



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“GESTION EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON  
LAS PENALIDADES CONTRACTUALES EN UNA  
EMPRESA CONSTRUCTORA DEL DISTRITO DE  
MIRAFLORES-2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Walter Cabrera Barzola

Asesor:

Mg. Sara Ricardina Zacarías Vallejos

Lima - Perú

2021

## **DEDICATORIA**

A mis Padres, hermanos y mi gran familia conformada por mi esposa y mis hijos que hicieron posible este esfuerzo realizado y por el apoyo incondicional recibido durante todo este tiempo.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por mostrarme el camino.

Agradecimiento a mi estimada asesora Mg. Sara Ricardina Zacarías Vallejos por el apoyo en la asesoría, por impartir sus conocimientos, por brindarme su apoyo incondicional.

A la Universidad UPN por su exigencia y su gran servicio académico.

## Tabla de contenidos

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
1.1. Realidad problemática .....	12
1.2. Bases teóricas .....	22
1.3. Formulación del problema.....	26
1.4. Objetivos.....	26
1.5. Hipótesis .....	27
1.6. Justificación .....	27
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>29</b>
2.1. Tipo de investigación.....	30
2.2. Población y muestra.....	30
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	32
2.4. Validez y confiabilidad del instrumento .....	34
2.5. Procedimientos.....	36
2.6. Consideraciones éticas .....	37
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO 02: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO 03: Cuestionario Gestión Empresarial .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO 04:.....</b>	<b>89</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Matriz de operacionalización de variables.</i> .....	29
<b>Tabla 2</b> <i>Población y muestra</i> .....	32
<b>Tabla 3</b> <i>Confiabilidad del cuestionario de la variable gestión empresarial</i> .....	34
<b>Tabla 4</b> <i>Confiabilidad del cuestionario de la variable penalidades contractuales</i> .....	35
<b>Tabla 5</b> <i>Confiabilidad de las entrevistas</i> .....	35
<b>Tabla 6</b> <i>Confiabilidad de la guía de análisis documental</i> .....	36
<b>Tabla 7</b> <i>Prueba de correlación entre la Gestión empres. y las Penalidades contractuales</i> ...	38
<b>Tabla 8</b> <i>Prueba de correl. entre la dimensión Proc. estratég.y las Penalidad contractuales</i>	39
<b>Tabla 9</b> <i>Prueba de correl.entre la dimensión Proc.operativos y las Penal. contractuales</i> ....	39
<b>Tabla 10</b> <i>Prueba de correl.entre la dimensión Proc. de apoyo y las Penal contractuales</i> .....	40
<b>Tabla 11</b> <i>Confiabilidad de la guía de análisis documental</i> .....	42
<b>Tabla 12</b> <i>Se ha establecido adecuadamente una visión para la empresa</i> .....	43
<b>Tabla 13</b> <i>Se evalúan periódicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos incluidos en la visión de la empresa</i> .....	44
<b>Tabla 14</b> <i>La empresa está comprometida hacia la implementación de políticas y programas hacia la gestión ambiental.</i> .....	45
<b>Tabla 15</b> <i>Se verifican de manera externa sus indicadores ambientales</i> .....	46
<b>Tabla 16</b> <i>Existen políticas definidas de gestión de calidad</i> .....	46
<b>Tabla 17</b> <i>Los objetivos de calidad son medibles, coherentes, enmarcados en el tiempo y alineados a las estrategias.</i> .....	47
<b>Tabla 18</b> <i>Las políticas y programas de calidad se implementan</i> .....	48
<b>Tabla 19</b> <i>La empresa cumple con las metas de rentabilidad</i> .....	49

<b>Tabla 20</b>	<i>Se lleva el control de los servicios, en términos potenciales y efectivos .....</i>	50
<b>Tabla 21</b>	<i>Se ejerce el control de los tiempos en la entrega de los servicios .....</i>	51
<b>Tabla 22</b>	<i>Se toman en cuenta el número de operaciones diferentes que puede realizar una máquina al considerar adquirirla.....</i>	52
<b>Tabla 23</b>	<i>Se cumple siempre con la totalidad de los suministros durante las operaciones....</i>	53
<b>Tabla 24</b>	<i>Se evalúa periódicamente la contratación de proveedores .....</i>	54
<b>Tabla 25</b>	<i>Se evalúa periódicamente el nivel de utilización de los equipos .....</i>	54
<b>Tabla 26</b>	<i>Existe una evaluación periódica de la satisfacción del personal .....</i>	55
<b>Tabla 27</b>	<i>Se realiza la evaluación periódica de los tiempos de funcionamiento de las máquinas después de haber pasado por un proceso de reparación o mantenimiento.....</i>	56
<b>Tabla 28</b>	<i>Frecuentemente la empresa ha tenido que pagar penalidades a causa de un incumplimiento en los niveles de servicios del proyecto. ....</i>	57
<b>Tabla 29</b>	<i>Habitualmente la empresa ha tenido que pagar una penalidad a causa de un atraso en plazo de ejecución de proyectos.....</i>	58
<b>Tabla 30</b>	<i>Se ha tenido que pagar una penalidad por no contar con la maquinaria y equipo propuesto en la oferta técnica.....</i>	59
<b>Tabla 31</b>	<i>En el desempeño empresarial se ha tenido que asumir una penalidad a causa de un atraso en entrega de proyecto definitivo. ....</i>	60
<b>Tabla 32</b>	<i>Se han pagado penalidades por no contar indumentaria e implementos de protección personal.....</i>	61
<b>Tabla 33</b>	<i>La empresa ha asumido una penalidad por no contar con el personal propuesto ofertado en las bases de licitaciones. ....</i>	62
<b>Tabla 34</b>	<i>Con qué frecuencia se ha pagado una penalidad por no cumplir con la seguridad vial en los frentes de trabajo.....</i>	63
<b>Tabla 35</b>	<i>Distribución de frecuencias de procesos estratégicos.....</i>	64

