

“Ser reconocidos como una de las principales compañías constructoras del Perú, reconocidos por su excelencia, enfoque innovador y responsabilidad social”.

1.1.2. Misión:

"Nos dedicamos a contribuir al desarrollo sostenible de nuestro país, ejecutando proyectos de construcción que generen un impacto positivo en nuestras comunidades”.

1.1.3. Valores:

Ciudadanos se dedica a construir más que obras; construimos comunidades. Nuestros valores son el pilar fundamental de todo lo que hacemos y nos guían en cada proyecto.

Estos son:

Compromiso con la calidad: Cada proyecto es una oportunidad para demostrar nuestra excelencia y entregar a nuestros clientes espacios que superen sus expectativas, respaldadas por el uso de materiales de calidad y un equipo de trabajo altamente calificado.

Trabajo en equipo: Confiamos en el poder de trabajar en equipo. Al combinar nuestras habilidades y esfuerzos, logramos superar obstáculos y alcanzar resultados sobresalientes que beneficien tanto a nuestros clientes como a la comunidad.

Adaptabilidad: Nos adaptamos a las necesidades cambiantes del mercado y a las nuevas tecnologías, desarrollando soluciones creativas y personalizadas para cada proyecto.

Sostenibilidad: Diseñamos y construimos con una visión a largo plazo, integrando prácticas responsables que reduzcan el impacto ambiental y contribuyan a un futuro sostenible para las próximas generaciones.

1.1.4. Código de ética

Nuestro Código de Ética y Conducta es una política interna vinculante para todos los miembros del grupo, sin importar su cargo, responsabilidades o posición jerárquica dentro de la organización. Es responsabilidad de cada persona conocer y actuar conforme a las directrices establecidas, y en ningún caso se admite el desconocimiento o falta de información.

1.1.5. Política de calidad:

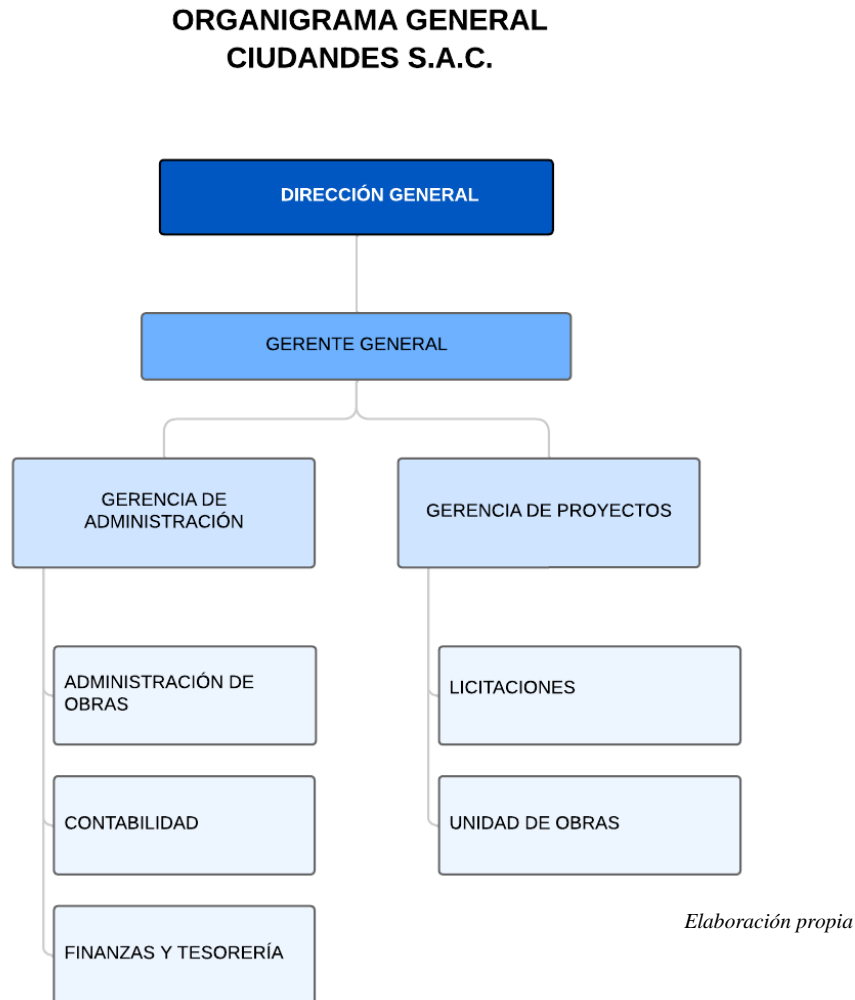
Ciudadanes S.A.C. ha implementado una Política que abarca Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, con el fin de garantizar la gestión responsable de todas sus operaciones en la provisión de servicios de Ingeniería y Construcción.

1.1.6. Organigrama

Mediante la Figura 2, se muestra el organigrama general de la empresa Ciudadanes S.A.C.

Figura 2

Organigrama General – Ciudadanes S.A.C.



Dirección General:

Este departamento está compuesto por los socios de la empresa, quienes se encargan de establecer la visión estratégica, definir los objetivos a mediano y largo plazo, y tomar las decisiones clave. Además, participan activamente en la gestión operativa, supervisando proyectos esenciales, manteniendo relaciones con clientes y proveedores clave, y garantizando el cumplimiento de los objetivos económicos y de expansión de la empresa.

Gerente General:

Encargado de la dirección global de la empresa, supervisa las actividades diarias y actúa como representante ante clientes, proveedores y otras entidades. También tiene la responsabilidad de asegurar que se cumplan las normativas y políticas internas de la organización.

Administración de Obras:

Responsable de gestionar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales involucrados en los proyectos. Este departamento está bajo la supervisión directa de la Gerencia de Administración.

Contador:

Responsable de la preparación y análisis de los estados financieros, la gestión de impuestos y la asesoría financiera a la gerencia. También se asegura de que se cumplan las normativas contables y fiscales vigentes. Este departamento también depende de la Gerencia de Administración.

Finanzas y Tesorería:

Responsables de la administración del flujo de caja, la gestión de riesgos financieros y la búsqueda de financiamiento, fundamental para garantizar la solvencia financiera de la empresa, Además, se encarga de la administración de las cuentas bancarias, la gestión de pagos a proveedores, contratistas y empleados. Este departamento se encuentra bajo la supervisión de la Gerencia de Administración.

Especialista en Licitaciones:

Encargado de identificar, evaluar y participar en los procesos de licitación pública para conseguir contratos de proyectos. Desarrolla propuestas técnicas y económicas competitivas que cumplan con los requisitos especificados, garantizando la obtención de los contratos. Este departamento está bajo la supervisión de la Gerencia de Proyectos.