<b>Tabla 36</b> <i>Distribución de frecuencias de procesos operativos</i> .....	65
<b>Tabla 37</b> <i>Distribución de frecuencias de procesos de apoyo</i> .....	66
<b>Tabla 38</b> <i>Distribución de frecuencias de penalidades en la ejecución de proyectos</i> .....	66
<b>Tabla 39</b> <i>Distribución de frecuencias de la gestión empresarial</i> .....	67
<b>Tabla 40.</b> <i>Distribución de frecuencias de penalidades contractuales</i> .....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Problemática de penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.</i> .....	14
<i>Figura 2. Porcentaje de una adecuada visión.</i> .....	43
<i>Figura 3. Porcentaje de cumplimiento de los objetivos.</i> .....	44
<i>Figura 4. Porcentaje de políticas y programas de gestión ambiental.</i> .....	45
<i>Figura 5. Porcentaje de verificación de indicadores ambientales.</i> .....	46
<i>Figura 6. Porcentaje de políticas de gestión de calidad.</i> .....	47
<i>Figura 7. Porcentaje de objetivos de calidad.</i> .....	48
<i>Figura 8. Porcentaje de implementación de políticas y programas de calidad.</i> .....	49
<i>Figura 9. Porcentaje de cumplimiento con las metas de rentabilidad.</i> .....	49
<i>Figura 10. Porcentaje de control de los servicios potenciales y efectivos.</i> .....	50
<i>Figura 11. Porcentaje de control en los tiempos de entrega.</i> .....	51
<i>Figura 12. Porcentaje de operaciones que puede realizar una máquina.</i> .....	52
<i>Figura 13. Porcentaje de cumplimiento de suministros.</i> .....	53
<i>Figura 14. Porcentaje de evaluación de las contrataciones.</i> .....	54
<i>Figura 15. Porcentaje de evaluación de los equipos.</i> .....	55
<i>Figura 16. Porcentaje de evaluación de la satisfacción del personal.</i> .....	56
<i>Figura 17. Porcentaje de evaluación del funcionamiento de las máquinas.</i> .....	57
<i>Figura 18. Porcentaje de pago de penalidades por incumplimiento de servicios.</i> .....	58
<i>Figura 19. Porcentaje de pago de penalidades por atraso en el proyecto.</i> .....	59
<i>Figura 20. Porcentaje de pago de penalidades por no contar con maquinaria.</i> .....	60
<i>Figura 21. Porcentaje de pago de penalidades por retraso en la entrega del proyecto.</i> .....	61
<i>Figura 22. Porcentaje de pago de penalid. por no contar con implementos de protección.</i> ..	62
<i>Figura 23. Porcentaje de pago de penalidad por no contar con el personal propuesto.</i> .....	63



*Figura 24. Porcentaje de pago de penalidad por no cumplir con la seguridad vial. ....64*

## RESUMEN

La presente investigación es titulada “Gestión empresarial y su relación con las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019”, tuvo como objetivo determinar cuál es la relación entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora. Como parte de este objetivo también se estudió la relación entre las dimensiones de la gestión empresarial, procesos estratégicos, operativos y de apoyo con las penalidades contractuales. La investigación fue desarrollada con enfoque mixto, nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental y de corte transversal; como técnicas de recolección de datos se utilizaron la encuesta y el análisis documental, y como instrumentos cuestionarios, una guía de revisión documental y de entrevistas para medir las variables. Se tomó como muestra a 30 trabajadores de la empresa, así como documentación referida a las penalidades por contrato. Se llegaron a las siguientes conclusiones:

Existe relación significativa y negativa entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019, ello implica que, ante una adecuada gestión empresarial a través de la gestión de procesos estratégicos, operativos y procesos de apoyo, se lograría reducir significativamente las penalidades contractuales en la empresa analizada.

**Palabras clave:** Gestión empresarial, penalidades contractuales, penalidades en los contratos.

## ABSTRACT

This research is titled "Business management and its relationship with the penalties for a contract in a construction company in the district of Miraflores, 2019", aimed to determine what is the relationship between business management and the penalties for contract in a construction company. As part of this objective was also studied the relationship between the dimensions of business management, strategic, operational and support processes with contract penalties. The research was developed with a mixed approach, correlational descriptive level, non-experimental design and cross-sectional design; as data collection techniques, survey and analysis documentary were used,, and as questionnaire instruments, a document review and interview guide to measure the variables. It was considered as sample to 30 workers of the company, as well as documentation referring to the penalties by contract. The following conclusions were reached:

There is a significant and negative relationship between business management and the contract penalties of a construction company in the district of Miraflores, 2019, this implies that, given an adequate business management through the management of strategic, operational and support processes, would reduce contract penalties in the company analyzed.

**Keywords:** Business management, contract penalties, penalties for contract.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