Unidad de Obra:

Este departamento está compuesto por un equipo especializado para la ejecución de proyectos específicos. Está bajo la supervisión del gerente de obras y se activa solo cuando se adjudica un contrato, disolviéndose una vez finalizada la obra. El equipo es dirigido por un Residente de Obra, quien se encarga de supervisar y controlar todas las actividades de construcción, garantizando que se realicen conforme a las especificaciones técnicas y los estándares de calidad establecidos.

1.2. Descripción de la situación problemática

Ciudadanes S.A.C. es una empresa comprometida con la ejecución de sus proyectos, que ha gestionado cada obra basándose en el conocimiento y la experiencia de los profesionales asignados a cada proyecto específico. No obstante, debido a la falta de una estructura organizativa clara y la ausencia de procesos estandarizados, la empresa ha experimentado debilidades significativas en su operatividad, lo que ha afectado tanto la ejecución como el cierre y post obra de sus proyectos. Esta deficiencia en la gestión ha tenido un impacto negativo en la eficiencia de sus operaciones, afectando los plazos de entrega. Además, la empresa no ha realizado un análisis interno y externo que permita conocer el estado real de su gestión, lo que limita la identificación de áreas de mejora y

la toma de decisiones estratégicas para optimizar sus procesos y fortalecer su competitividad en el mercado.

1.2.1. Limitaciones.

La principal restricción surgió debido a la limitada disponibilidad de tiempo del personal clave, como el Gerente General y el Gerente de Administración, quienes, debido a sus responsabilidades laborales y compromisos personales, no pudieron dedicar el tiempo adecuado para llevar a cabo las entrevistas y análisis necesarios.

1.2.2. Justificación.

La presente investigación se justifica por la necesidad de optimizar la gestión de la empresa constructora Ciudadanes S.A.C. frente a las debilidades internas y los desafíos externos que enfrenta, mediante un análisis que incluye el uso de herramientas de gestión administrativas, las cuales permitirán identificar tanto la situación interna como externa de la empresa. Con base en este análisis, se proponen mejoras para la optimización de sus recursos.

1.2.3. Objetivo General.

Evaluar la gestión administrativa de la empresa Ciudadanes S.A.C. mediante el uso de herramientas estratégicas, con el propósito de identificar sus debilidades y proponer mejoras que optimicen sus procesos administrativos.

Objetivos Específicos.

- Evaluar los factores externos que impactan a la empresa Ciudadanes S.A.C. a través del análisis PESTEL y la Matriz de Evaluación de factores externos, con el fin de

identificar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían afectar o beneficiar el desarrollo de los proyectos.

- Analizar la situación interna de la empresa Ciudadanes S.A.C. mediante el uso de herramientas de análisis como la Matriz de Evaluación de factores internos y el Análisis FODA, para identificar las principales debilidades que afectan la gestión de la organización.
- Proponer mejoras basadas en los resultados del análisis interno, que permitan mejorar la estructura organizacional y/o que fortalezcan la capacidad de la empresa para enfrentar los riesgos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Internacionales:

Soledispa et al. (2021) llevaron a cabo un artículo de investigación titulado “La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas” publicado en Ecuador. El objetivo de esta investigación fue analizar los principios fundamentales de la gestión administrativa como un elemento esencial para la productividad y competitividad de las MIPYMES. La investigación concluyó que los aspectos clave que influyen en estos factores son las prácticas de gestión del administrador, quien debe emplear herramientas de gestión que favorezcan la productividad y competitividad de las microempresas tanto a nivel local como internacional.

Según Acero et al. (2023), en la investigación denominada “Análisis estratégico para la empresa Imbocar, seccional Valledupar – Colombia”, llevaron a cabo un análisis estratégico con el propósito de identificar estrategias que fomenten la mejora interna y el crecimiento en diversos sectores del mercado. El análisis se basó en la elaboración de matrices analíticas incluyendo las cinco Fuerzas de Porter, EFE, EFI, IE, DOFA, PEYEA, MPCE y MIC MAC, obteniendo como resultado la identificación de estrategias centradas en el crecimiento de mercados, desarrollo de productos/servicios y penetración de mercados.

En su ensayo titulado "La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones" (Arrieta et al., 2021), publicado en Colombia, los autores concluyeron que el diagnóstico estratégico es una herramienta esencial para las empresas, ya que

permite evaluar su situación actual teniendo en cuenta los factores internos y externos que influyen en su rendimiento. Este análisis proporciona a las organizaciones la capacidad de identificar tanto las oportunidades como las amenazas del entorno, así como sus fortalezas y debilidades. Esto facilita la implementación de estrategias adecuadas, evitando la pérdida de tiempo y recursos en enfoques que no se ajustan a las necesidades del mercado. A través de la formulación de estas estrategias, las empresas pueden desarrollar planes de acción que les permitan alcanzar sus objetivos y metas, incrementando su competitividad y valor en el mercado, abriendo además la puerta a la expansión internacional y a la obtención del reconocimiento deseado.

Según González et al. (2019), en su investigación titulada “Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones”, publicada en Ecuador, se aborda el análisis de la gerencia estratégica como un medio clave para la toma de decisiones y para satisfacer las demandas del mercado. Los hallazgos del estudio revelan que la literatura especializada en este campo es amplia y proporciona elementos clave para desarrollar un pensamiento estratégico. Este enfoque se caracteriza por la capacidad de los estrategas de procesar críticamente la información, lo que mejora las habilidades organizacionales para formular y ejecutar estrategias con mayor efectividad. La gerencia estratégica no solo se enfoca en la planificación, sino que también implica transformar los modelos mentales de los responsables de las decisiones, fomentando un enfoque estratégico que considera diversas variables como la tecnología, la competencia y las necesidades del mercado.

(Gallardo, 2021) en su trabajo “Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional” publicado en Ecuador, aborda la descripción de la gestión estratégica

como un factor clave para la administración efectiva de las organizaciones, destacando su importancia en un entorno empresarial dinámico. Identifica como elementos clave de la gestión estratégica la estructura organizacional, la cultura de gestión, la implementación de la misión y visión, y la toma de decisiones basada en estrategias. En un contexto empresarial caracterizado por la transformación continua, la gestión estratégica se presenta como una herramienta crucial para que las empresas no solo puedan reaccionar ante los desafíos, sino también adelantarse a ellos. Concluye que la planificación estratégica es esencial para que los gerentes identifiquen las prioridades organizacionales y establezcan las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Conceptos Básicos:

Gestión Administrativa

Mendoza y Moreira (2021) analizan el desarrollo histórico, las etapas y los precursores de la gestión administrativa. Concluyen que esta se define como un conjunto estructurado de actividades que organizan de manera secuencial y ordenada las funciones dentro de una organización. Estas actividades, que incluyen la planificación, organización, control y dirección por parte de los altos directivos, tienen como objetivo alcanzar las metas establecidas y asegurar el éxito de la empresa.

Organización

Una organización se define como un conjunto de personas que trabajan de manera coordinada para alcanzar metas compartidas. El proceso de organizar implica: a) identificar las tareas que deben realizarse, establecer cómo deben agruparse y asignar responsabilidades específicas; b) distribuir los recursos y la autoridad entre los integrantes

del grupo, y c) sincronizar las actividades para alinearlas con los objetivos establecidos (Fernández Sánchez, 2010).

Organización en la Construcción

La estructura organizativa de una empresa constructora se define en gran medida por la naturaleza y el volumen de los proyectos que desarrolla. Es habitual que las obras se gestionen como actividades independientes dentro del organigrama empresarial, siendo administradas de forma individual. Cada proyecto puede demandar una organización compleja y específica, la cual debe ajustarse continuamente a lo largo de las distintas etapas del proceso constructivo. Las necesidades organizativas varían significativamente entre el inicio del proyecto y las fases finales. Para que la organización sea eficaz, es fundamental que se adapte a la dinámica particular de cada obra (Cisneros Araujo, 2004).

Administración

La administración se entiende como la coordinación eficiente de las funciones de planificación, organización, dirección y control, con el propósito de lograr un objetivo colectivo de manera efectiva, optimizando los recursos disponibles en términos de tiempo y costos (Salazar, 1997).

Dirección

Según Fernández Sánchez (2010), la dirección, en el pasado, se asociaba con el ejercicio del poder y el uso de incentivos o sanciones para alcanzar metas. Sin embargo, en la actualidad, el enfoque ha evolucionado, y ya no se limita únicamente a supervisar a los empleados para garantizar el cumplimiento de sus tareas, sino que busca inspirarlos a participar activamente con sus ideas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (p.05).

Dirección en construcción

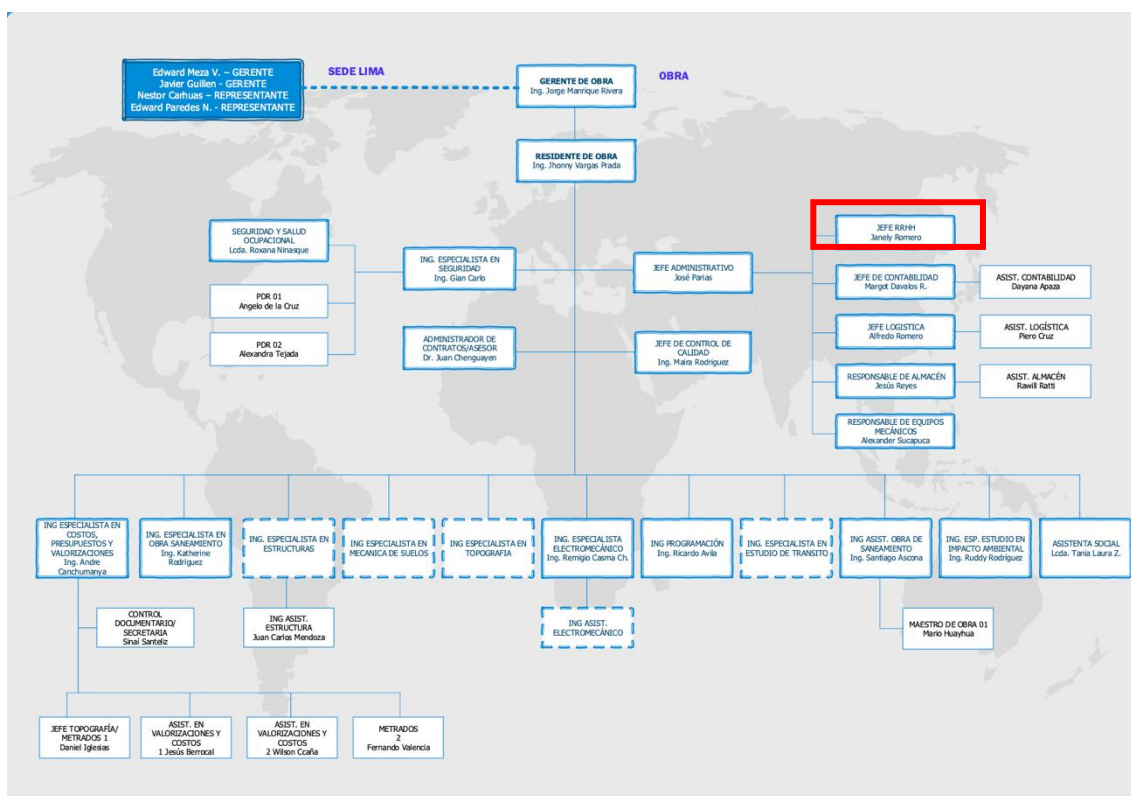
Según Cisneros Araujo (2004), la dirección en el ámbito de la construcción tiene como propósito central gestionar de manera eficaz todos los elementos involucrados en el desarrollo de una obra, asegurando que los trabajos contratados se completen cumpliendo con los estándares de calidad, dentro del plazo establecido y respetando los costos acordados. Además, esta función implica mantenerse actualizado respecto a nuevos métodos de producción, tecnologías y equipos, así como explorar continuamente estrategias para optimizar los rendimientos y reducir los costos de ejecución.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Mi vinculación con el sector de la construcción inició en el año 2021, cuando ingresé al Consorcio Ciudadanes- Jagui como Jefe de Recursos Humanos, Esta fue mi primera oportunidad de colaborar con Ciudadanes S.A.C., una de las empresas que conformaba el consorcio en el proyecto de Saneamiento ejecutado en la Ciudad de Arequipa, el cual se encontraba organizado de la siguiente forma:

Figura 3.

Organigrama Consorcio Ciudadanes-Jagui



Fuente: Tomada de la información documentaria de Consorcio Ciudadanes-Jagui

Posteriormente, en el año 2023, inició mi vinculación directa con Ciudadanes S.A.C., asumiendo el cargo de Administrador del siguiente proyecto:

Obra: "Mejoramiento y reubicación de la Unidad de Equipo mecánico y cantera de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, distrito de Ilabaya, provincia Jorge Basadre, departamento de Tacna".

Monto de proyecto: S/. 14,292,398.18

Plazo de ejecución: 597 días calendario.