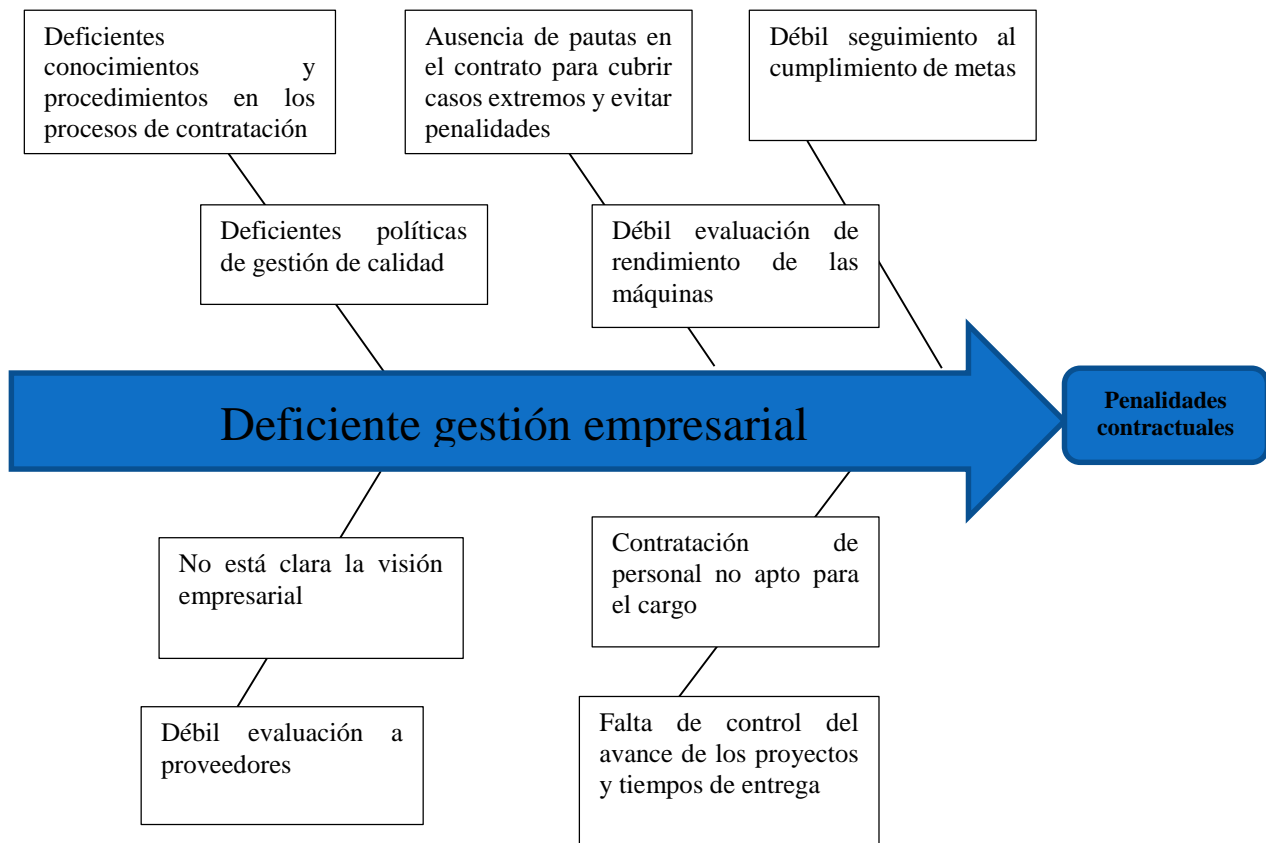
En la actualidad la gestión empresarial es una herramienta fundamental que requiere de visión y creatividad para lograr el éxito empresarial, de manera particular, en la época actual para que una empresa pueda llegar a ser competitiva necesita expandirse y desarrollar sus funciones con eficiencia, necesitando emprender un conjunto de acciones y emplear múltiples herramientas para lograr expandir sus horizontes, abrirse paso en el mundo competitivo, y alcanzar sus objetivos empresariales (Universia México , 2018). Lo descrito hace evidente la importancia de la gestión empresarial en la actualidad para toda empresa, ya que ella asegura el éxito de sus operaciones, por ende, resulta indispensable que las empresas centren especial atención en esta variable, en la medida que a partir de ella puedan alinear el conjunto de sus acciones con los objetivos planteados, y lograr la competitividad y el desarrollo sostenible.

En el ámbito internacional, de acuerdo con el Observatorio de Recursos Humanos (2018), en Europa, el WorkForce View en Europa 2018” evidenció 19% de empresas presentan problemas por la mala gestión empresarial, la misma que impide los avances en la productividad laboral, la cual resulta fundamental para el éxito de las empresas, así mismo, señaló que Polonia constituye un problema en 25% de empresas, en España en 22%, en Italia en un 20% de las empresas y en Francia en un 15%. Ello hace evidente que pese a ser la gestión empresarial una herramienta fundamental para las empresas, aún en muchos países subsiste la problemática respecto a su adecuada gestión, lo cual constituye una problemática, en la medida que, de no existir una adecuada gestión, los procesos realizados no tendrán una base sólida para conducir sus acciones, ello derivará

en una incongruencia con los objetivos organizacionales, y en una serie de problemas administrativos, derivados de una mala organización.

En la realidad local, en Lima, en el distrito de Miraflores, a través de conversaciones con contratistas, se ha podido conocer que existen constantes problemas generados por la penalidad impuestas a los contratistas del rubro construcción, en especial por temas de incumplimiento de contrato y algunas irregularidades en los expedientes de sus trabajadores, lo cual aparte de generarle pérdidas económicas, llega incluso a ser contraproducente en los procesos de licitación de los que participan. Así mismo, tras el análisis de las conversaciones sostenidas, se puede plantear que todo ello tendría como causa a una mala gestión empresarial, ello en la medida que se han hecho evidentes las deficiencias en los responsables del proceso de contratación, ya que al momento de establecer las pautas para pactar el contrato no se estipulan pautas para contemplar casos extremos en los cuales se puede incumplir penalidades y que no deberían ser asumidos por sus empresas, ya que no tienen responsabilidad sobre ello dadas las circunstancias, no obstante, terminan haciéndose cargo y asumiendo las condiciones de penalidades ya que su gestión no contempló dichas situaciones y su empresa en todo caso se encuentra desprotegida ante tales eventos, lo mismo ocurre con la gestión de su personal, ya que como se ha mencionado otras de las deficiencias la constituye el hecho de incluir dentro de sus trabajadores a miembros no aptos, por tanto se hace fundamental incluir dentro de dichas empresa a la gestión empresarial como una herramienta clave para gestionar el adecuado cumplimiento de contratos y poder reducir el nivel de penalidades.

A continuación, se detalla en un diagrama la problemática mostrada:



*Figura 1. Problemática de penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.*

Por los motivos expuestos se planteó realizar una investigación científica en busca de demostrar la influencia que ha tenido el manejo de la gestión empresarial sobre las penalidades contractuales en las empresas del rubro de construcción del distrito de Miraflores, ya que, de continuar con dicha problemática el panorama para dichas empresas es adverso, ya que, progresivamente los problemas de penalidades contractuales se agravarían e impactarían negativamente en su desempeño económico y rentable y con ello en sus sostenibilidad y desempeño empresarial dentro del mercado.

### **1.1.1. Antecedentes**

Debido a la relevancia de la situación planteada, existen diversas investigaciones realizadas con la finalidad de abordar los aspectos relevantes referentes a la gestión situación descrita, dentro de los cuales están los siguientes:

#### **Antecedentes Internacionales**

Arcos (2017) en su tesis “La gestión empresarial y la efectividad en la cooperativa de transporte de carga en camionetas “Darío Guevara” del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua”. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato, Ecuador. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión empresarial y la efectividad de la cooperativa de transporte “Darío Guevara” del cantón Pelileo”, Pelileo-Tungurahua. Investigación de enfoque cuantitativo tipo aplicada, y nivel descriptivo – correlacional. Su muestra fueron 55 miembros de la cooperativa. Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista, la encuesta y la observación, siendo los instrumentos la guía de entrevista, el cuestionario y la guía de observación, respectivamente. Concluyendo que: Existe significativa correlación entre la gestión empresarial y la efectividad de la cooperativa de transportes analizada, es así que se determinó que la gestión empresarial constituye una herramienta que determina el nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño organizacional.