En mi rol como Administradora de Proyectos, coordino con ingenieros, contratistas y otras partes interesadas para garantizar la alineación de los esfuerzos y el cumplimiento de los plazos establecidos. Además, administro las cajas chicas y las órdenes de pago para proveedores, materiales y servicios, rindiendo informes periódicos al departamento de Contabilidad y gestionando los pagos a través del departamento de Finanzas y Tesorería. También soy responsable de la selección y gestión de subcontratistas, negociando los términos y supervisando la calidad de los trabajos hasta su finalización. En cuanto al personal, coordino y superviso todos los aspectos relacionados con la contratación, beneficios, seguros y liquidación de empleados en la obra.

Detalle de Funciones:

1. Coordinar con el Área de Seguridad la realización de exámenes médicos pre-ocupacionales al personal de obra y la relación del personal autorizado a ingresar a obra.
2. Apertura de file de documentación del personal de obra, como fichas de ingreso, contrato, carnet RETCC, información de derecho habientes, declaraciones juradas, entre otras.
3. Reportar y verificar el cierre del tareo semanal que custodia el encargado de campo, para el procesamiento de la información, en coordinación con el planillero.
4. Coordinar el correcto ingreso de los descansos médicos y las inasistencias con el área de Contabilidad.
5. Publicar la relación del personal liquidado los días sábados y comunicar a las areas de interés.

6. Realizar la entrega de boletas al personal de obra y contratos al personal.
7. Administrar la vigencia de Pólizas y Seguros del personal y equipos relacionados con la obra.
8. Administrar el manejo de las cajas chicas y rendiciones de cuentas que son remitidas al de Contabilidad para su revisión y archivo.
9. Supervisar y revisar los documentos relacionados a compras realizadas tanto en obra como por el área de Logística.
10. Revisar el stock físico de los productos, equipos y/o herramientas del almacén con los movimientos registrados en el Kardex.
11. Realizar el seguimiento a plan de compras, cronograma de obras y avance del proyecto.
12. Realizar la coordinación entre proveedores y contratistas, obra y oficina central.

3.1. Análisis de la Empresa

3.1.1. Análisis externo de la empresa

Elaboración de Análisis de Factores Externos – PESTEL

Se utilizó la herramienta PESTEL para identificar y evaluar los factores del entorno de la empresa:

- ***Análisis Político***

Desde el 2016, el Perú atraviesa una etapa de inestabilidad política que ha afectado la democracia y la situación general del país. Esta inestabilidad se ha agravado por el estancamiento económico, la pandemia del Covid-19 y su lenta recuperación, la corrupción generalizada, la creciente inseguridad, las protestas sociales y la confrontación entre los poderes del Estado, lo que genera un clima de incertidumbre y tensión en el país (Murakami & Pozsgai-Alvarez,2024)

El deterioro de la democracia peruana se refleja en el amplio rechazo ciudadano hacia el Gobierno y el Congreso. Encuestas recientes, como la del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) en mayo de 2024, revelan una desaprobación del 90% hacia la presidenta Dina Boluarte y del 91% hacia el Congreso, evidenciando una profunda crisis de confianza generalizada en instituciones políticas del país (Lovatón, 2024).

De acuerdo con la Encuesta Global de Gestión de Riesgos 2023-2024 realizada por Aon, el riesgo político representa uno de los mayores desafíos para las empresas en Perú. La incertidumbre generada por la inestabilidad política y las políticas gubernamentales destaca como un factor crítico. Moncaleano señala que preocupa la limitada preparación de las empresas frente a estas situaciones, ya que solo el 17.8% cuenta con planes para abordar el riesgo político y apenas el 25% está preparado para manejar cambios regulatorios. Como estrategia para reducir estos impactos, Aon recomienda considerar la diversificación geográfica (Milla, 2024).

- ***Análisis Económico***

Según CAPECO (2024), en su Informe Económico de la Construcción N° 80, señala que luego de haber disminuido el PBI Construcción en junio del 2024 en -2.4%, se estima que en julio del 2024 la construcción habría crecido en 7.6% como resultado del aumento de la ejecución de las obras públicas, con una colocación de 25 mil millones de soles en los tres niveles de gobierno. Asimismo, aun cuando se observa el crecimiento por la inversión pública, también se incrementó la paralización de obras, siendo reportadas un total de 2,256 obras detenidas a junio del presente año.

- ***Análisis Social***

Según el Informe Económico de la Construcción N° 80 de CAPECO (2024), se destaca una alarmante situación social vinculada a la violencia generada por grupos criminales que operan bajo la apariencia de pseudo-sindicatos. Estas organizaciones poseen estructuras legales y operativas más robustas que las capacidades de respuesta de las fuerzas del orden, las cuales están limitadas por la escasez de recursos y la fragilidad de sus mecanismos. Esto se refleja en la notable disminución del personal dedicado a la protección de obras civiles, que pasó de 200 efectivos en 2015 a menos de 10 en la actualidad.

Las extorsiones en la industria de la construcción se han vuelto habituales, con grupos criminales que, bajo la fachada de sindicatos, exigen pagos a cambio de "seguridad" o colocan trabajadores "fantasmas" en los proyectos. Esta problemática, que ocurre de manera visible, no solo ocasiona pérdidas económicas y pone en peligro la seguridad de los empleados, sino que también eleva los costos de las obras al forzar a las empresas a destinar recursos para cumplir con las demandas de estos grupos criminales. A pesar de la gravedad de la situación, la respuesta del gobierno y el marco legal siguen siendo insuficientes (Slocovich, 2024).

- ***Análisis Tecnológico***

Marin, L. (2024), menciona que el sector de la construcción está viviendo un proceso de cambio tecnológico impulsado por la necesidad de mejorar la productividad, optimizar los recursos y garantizar el cumplimiento de plazos y estándares de calidad en las obras. La utilización de software de gestión para controlar presupuestos, recursos y operaciones, así como la implementación de herramientas CRM para mejorar la atención al cliente, se ha vuelto crucial para la

competitividad de las empresas. Además, la tecnología BIM (Modelado de Información de Construcción) se ha consolidado como una herramienta clave para gestionar proyectos de construcción de manera integral, abarcando desde la planificación hasta la operación, lo que facilita la optimización de recursos, la mejora de la colaboración y la creación de una base de datos para futuros proyectos.

- ***Análisis Legal***

Según la Revista Negocio & Construcción (2024) Las empresas constructoras en Perú enfrentan numerosos desafíos legales en las contrataciones con el Estado. La normativa es cambiante e impredecible, con continuas reformas que generan incertidumbre. Además, la normativa se centra en el castigo al contratista, con múltiples penalidades y restricciones, lo que dificulta la cooperación y la comunicación entre las partes. Los funcionarios, por temor a la Contraloría, evitan tomar decisiones, lo que obliga a los contratistas a recurrir a instancias de resolución de disputas. Finalmente, la aplicación de impedimentos e infracciones es inconsistente y arbitraria, poniendo en riesgo la habilitación de los contratistas para participar en licitaciones públicas.

Elaboración de Matriz de evaluación de factores externos (EFE):

Se evalúa el entorno de la empresa mediante la matriz de evaluación de factores externos (EFE), asignando una calificación de "1" para una capacidad mínima y "4" para una capacidad sobresaliente en aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas.

Tabla 1

Matriz de evaluación de factores externos

| Factores externos | Peso | Valor | Puntuación |
|---|-------------|--------------|-------------------|
| Oportunidades | | | |
| Crecimiento de la inversión pública en sector de construcción | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Transformación tecnológica en el sector de la construcción | 0.14 | 1 | 0.14 |
| Aumento de la ejecución de obras públicas | 0.12 | 2 | 0.24 |
| Diversificación geográfica | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Amenazas | | | |
| Inestabilidad política | 0.12 | 1 | 0.12 |
| Extorsión y violencia en el sector de la construcción | 0.14 | 1 | 0.14 |
| Paralización de obras y aumento de proyectos detenidos | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Desafíos legales en las contrataciones públicas. | 0.11 | 2 | 0.22 |
| Total | 1.00 | | 1.57 |

Elaboración propia

Se observa un puntaje ponderado total de 1.57. Este valor, al ser menor que 2.5 (el promedio), indica que Ciudadanes S.A.C. enfrenta varios desafíos y tiene oportunidades limitadas para mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado de la construcción.

3.1.2. Análisis Interno de la empresa

Elaboración de Matriz FODA de la Empresa Ciudadanes:

Se identifica las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas para obtener una visión integral de la empresa Ciudadanes S.A.C.:

Tabla 2

Análisis FODA

| | |
|--|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en construcción de obras públicas • Personal con conocimiento y experiencia en el rubro • Capacidad para postular y ejecutar licitaciones • Líneas de crédito para cartas fianzas | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de comunicación interna deficiente • Carencia de conocimiento en herramientas administrativas • Resistencia al cambio por parte del personal • Carencia de estandarización y control de procesos • Carencia de herramientas tecnológicas de recolección y respaldo de datos • Demora en entrega de proyectos |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de inversión de obras públicas • Transformación tecnológica en el sector | <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política y conflictos sociales • Aumento de la paralización de obras públicas • Extorsión y violencia en el sector de construcción • Desafíos legales en las contrataciones con el estado. |

Elaboración propia

Elaboración de Matriz de evaluación de factores Internos:

Se evalúan los factores internos de la empresa mediante la matriz de evaluación de factores internos (EFI), asignando una calificación de "1" para una capacidad mínima y "4" para una capacidad sobresaliente en fortalecer las operaciones internas o superar las debilidades.

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores internos

| Factores internos clave | Peso | Valor | Puntuación |
|--|------|-------|------------|
| Fortalezas | | | |
| Experiencia en construcción de obras públicas | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Personal con conocimiento y experiencia del rubro | 0.13 | 3 | 0.39 |
| Líneas de crédito para cartas fianzas | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Capacidad de postular y ejecutar licitaciones | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Debilidades | | | |
| Deficiencias en el sistema de comunicación interna | 0.10 | 2 | 0.20 |

| | | | |
|---|-------------|---|-------------|
| Carencia de conocimiento en el personal respecto a herramientas administrativas | 0.07 | 1 | 0.07 |
| Resistencia al cambio por parte del personal | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Demora en la entrega de los proyectos | 0.09 | 2 | 0.18 |
| Carencia de herramientas tecnológicas de recolección y respaldo de datos | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Carencia de estandarización y control de procesos | 0.06 | 1 | 0.06 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.42 |

Elaboración propia

Se observa un puntaje ponderado total de 2.42, lo cual se encuentra ligeramente por debajo del promedio de referencia (2.5). Esto indica que, si bien la empresa posee fortalezas relevantes, existen áreas críticas que requieren atención.

3.1.3. Descripción del problema

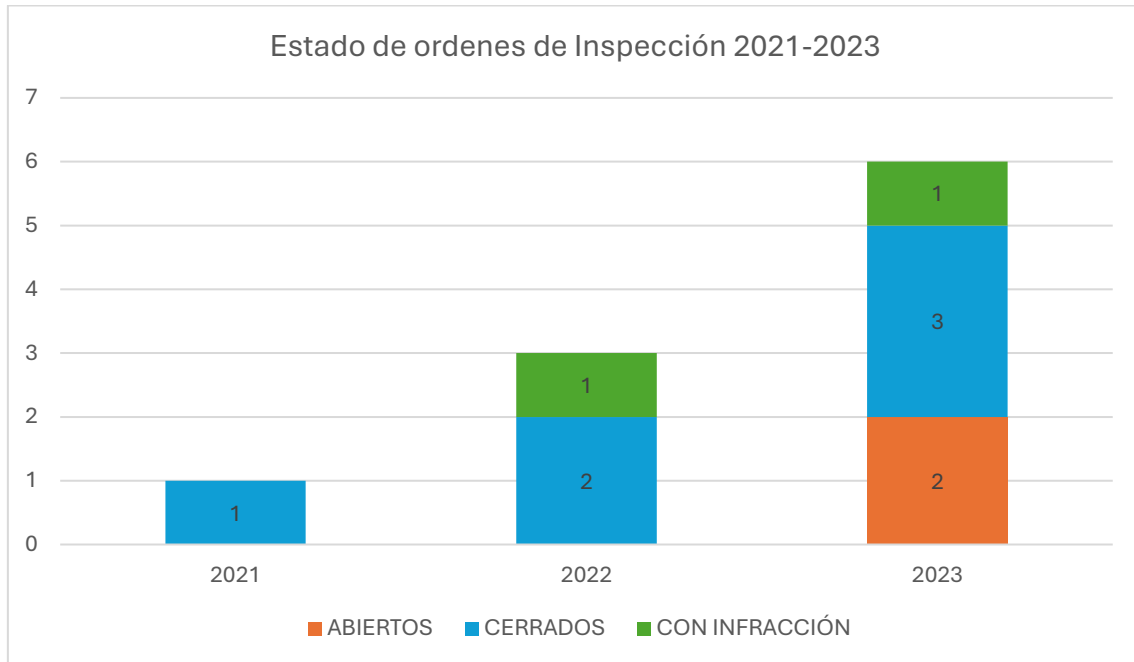
A continuación, se describen los problemas identificados en los proyectos de la empresa Ciudadanes S.A.C.