Borja (2014) en la tesis titulada “Gestión empresarial y fidelización del área funcional de la cámara de comercio del cantón milagro, para optar el título profesional de maestría de dirección financiera de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. El objetivo general, fue desarrollar la relación entre la gestión empresarial y fidelización del área funcional de la cámara de comercio del cantón milagro. La base teórica estuvo fundamentada a partir de autores como Manacru (2002) para la variable gestión empresarial y en

Burgwall (1998) para la fidelización. La metodología de la investigación es de nivel descriptivo correlacional, enfoque cuantitativo, de corte transversal, de tipo aplicada y diseño no experimental. La población estuvo conformada por un total de 650 socios inscritos, del cual se halló una muestra de 215 socios activos. En el estudio se realizó un plan de capacitación, en donde se establezcan las fechas de inicio y fin de esta gestión, así como los temas a tratar en base a las necesidades de cada área, con el fin de potencializar los conocimientos de los empleados para alcanzar una óptima gestión empresarial, que denote un desarrollo sostenido de esta institución reconocida en este mercado. Hallándose que la correlación Rho de Spearman de 0.625 y un nivel de significancia bilateral 0,000; la sigma bilateral al ser menor a 0.05 (margen de error) representando una moderada asociación de las variables y siendo altamente significativo, se aprueba la hipótesis alterna y por ende existe relación entre las dos variables.

Flores (2016) “Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, jinotega” (tesis de pregrado) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Nicaragua. se realizó con el objetivo de analizar el proceso Administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante el periodo 2010-2013. Pretendiendo constatar si se aplica continua y adecuadamente sus conceptos, que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa. De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados donde se midieron las variables en estudio, expresamos las principales conclusiones a las que arribamos tales como, se determina que: Se observó una deficiente gestión empresarial e inadecuado manejo de los procesos administrativos, ello debido a escasos conocimientos referentes a los procesos operativos por parte de los directivos, además del poco compromiso y motivación del personal para desempeñar sus labores, destacando la relevancia de la gestión empresarial para lograr un adecuado cumplimiento de las actividades y procesos que permitan alcanzar los fines



empresariales. Este antecedente contribuye a la investigación debido a que provee de fuentes bibliográficas de consulta para el análisis de la variable gestión empresarial.

Carbajal, (2014) “Gestión empresarial y los procesos en el área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Tiene como objetivo diseñar la mejora de los procesos administrativos para la gestión empresarial en la Unidad Educativa González Suárez Ambato, en los cuales se tienen los resultados y conclusiones: Los procesos administrativos se integran y mejoran mediante la gestión empresarial, la cual lleva a cabo el diseño de procesos adecuados, innovadores y participativos en atención a los nuevos desafíos, mediante técnicas, herramientas y tecnologías de la información y comunicación, disponibles en la actualidad.

Espinoza (2017) “Modelo de gestión empresarial y la incidencia en la productividad de la empresa diamante negro del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua”. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Su objetivo fue determinar la relación entre la gestión empresarial y la productividad de la empresa diamante negro del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua. Una investigación de tipo aplicada, nivel relacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra la constituyeron 50 trabajadores de la empresa y el acervo documentario. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y el análisis documental, y los instrumentos el cuestionario y la lista de cotejo. Llegando a concluir lo siguiente: Existe relación significativa entre la gestión empresarial y la productividad de la empresa diamante negro del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua, es decir, al efectuarse adecuados procesos de gestión empresarial, los resultados de productividad individual de los trabajadores mostrarán mejoras, lo mismo que, derivaría en una mayor capacidad productiva empresarial. Este antecedente fue citado debido a que guarda cierta relación con el estudio en la medida

que, manifiesta que la gestión empresarial hace posible mejorar la productividad, lo cual en la presente investigación podría considerarse como parte de los procesos operativos para el logro de ejecutar de manera adecuada los proyectos y evitar las penalidades.

Córdova (2018) en su tesis “Evaluación de la eficiencia como herramienta de la gestión empresarial”. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba. Cuyo objetivo fue evaluar la eficiencia de la gestión empresarial como herramienta que posibilite la mejora continua y el posicionamiento competitivo. Investigación de tipo básica, diseño no experimental y nivel descriptivo., la muestra fueron 381 empresas del sector empresarial de la construcción en el Ecuador. La técnica de recolección de datos fue el análisis documental y el instrumento la guía de análisis documental. Concluyendo lo siguiente: Las empresas son consideradas eficientes por maximizar sus resultados optimizando recursos, así mismo se halló que aquellas que tienen un adecuado nivel de gestión empresarial poseen resultados apreciables en cuanto a la gestión de sus costos y de sus resultados financieros, así mismo, dentro de la eficiencia empresarial se evaluó la capacidad que tienen las firmas para cumplir con sus demandas y contratos como vía para generar la fidelización de los clientes, hallándose que, si bien la empresa analizada muestra algunas características de eficiencia, uno de sus principales problemas radica en la falta de organización para cumplir con los tiempos y condiciones pactadas en los contratos entablados con sus clientes. Este antecedente es útil porque provee de referencias teóricas para el estudio de la variable gestión empresarial en la presente investigación.

### **Antecedentes Nacionales**

Adrianzen y Ventura (2019) en su tesis “El gasto por penalidades contractuales y su impacto en la determinación del impuesto a la renta en las empresas del sector construcción de Lima metropolitana centro año 2018”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. Tuvo como objetivo determinar el impacto de la deducción de las

penalidades contractuales sobre la determinación del impuesto a la renta en las empresas del sector construcción en Lima metropolitana centro del 2018. Investigación de enfoque mixto, nivel descriptivo-correlacional, y diseño no experimental. Su muestra fueron 16 empresas constructoras. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y la entrevista, y los instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista. Concluyendo que: Los gastos por penalidades contractuales impactan de manera significativa en la determinación del impuesto a la renta de las empresas del sector construcción de Lima metropolitana centro, año 2018. Además, se halló que los gastos por penalidades contractuales son inherentes y reincidentes en las actividades del sector construcción, por lo cual es necesaria una adecuada gestión para afrontar cada uno de los gastos con el menor impacto sobre el desempeño empresarial, y sobre todo, gestionar acciones preventivas para no caer en dichas penalidades, así mismo, para lograr un menor impacto de gasto por penalidades contractuales se debe considerar la gestión para deducir algunos de dichos gastos, y de esa manera, tener un menor impacto en las utilidades.

Borda, Juárez, y Sánchez (2016) “Evaluación del régimen de penalidades en los contratos de concesión de infraestructura de transporte de uso público”. Universidad del Pacífico. Lima. Perú. Tuvo como objetivo general analizar el régimen de penalidades en los contratos de concesión de infraestructura de uso público. La investigación fue de tipo básica, nivel descriptivo, y diseño no experimental. La muestra fue el acervo documentario, la técnica de recolección de datos la guía de análisis documental, y el instrumento las fichas bibliográficas y las guías de análisis documental. Llegando a concluir lo siguiente: El Ositran ha mostrado un comportamiento errático en su función de determinar la comisión de un incumplimiento contractual y de imponer la penalidad correspondiente. Además, el régimen de penalidades incorporado en los contratos de

concesión de infraestructura de transporte de uso público no considera un riesgo regulatorio inmediato para los concesionarios.

Ramos y Pfuño (2018), elaboró la tesis nombrada “Mejoras en los procesos de compra para evitar penalidades en las contrataciones con el estado y su incidencia en la determinación del impuesto a la renta de la empresa Plastimed S.C.R.L. del año 2017”. Universidad Peruana de las Américas. Lima, Perú. El objetivo general fue determinar la manera en que influyen las mejoras en los procesos de compra en las contrataciones con el estado de la empresa PLASTIMEDIC S.C.R.L. del año 2017, para evitar penalidades. Investigación de tipo básica y nivel descriptivo. La muestra fue la empresa PLASTIMEDIC S.C.R.L, la técnica de recolección de datos fue el análisis documental, y el instrumento de recolección de datos la guía de análisis documental. Llegando a concluir lo siguiente: Se determinó que la empresa PLASTIMEDIC no está realizando el reparo correspondiente de las penalidades. La empresa ha asumido compromisos con sus clientes sin previamente evaluar el stock en su almacén o la disponibilidad de sus proveedores para asegurar el cumplimiento de la entrega oportuna dentro de los plazos determinados. La aplicación de penalidades ha generado pérdidas económicas en la empresa.

Morales (2018) “Las penalidades en el rubro de construcción y su impacto en la rentabilidad de la empresa LG Contratistas S.A.C. año 2016” . Universidad Privada del Norte. Lima, Perú. Tuvo como objetivo general establecer el impacto de las penalidades del rubro de construcción en la rentabilidad de la empresa LG Contratistas S.A.C. año 2016. La investigación es de enfoque cualitativo, tipo descriptiva - correlacional, y diseño no experimental. La muestra fueron 9 trabajadores. La técnica de recolección de datos fue la entrevista y el instrumento la guía de entrevista. Llegando a concluir lo siguiente: Las penalidades en el rubro de construcción de LG Contratista S.A.C. tienen impactos

significativos sobre la rentabilidad, debido a que las penalidades generan la disminución de los ingresos de la empresa, además que causan ineficiencias al momento de ejecutar cualquier proceso. Además se halló que, una de las principales fuentes de penalidades en la ejecución de las obras es la deficiencia para presentar documentación, lo cual genera retrasos en los tiempos establecidos e incluso penalidades sujetas al retraso de presentación de los requerimientos de la entidad equivalente al 10 % de la totalidad del contrato, lo cual se asocia a una débil gestión de los procesos de los encargados de ejecutar la obra.

Gonzales (2014) “Gestión empresarial y competitividad en las Mypes del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de la Victoria”. Universidad San Martín de Porres. El objetivo general del presente trabajo de investigación fue conocer cómo influye la Ley N° 28015 en la gestión y competitividad de las Mypes del sector textil en el distrito de La Victoria, teniendo en cuenta que el punto crítico de este tipo de empresas es que no realizan una adecuada gestión empresarial, ya que sus actividades las realizan muchas veces de manera empírica. Los resultados del trabajo de campo mostraron que gran parte de estas empresas no tienen conocimiento acerca de la Ley N° 28015, lo que hace que su gestión sea deficiente y no les permita ser competitivos, afrontar las situaciones que podrían presentarse en cuanto a exportaciones y uso de financiamiento; tampoco cuentan con conocimiento acerca de la asociatividad empresarial, aspectos que se deben corregir a fin de contar con una buena gestión que beneficie a la empresa en todos sus campos de acción.

Martel (2018) en su tesis “La gestión empresarial en la administración del área de pagos de la empresa Mota Engil S.A., 2018”. Universidad De Huánuco. Perú. Cuyo objetivo fue establecer la influencia de la gestión empresarial sobre la administración del área de pagos en la empresa Mota Engil, periodo 2018. Investigación de tipo aplicada, diseño no

experimental de corte transversal, y explicativo. Su muestra fueron 96 trabajadores externos de la empresa. Utilizó como técnicas de recolección de datos a la encuesta y la entrevista, y como instrumentos al cuestionario y la guía de entrevista, respectivamente. Llegando a concluir lo siguiente: No se realiza una adecuada gestión empresarial del área de pagos, lo cual no le permite brindar una buena calidad del servicio, además se determinó que en el área de pagos no existe personal lo suficientemente capacitado y no tienen los objetivos empresariales claros. Este antecedente resulta útil en la medida que en su contenido abarca un análisis de los principales componentes de la gestión empresarial, lo cual es útil para el mayor conocimiento de la variable y un mejor análisis.

## **1.2. Bases teóricas**

Por otro lado, para poder llevar a cabo estudios respecto a las variables gestión empresarial y penalidades contractuales, es necesario realizar la revisión de diversas fuentes teóricas:

La gestión empresarial constituye la unión de esfuerzos del total de miembros de una organización, incluyendo desde la gerencia hasta los trabajadores de la más baja jerarquía, dirigiendo los esfuerzos en base a los clientes reales y los clientes potenciales en el ámbito local, nacional e internacional, además de la sociedad en conjunto y el medio ambiente en donde se llevan a cabo las actividades empresariales. Todo ello con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa, es decir, en términos generales, se le puede considerar como la gestión de todos los miembros que pertenecen directa o indirectamente a una organización (Van Den Berghe, 2016).