- **Carencia de procesos estandarizados en el departamento de administración de proyectos**

Uno de los principales problemas identificados en Ciudadanes S.A.C. es la carencia de procesos estandarizados en la gestión administrativa de las obras. Esta carencia afecta la capacidad de la empresa para manejar de manera eficiente la información del personal y los aspectos logísticos en cada proyecto. La falta de procesos estructurados no solo impacta negativamente en la operatividad durante la ejecución de las obras, sino que también genera dificultades posteriores, como la falta de información para las liquidaciones de proyectos y problemas frente a las entidades fiscalizadoras, derivando en sanciones económicas.

Figura 4

Estado de ordenes de inspección – SUNAFIL del 2021 al 2023



Elaboración propia

- **Deficiencias en el sistema de comunicación Interna**

Uno de los problemas más críticos que se ha identificado en Ciudadnes S.A.C. es la deficiencia en el sistema de comunicación interna, especialmente entre la oficina central, encargada de tomar decisiones y gestionar la parte financiera de la empresa, y las obras en ejecución. La carencia de una comunicación efectiva se debe a la falta de un marco de responsabilidades bien definido, lo que ocasiona retrasos en la resolución de problemas que impactan el avance de las obras.

Por lo tanto, resulta fundamental establecer un manual de funciones que especifique de manera clara las responsabilidades de cada empleado, promoviendo así una mayor fluidez en la comunicación dentro de la empresa.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Carencia de procesos estandarizados en el departamento de administración de proyectos

Con el fin de mejorar el control y la organización de la información administrativa en los proyectos, se sugirió a la Gerencia de Administración comenzar un proceso para estandarizar los documentos administrativos clave. Para ello, se desarrollaron formatos manuales que fueron sometidos a un proceso de revisión y validación. Tras su aprobación, estos formatos se implementaron en todas los proyectos posteriores, que mejora la consistencia y eficiencia en la gestión documental. Además, se ha establecido un cronograma detallado para la implementación de los nuevos formatos, junto con un plan de capacitación dirigido a todos los administradores de proyectos y personal involucrado, con el fin de garantizar su correcta implementación y seguimiento en todas las áreas operativas.

Tabla 4

Cronograma de elaboración e implementación de formatos administrativos de obra

| Descripción | Responsable | Fecha inicio | Fecha fin | Duración |
|---|----------------------------|--------------|------------|-----------------|
| Diseño de formatos | Administrador de proyecto | 11/12/2023 | 20/12/2023 | 08 días hábiles |
| Revisión y aprobación | Gerencia de Administración | 26/12/2023 | 30/12/2023 | 05 días hábiles |
| Comunicación a departamentos involucrados | Gerencia de Administración | 05/01/2024 | 05/01/2024 | 01 día hábil |
| Capacitación #01 | Administrador de proyecto | 10/01/2024 | 10/01/2024 | 01 día hábil |

| | | | | |
|------------------|---------------------------|------------|------------|--------------|
| Capacitación #02 | Administrador de proyecto | 17/02/2024 | 17/02/2024 | 01 día hábil |
|------------------|---------------------------|------------|------------|--------------|

Elaboración propia

Tabla 5

Relación de formatos administrativos aprobados para obras

| <i>Item</i> | <i>Formato</i> | <i>Código</i> | <i>Dependencia</i> | <i>Fecha de aprobación</i> |
|-------------|---|-------------------------|--------------------|----------------------------|
| 1 | Control de documentos para ingreso de personal | <i>ADM-001-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 2 | Declaración jurada de beneficiarios | <i>ADM-DJB-002-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 3 | Declaración jurada de domicilio | <i>ADM-DJD-003-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 4 | Declaración jurada de retenciones judiciales | <i>ADM-DJR-004-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 5 | Declaración jurada de correo electrónico | <i>ADM-DJC-005-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 6 | Declaración jurada de entrega de reglamento interno | <i>ADM-DJE-006-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 7 | Vale de salida de almacén | <i>LOG-VS-007-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 8 | Vale de ingreso de almacén | <i>LOG-VI-008-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 9 | Pedido de obra | <i>OBR-PED-009-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 10 | Kardex | <i>LOG-KDX-010-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 11 | Tareo diario | <i>OBR-TRD-011-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 12 | Control de ordenes de pago | <i>FIN-COP-012-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |
| 13 | Control de caja chica | <i>FIN-CCC-013-2023</i> | Administración | 30/12/2023 |

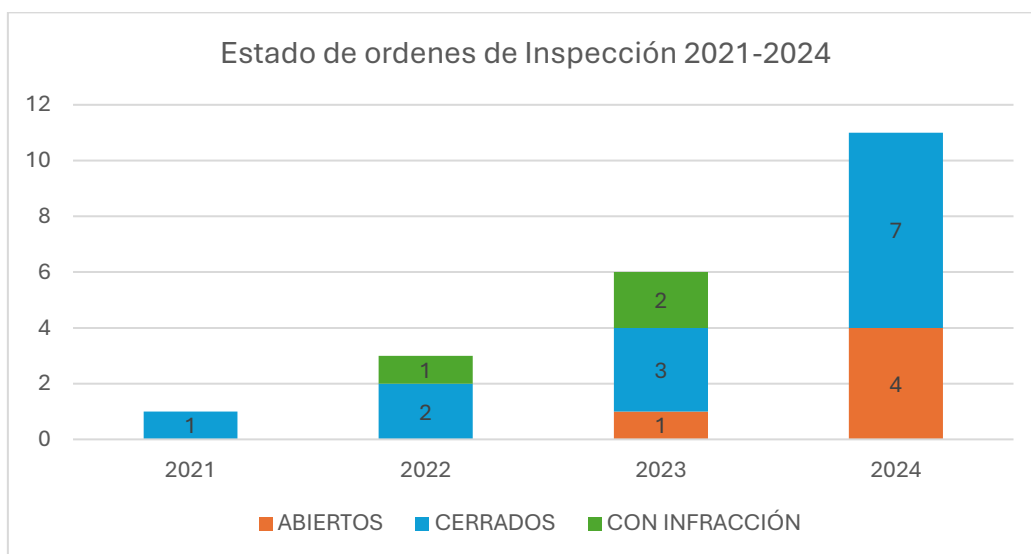
Elaboración propia

La implementación de los formatos estandarizados, que facilita la recopilación de información auditable y contribuye a mantener un orden en los procesos administrativos, ha demostrado ser una estrategia clave para optimizar la gestión de la empresa. Este enfoque ha permitido establecer un sistema eficiente para la recolección de datos provenientes de las obras, asegurando que la información sea organizada y entregada puntualmente.