Por su parte Estrada (2015), señala a la gestión empresarial como toda acción que pretende, mediante el recurso humano de la empresa, alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad empresarial, e identificar aquellos factores que tienen influencias positivas sobre los resultados. Por tanto, para lograrlo, es preciso que la

gestión empresarial aborde funciones de planificación, organización, mando y control. Estas funciones deben ser ejercidas y deben materializarse a través de la destreza administrativa y deben de tener como pilares a las personas, los procesos y las tecnologías. El objetivo fundamental de la gestión empresarial es lograr el éxito a través de beneficios que sustenten la supervivencia del negocio, dentro del dinámico y volátil contexto, y el desarrollo, estando los beneficios orientados a reducir o estandarizar costos de tal manera que sea posible un desarrollo empresarial sostenible y sustentable. La variable gestión empresarial, de acuerdo con Cantero (2015), tendría como sub variables o dimensiones estaría constituida a los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Los procesos estratégicos, son definidos por Chicano (2015) como aquel conjunto de tareas que hacen posible analizar y satisfacer las necesidades del equipo de dirección para tomar direcciones estratégicas, están referidos a aquellos procesos que se asocian con el establecimiento de políticas internas, metas, objetivos, y estrategias para asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos, son estos procesos los que orientan el direccionamiento de la organización. De acuerdo con Cantero (2015), los indicadores dentro de los procesos estratégicos son: Cumplimiento de visión, implica proponer las estrategias para lograr que la visión de la organización se materialice; gestión ambiental, comprometerse con la implementación y dirección de políticas para el cuidado del medio ambiente; gestión de calidad, diseñar e implementar criterios para asegurar el desempeño de la empresa bajo estándares adecuados de calidad; cumplimiento de metas de rentabilidad, orientar los procesos empresariales para lograr la rentabilidad empresarial.

Los procesos operativos, son definidos por Chicano (2015) como todos aquellos procesos que se encuentran asociados con el desempeño de la organización, con la puesta en marcha de sus operaciones para tener contacto con el cliente, los procesos a través de

los que se transforman los recursos en servicios y/o productos. Acorde con el planteamiento de Cantero (2015), los indicadores de los procesos operativos son: Nivel de servicio del proyecto, establecer los estándares o niveles en los que será realizado un proyecto; continuidad, gestionar los recursos para asegurar continuidad de la producción, es decir, que la provisión de bienes o servicios se dé de manera fluida sin contratiempos para cumplir con sus metas; flexibilidad, disponer del capital y la tecnología para tener flexibilidad en la producción, adaptándose a nuevos requerimientos del mercado.

Los procesos de apoyo, son definidos por Chicano (2015) como aquellos que le contribuyen a la organización misma y a los procesos operativos de los recursos necesarios para llevar a cabo un normal funcionamiento. Según Cantero (2015), los indicadores de los procesos apoyo son: Cantidad Suministradas, cuantía de los recursos que son dotados a los procesos productivos de la organización; Equipamiento, los materiales técnicos, e infraestructura disponible para los procesos operativos, capital de apoyo, recursos financieros para ser invertidos en las necesidades de la organización; satisfacción del capital humano, la gestión del personal para lograr que se encuentren satisfechos laborando en la organización; tiempo de funcionamiento de los equipos, gestionar y programar los tiempos de uso de todos aquellos equipos necesario para el desarrollo de las tareas en la organización, así como el seguimiento de la vida útil de los equipos.

En cuanto a las penalidades contractuales en el rubro de construcción, en base al trabajo de Talavera (2016), pueden ser entendidas como el medio a través del cual se establecen de manera anticipada los daños y perjuicios que deberá asumir el contratista y pagar al acreedor, en el caso de incumplirse alguna de las cláusulas establecidas en la firma de un contrato. Para el caso de las empresas del sector construcción, se puede



considerar como dimensión o sub variable de las penalidades contractuales en el rubro de construcción, a las penalidades en la ejecución de los proyectos.

Referente a las penalidades en la ejecución de los proyectos, Talavera (2016), manifestaba que éstas se tratan de todas aquellas penalidades que tienen como causa el incumplimiento de los acuerdos en relación a los servicios o con ciertos requerimientos normados para la ejecución de los mismos dentro de los contratos por concepto de construcción de una determinada infraestructura. Así mismo el autor señalaba que dentro de los indicadores de esta dimensión se pueden ubicar a los siguientes: No cumplir con los niveles de servicio del proyecto, es decir, dejar incompleta la ejecución de un proyecto, terminar hasta cierta parte sin completar hasta cubrir todo lo pactado; atraso en plazo de ejecución de obra, no cumplir con los plazos determinados para entregar las obras; no contar con la maquinaria y equipo propuesto en la oferta técnica, no disponer de la tecnología necesaria para ejecutar el proyecto en las condiciones de calidad ofrecidas; atraso en entrega del proyecto definitivo, retrasos en los tiempos pactados para culminar el proyecto en su totalidad; no contar con indumentaria e implementos de protección, significa que el personal no recibe el equipamiento necesario para salvaguardar su seguridad; no contar con el personal propuesto, ofertado en las bases de licitaciones, colocar a responsables de obra menos capacitados de lo ofrecido en el trato contractual; y no cumplir con la seguridad vial en los frentes de trabajo, debemos referirnos a los procedimientos destinados a mejorar la seguridad vial que han sido incorporados en el manual de conservación vial de los proyectos, los cuales previenen los accidentes como parte de los procedimientos rutinarios de conservación en los contratos de servicios.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación entre los procesos estratégicos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019?
- ¿Cuál es la relación entre los procesos operativos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019?
- ¿Cuál es la relación entre los procesos de apoyo y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre los procesos estratégicos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.
- Determinar la relación entre los procesos operativos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.
- Determinar la relación entre los procesos de apoyo y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

- Existe relación significativa entre los procesos estratégicos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.
- Existe relación significativa entre los procesos operativos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.
- Existe relación significativa entre los procesos de apoyo y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.

## **1.6. Justificación**

La investigación se justifica en el aspecto teórico, en la medida que, la evaluación de las variables se ha realizado en base a estudios de carácter científico, los cuales dan solidez a la investigación y plantean la manera propicia para abordar cada una de las variables de investigación y alcanzar los objetivos del estudio. De esa manera, la variable gestión empresarial fue abordada en base al planteamiento de Van Den Berghe (2016), y la variable Penalidades contractuales en el rubro construcción se analizó en base al planteamiento de Talavera (2016).

En el caso de la justificación práctica, se puede señalar que los resultados de la presente investigación serán útiles para ser empleados por la empresa en la cual se realizó el análisis, y de esa manera mejorar su desempeño actual, y gestionar un adecuado manejo de los contratos para poder evitar caer en incumplimientos contractuales que deriven en

el pago de penalidades y como tal en pérdidas empresariales, además puede ser útil para cualquiera de las empresas de sector construcción.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de variables.*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO	ESCALA
X = Gestión empresarial	La gestión empresarial constituye la unión de esfuerzos del total de miembros de una organización, incluyendo desde la gerencia hasta los trabajadores de la más baja jerarquía, dirigiendo los esfuerzos en base a los clientes reales y los clientes potenciales en el ámbito local, nacional e internacional, además de la sociedad en conjunto y el medio ambiente en donde se llevan a cabo las actividades empresariales. (Van Den Berghe, 2016).	La variable gestión empresarial tiene como fin dirigir los esfuerzos de la organización para desempeñar de manera óptima las actividades empresariales, para lo cual se llevan a cabo procesos estratégicos, operativos, y de apoyo	X1:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación y cumplimiento de la visión</li> </ul>	1-2	Cuestionario, guía de análisis documental, guía de entrevista	Ordinal
			Proceso estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Ambiental</li> <li>Gestión de calidad</li> <li>Cumplimiento de metas de rentabilidad</li> </ul>	3-4 5-7 8		
			X2:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel del servicio del proyecto</li> </ul>	9		
			Procesos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuidad</li> <li>Flexibilidad</li> </ul>	10 11		
			X3:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad suministradas</li> </ul>	12		
			Procesos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamiento</li> <li>Capital de apoyo</li> <li>Satisfacción del capital humano</li> <li>Tiempo de funcionamiento de los equipos</li> </ul>	13 14 15 16		
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO	ESCALA
Y = Penalidades contractuales	Las penalidades son el medio a través del cual se establecen de manera anticipada los daños y perjuicios que deberá asumir el contratista y pagar al acreedor, en caso que se incumpla alguna de las cláusulas establecidas en la firma del contrato, con lo cual se espera evitar situaciones problemáticas respecto a cuestiones relativas a la prueba de existencia de daño y del monto correspondiente (Talavera,2016).	Las penalidades contractuales en el rubro de construcción se materializan en las penalidades en la ejecución de proyectos.	Y1: Penalidades en ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cumplir con los niveles de servicio del proyecto</li> <li>Atraso en plazo de ejecución de obra</li> <li>No contar con la maquinaria y equipo propuesto en la oferta técnica</li> <li>Atraso en la entrega del proyecto definitivo</li> <li>No contar con indumentaria e implementos de protección</li> <li>No contar con el personal propuesto, ofertado en las bases de licitaciones</li> <li>No cumplir con la seguridad vial en los frentes de trabajo</li> </ul>	1 2 3 4 5 6 7	Cuestionario, guía de análisis documental, guía de entrevista	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

## **2.1. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo aplicada, porque tuvo como objetivo principal la búsqueda y consolidación del saber, así como la aplicación de los conocimientos para acrecentar el conocimiento cultural y científico y la producción de tecnología al servicio de la sociedad (Pimienta, De la Orden, & Duarte, 2012, pág. 9). En el presente estudio se ha hecho uso de teoría e investigaciones de carácter científico para resolver la problemática planteada en las empresas del sector construcción.

### **Diseño**

La presente investigación es de nivel descriptivo correlacional ya que se pretendió describir las variables, así como también de las posibles correlaciones entre las variables en estudio. (Díaz, 2009, pág. 123)

Es de diseño no experimental, debido a que no se realizó la manipulación de ninguna de las variables en estudio para obtener resultados deseados, es decir, solo se limitó a la observación de los fenómenos tal y como suceden, (Palella & Martins, 2012, pág. 87)

## **2.2. Población y muestra**

### **2.2.1. Población**

La población, es definida por Valderrama (2015) como el total de individuos, sujetos u objetos que poseen características que son de interés para una investigación, y que son susceptibles a ser analizadas (p. 182). En relación a la variable gestión empresarial, la población en la investigación estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa, los cuales comprenden a 50 trabajadores. Tomando en cuenta que, para la medición de toda la gestión empresarial, la participación es de todos los trabajadores de todas las áreas de trabajo. Con respecto a la variable penalidades contractuales, se tomó como población a los documentos de penalidades que la empresa ha registrado en el año 2019.

### 2.2.2. Muestra

La muestra, según Supo (2018), hace alusión al subconjunto o una proporción de la población, dentro de lo cual se incluyen a aquellos elementos que poseen las características generales que caracterizan a la población, y poseen los datos necesarios y susceptibles a ser medidos y/o analizados para alcanzar los fines de investigación (p. 7). Para la determinación de la muestra se hizo uso del muestro no probabilístico, en su modalidad de muestreo por conveniencia, opinático, o intencional, el cual, según Sánchez y Reyes (2015), se trata de aquel muestreo en el que no se hace uso de ningún procedimiento de cálculo para la determinación de la muestra, sino que, la elección de los elementos conformantes se realiza basado en los conocimientos y criterios del investigador, quien selecciona a través del establecimiento de criterios de inclusión y exclusión, selecciona a aquellos elementos que cumplen con dichos criterios (p. 342). De esa manera, se establecieron los siguientes criterios para seleccionar a la muestra:

#### Criterios de inclusión

- i. Trabajadores que hayan laborado de manera permanente en el apoyo, manejo y control de las obras, durante el año correspondiente al periodo del estudio.
- ii. Trabajadores que tengan conocimiento de las penalidades aplicadas a la empresa.

#### Criterios de exclusión

- i. Trabajadores que no hayan laborado de manera permanente en el apoyo, manejo y control de las obras, correspondiente al periodo del estudio.
- ii. Trabajadores que no tengan conocimientos de las penalidades de la empresa.

En base a dichos criterios, de los 50 trabajadores de la población se tomó como muestra a 30 de ellos, excluyéndose a 20 en base a los criterios de exclusión, y considerando a los 30 que cumplían con los criterios de inclusión. A continuación, se muestra la distribución de los empleados de la empresa, considerados como población para la primera variable.

**Tabla 2**  
*Población y muestra*

Áreas	Total	Muestra	Porcentaje
Ingeniería	12	7	0.23
Logística	5	3	0.1
RRHH	4	2	0.07
Legal	4	2	0.07
Proyectos	15	9	0.3
Comercial	10	7	0.23
Total	50	30	1

*Fuente:* Área de recursos humanos de la empresa.