En lo que va del año 2024, todos los requerimientos relacionados con información generada durante este periodo han sido atendidos de manera oportuna, cumpliendo con los plazos establecidos por las entidades fiscalizadoras. Esta puntualidad ha garantizado que no se registren sanciones hasta la fecha, lo que refuerza el impacto positivo de este proceso en la estabilidad financiera de la empresa. Este resultado destaca la relevancia de la estandarización de procesos como un elemento fundamental para el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa.

Figura 5

Estado actual de ordenes de inspección SUNAFIL



3.2. Deficiencias en el sistema de comunicación Interna

Se propuso a la Gerencia de Administración iniciar la implementación de un manual de funciones que defina claramente las responsabilidades de los colaboradores que se encuentran en la Oficina Central de la empresa. Para ello, se desarrolló un documento detallado que establece los roles y tareas de estos, el cual será sometido a un proceso de revisión y validación por parte de la gerencia. Una vez aprobado, el manual será implementado y comunicado a todas las áreas de la empresa, buscando mejorar la comunicación interna y la asignación de responsabilidades. Además, se ha establecido un cronograma detallado para su implementación, que incluirá sesiones de capacitación dirigidas a todos los involucrados, asegurando una transición fluida y un seguimiento adecuado en cada etapa del proceso.

Beneficios de un Manual de Funciones:

- **Mejora en la Eficiencia Operativa:** La implementación de un manual de funciones garantizará una distribución precisa de las responsabilidades, lo que facilitará tiempos de respuesta más rápidos ante los problemas que surjan en las obras.
- **Optimización de la Toma de Decisiones:** Una comunicación más organizada y clara permitirá que la oficina central tome decisiones más rápidas y basadas en información precisa, mejorando la gestión tanto financiera como operativa de los proyectos.
- **Reducción de Errores y Confusiones:** Al tener roles bien definidos para cada integrante del equipo, se reducirá la posibilidad de equivocaciones o malentendidos, lo que elevará la calidad del servicio ofrecido tanto internamente como hacia clientes y proveedores.

- **Mejor Coordinación Entre Áreas:** La claridad en las responsabilidades facilitará una mejor coordinación entre la oficina central y los equipos en obra, mejorando el flujo de información y asegurando que los proyectos avancen conforme a lo planeado.

Tabla 6

Cronograma de elaboración e implementación de Manual de Funciones de la Oficina Central

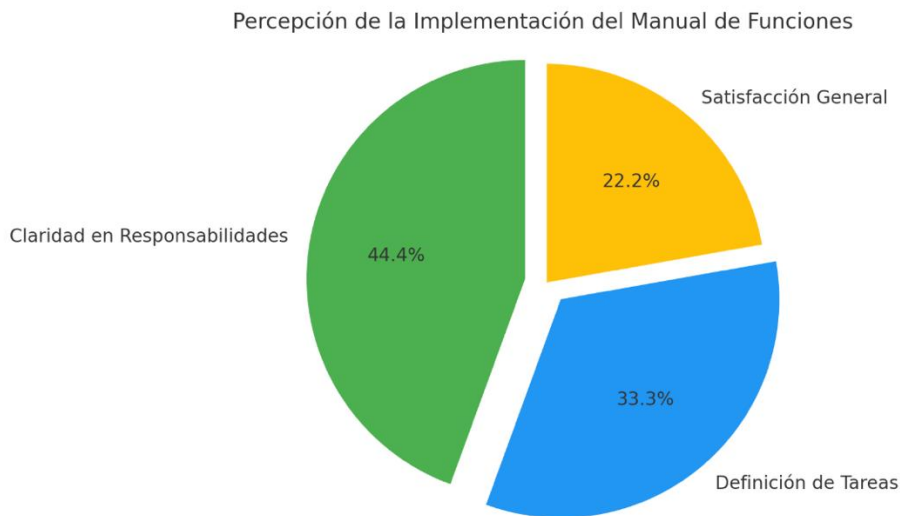
| Descripción | Responsable | Fecha inicio | Fecha fin | Duración |
|-----------------------------------|--|--------------|------------|-----------------|
| Definición de objetivos y alcance | Administrador de proyecto | 09/05/2024 | 13/05/2024 | 03 días hábiles |
| Recolección de datos | Administrador de proyecto | 14/05/2024 | 20/05/2024 | 05 días hábiles |
| Análisis de puestos de trabajo | Administrador de proyecto | 21/05/2024 | 31/05/2024 | 09 días hábiles |
| Desarrollo del borrador | Administrador de proyecto | 03/06/2024 | 07/06/2024 | 05 días hábiles |
| Revisión interna y ajustes | Administrador de proyecto y Gerencia de Administración | 10/06/2024 | 14/06/2024 | 05 días hábiles |
| Redacción de Manual | Administrador de proyecto y Gerencia de Administración | 17/06/2024 | 09/07/2024 | 17 días hábiles |
| Revisión | Gerencia de Administración | 10/07/2024 | 15/07/2024 | 04 días hábiles |
| Aprobación | Gerencia General | 16/07/2024 | 23/07/2024 | 06 días hábiles |
| Difusión y Comunicación | Gerencia de Administración | 25/07/2024 | 26/07/2024 | 02 días hábiles |
| Capacitación | Administrador de proyecto | 30/07/2024 | 30/07/2024 | 01 día hábil |

| | | | | |
|--------------------------|----------------------------|------------|------------|-----------------|
| Seguimiento y evaluación | Gerencia de Administración | 31/07/2024 | 06/08/2024 | 05 días hábiles |
|--------------------------|----------------------------|------------|------------|-----------------|

Elaboración propia

Figura 6

Percepción de los colaboradores a la implementación del Manual de Funciones




Elaboración propia

El gráfico muestra la percepción de los colaboradores tras la implementación del manual de funciones, evaluada en tres factores clave:


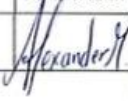

1. Claridad en Responsabilidades: Representa a 4 de los 9 empleados, quienes consideran que el manual ha mejorado significativamente la comprensión de sus responsabilidades específicas.
2. Definición de Tareas: Corresponde a 3 empleados que sienten que las tareas asignadas están claramente definidas, lo que facilita su desempeño diario.
3. Satisfacción General: Refleja a 2 empleados que reportan una mejora general en su satisfacción laboral gracias a la estructura establecida.

Figura 7

Aprobación Manual de Funciones Ciudadanes S.A.C

| | | |
|--|--|--------------------------------|
|  CIUDANDES | MANUAL DE FUNCIONES Herramienta de Gestión | Código: MF-2024 Versión: 01 |
|--|--|--------------------------------|

Manual de Funciones

| CONTROL DE EMISION | | | | | |
|--------------------|------------|-------------|---|--|---|
| Rev. N° | Fecha | Descripción | Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| 0 | 23/07/2024 | Emisión | Janely Romero Administrador de obra | Alexander Meza Gerente de Administración | Alfredo Romero Gerente General |
| Firmas: | | |  |  |  |

Página 1 de 11

Escaneado con CamScanner

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

1. El análisis de los factores externos mediante las herramientas PESTEL y la Matriz de Evaluación de Factores Externos ha permitido identificar diversas amenazas y oportunidades en el entorno que impactan directamente en los proyectos de la empresa Ciudadanes S.A.C.

La inestabilidad política y los desafíos legales representan riesgos significativos, mientras que el crecimiento de la inversión pública y la transformación tecnológica ofrecen oportunidades clave para el desarrollo y la expansión de la empresa.

2. El análisis interno realizado mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos y el FODA ha revelado importantes debilidades en la gestión de la empresa Ciudadanes S.A.C., como la falta de procesos estandarizados y la deficiencia en la comunicación interna.

Estas debilidades afectan negativamente la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante situaciones críticas. Identificar estos puntos críticos permite a la organización enfocar sus esfuerzos en mejorar la estructura administrativa y operativa, optimizando los recursos y fortaleciendo los procesos para garantizar un desempeño más eficiente.

3. La estandarización de procesos en la administración de proyectos ha sido esencial para mejorar el control, la organización y la eficiencia en la gestión administrativa. La creación y validación de formatos manuales, implementados en todos los proyectos, ha optimizado la recolección y organización de datos, facilitando su auditoría y entrega puntual. Este enfoque ha mejorado la consistencia en la gestión documental, asegurando el cumplimiento de plazos frente a las entidades fiscalizadoras.

La implementación del manual de funciones ha sido clave para mejorar la comunicación interna y asignación de responsabilidades en la Oficina Central. Este documento, que define con claridad los roles y tareas de cada colaborador, ha optimizado la eficiencia operativa, reduciendo tiempos de respuesta ante problemas y facilitando decisiones más precisas gracias a una comunicación estructurada. La percepción positiva de los empleados, reflejada en una mayor claridad en sus funciones y satisfacción laboral, evidencia el impacto positivo de esta herramienta en la gestión de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. De los factores obtenidos en el Analisis PESTEL y la matriz de Evaluación de Factores externos, se recomienda aprovechar las oportunidades tecnológicas y de inversión pública, invirtiendo en herramientas tecnológicas, como BIM (Building Information Modeling) y software de gestión, para mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos.
2. De los factores obtenidos en el Analisis FODA y la matriz de Evaluación de Factores Internos, se recomienda continuar con la estandarización de documentos y procedimientos administrativos, lo cual permitirá una mejor gestión de la información y facilitará la comunicación entre las diferentes áreas operativas.
3. Se recomienda que se establezcan mecanismos de seguimiento y evaluación periódica para asegurarse de que las nuevas estrategias y procesos se estén implementando correctamente y estén teniendo un impacto positivo en la eficiencia operativa.

Asimismo, para asegurar la sostenibilidad de estas mejoras, es esencial complementar el seguimiento con capacitaciones periódicas para el personal. Estas capacitaciones deben enfocarse en la correcta aplicación de los nuevos procesos y en el fortalecimiento de habilidades administrativas y operativas.

REFERENCIAS

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024, agosto). *Producción Nacional agosto 2024 (Informe Técnico N°10)*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7082678/6091131-10-informe-tecnico-produccion-agosto-2024.pdf?v=1729004424>
- Rosadio E. (07 febrero de 2024) Oportunidades y retos en el sector construcción en el Perú en el 2024. *Axelpro*.
<https://www.apseguriconstruccion.com/blog/oportunidades-y-retos-en-el-sector-construccion-en-el-peru-en-el-2024-11>
- Cámara Peruana de la Construcción (2024, octubre). *Informe Económico de la Construcción N°82 Octubre 2024*.
https://iec.capeco.org/descargas/IEC82_1024.pdf
- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L. & López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, vol. 42(2), pp. 243–254. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Soledispa, X., Pionce, J. & Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>
- Acero, A., Ordoñez, B., Toloza, H. y Vega, B. (2023). Análisis estratégico para la empresa Imbocar, seccional Valledupar – Colombia. *Región Científica*, 2(2), 202395. <https://doi.org/10.58763/rc202395>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>

- Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA, revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales* 3(2), 1-24. <https://www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- Mendoza-Fernandez, V. M., & Moreira-Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, Vol. 6, N° 3, pp 608-620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Cisneros Araujo, M. A. (2004). *La administración básica y su relación práctica con proyectos de construcción*.
- Salazar, C. S. (1997). *Administración de empresas constructoras*. Editorial Limusa.
- Murakami, Y., & Pozsgai-Alvarez, J. (2024). Un análisis de la democracia peruana durante la crisis política. *Revista Elecciones*, 23(27), 105–134. <https://doi.org/10.53557/Elecciones.2024.v23n27.04>
- Lovatón (2024). *Tiempos recios para la democracia en Perú: derechos a la democracia y al adelanto de elecciones*. Facultad de Derecho. <https://facultad-derecho.pucp.edu.pe/ventana-juridica/tiempos-recios-para-la-democracia-en-peru-derechos-a-la-democracia-y-al-adelanto-de-elecciones/>
- Milla, A. (2024). *Estos serán los principales riesgos de las empresas peruanas en los próximos tres años*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/estos-seran-los-principales-riesgos-de-las-empresas-peruanas-en-los-proximos-tres-anos-empresas-aon-gestion-de-riesgos-prevencion-noticia/>

Cámara Peruana de la Construcción (2024). *Informe Económico de la Construcción N°80*

Agosto 2024. https://iec.capeco.org/descargas/IEC80_0824.pdf#Page=5

Slocovich, I. (2024, agosto 21). *MAFIAS QUE NADIE MIRA*, columna de Iván Slocovich

Pardo. Correo. <https://diariocorreo.pe/opinion/mafias-que-nadie-mira-columna-de-ivan-slocovich-pardo-noticia/>

Marin, L. (2024, 12 septiembre). *Las últimas tendencias tecnológicas en el sector de la*

construcción (2024). ARBENTIA. <https://www.arbentia.com/blog/tendencias-tecnologicas-en-el-sector-de-la-construccion/>

Revista Negocio & Construcción (2024, mayo 9). *Tendencias Emergentes en el Sector*

Legal de la Construcción en Perú: ¿Qué Está Cambiando? Negocioyconstruccion.cl;

<https://blog.negocioyconstruccion.cl/tendencias-emergentes-en-el-sector-legal-de-la-construccion-en-peru-que-esta-cambiando>