Además, para recoger los datos con la guía de análisis documental, se consideró como muestra a los documentos que hayan registrado las penalidades de la empresa.

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

#### 2.3.1 Técnicas:

Las técnicas de recolección de datos, de acuerdo con Valderrama (2015), designan a las diferentes maneras en que se lleva a cabo un proceso de recolección de datos, la forma o modalidad en que se recaban los datos (pp. 194-195). En la presente investigación, para recabar los datos se hizo uso de las siguientes técnicas de recolección de datos:

- i. **Encuesta:** Tal como señalaba Valderrama (2015), la encuesta es una técnica utilizada en las investigaciones, en especial de carácter social, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad para obtener los datos, ello a través de la formulación de preguntas a los sujetos de manera indirecta (p. 195).
- ii. **Entrevista:** Según el planteamiento de Bernal (2016), la entrevista es una técnica por la cual se recopila información a través de un proceso directo de comunicación entablada entre el entrevistador y el entrevistado, en el cual se indaga al entrevistado en base a las variables que se abordan en el estudio.
- iii. **Análisis documental:** El análisis documental, acorde con Sánchez y Reyes (2015), se trata de una técnica a través de la cual se recogen datos que se



encuentran en fuentes documentales primarias o secundarias, una técnica en la cual se busca recoger información de determinadas fuentes de datos referente a las variables en estudio (p. 152).

### 2.3.2 Instrumentos:

Los instrumentos, acorde con el planteamiento de Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018), son herramientas utilizados para recoger los datos de manera ordenada, sistemática e intencional, instrumentos físicos o digitales en los cuales se plasman cada uno de los datos recogidos conforme la modalidad de la técnica designada (p. 273). Los instrumentos utilizados en la presente investigación son los siguientes:

- i. **Cuestionario:** Un cuestionario, según Bernal (2016), se trata de un documento físico o digital conformado por un conjunto de preguntas que se formulan en base a las variables de investigación, sus dimensiones e indicadores, con el fin de obtener los datos necesarios para alcanzar los fines de la investigación (pp. 245-246). En la presente investigación se diseñaron dos cuestionarios, uno para la variable gestión empresarial, y el otro para la variable penalidades contractuales, ambos con opciones de respuesta en escala Likert.
- ii. **Guía de entrevista:** La guía de entrevista, según Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018), es una herramienta que consiste en una hoja simple en la cual se anotan preguntas que son formuladas al entrevistado, y el entrevistador va anotando cada una de las respuestas, interactuando e interviniendo para que el entrevistado comprenda las preguntas y pueda responder de manera oportuna (p. 298). La guía de entrevista se realizó para la variable penalidades contractuales y la variable gestión empresarial, y se conformó de dos preguntas.

iii. **Guía de análisis documental:** Acorde con el planteamiento de Vara (2015), se trata de un formato en el cual se anotan cada uno de los ítems o categorías sobre las cuales se desea obtener información, señalando puntualmente el dato a recoger, y dejando espacios en blanco para anotar cada dato hallado (p.310). La guía de análisis documental de la presente investigación se diseñó para recoger los datos correspondientes a las penalidades contractuales.

#### 2.4. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez de un instrumento se refiere a la capacidad que posee para medir o evaluar lo que se desea medir, medir lo que realmente fue diseñado para medir, asegurando la objetividad y precisión de los resultados de la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Mientras que, la confiabilidad se designa como aquella propiedad del instrumento que asegura que los datos recogidos no varíen de manera significativa con el paso del tiempo y el cambio de muestra a la que se aplica (Hernández, Fernández & Baptista, 2014): Los cuestionarios fueron sometidos a la prueba de confiabilidad, para ello se hizo uso de una prueba piloto para extraer los datos que en lo posterior fueron analizados mediante el estadístico alfa de cronbach, a partir del cual, se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación:

**Tabla 3**  
*Confiabilidad del cuestionario de la variable gestión empresarial*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,721	16

En la tabla 3 se muestran los resultados de la fiabilidad del cuestionario de la variable gestión empresarial, obteniéndose un valor alfa de Cronbach igual a 0.721 para la

variable gestión empresarial, el cual, al estar cercano a la unidad indica que el instrumento goza de una alta fiabilidad

**Tabla 4**

*Confiabilidad del cuestionario de la variable penalidades contractuales*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	7

En la tabla 4, se muestran los resultados de la fiabilidad de la variable penalidades contractuales, hallándose un valor alfa de cronbach igual a 0.742, siendo dicho valor cercano a la unidad, con lo cual se determina que el instrumento goza de confiabilidad.

En cuanto a la guía de análisis y la guía de entrevista, su confiabilidad se determinó a partir de 2 pruebas piloto para determinar si los resultados tenían cambios al ser aplicados los instrumentos en distintos momentos, es así como, luego de recoger los datos se procedió a realizar la prueba de Pearson a los resultados obtenidos en la primera y segunda aplicación de los instrumentos, resultando que, la correlación fue perfecta, con un nivel equivalente a 1, demostrándose así la confiabilidad de dichos instrumentos, la evidencia de dichos resultados se presenta en las siguientes tablas:

**Tabla 5**

*Confiabilidad de las entrevistas*

		Entrev1	Entrev2
Entrev1	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		.
	N	2	2
Entrev2	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	.	
	N	2	2

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Tabla 6**  
*Confiabilidad de la guía de análisis documental*

		TOTAL.G1	TOTAL.G2
TOTAL.G1	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	6	6
TOTAL.G2	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	6	6

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## 2.5. Procedimientos

Con fecha 10 de noviembre del 2019 se autorizó la realización para la aplicación de las encuestas, así como las entrevistas por parte de la gerencia de proyectos en coordinación

Con en el área de recursos humanos bajo el siguiente procedimiento:

- Se solicitó una cita con el trabajador a ser encuestado o entrevistado.
- Se le explicó los objetivos del estudio y la forma en que se tratarán la información que proporcione, solicitándole su consentimiento.
- Se aplicó la encuesta y entrevista.
- Los datos fueron transcritos y tabulados para ser procesados mediante el software estadístico SPSS.

En relación a la guía de revisión documental:

- Se hizo una solicitud a funcionarios de la empresa para tener acceso a la documentación de penalidades por contrato. El mismo que fue autorizado siempre y cuando se mantenga en estricto anonimato a la empresa.
- Se procedió a revisar en el área de proyectos cada contrato correspondiente al año 2019, se hallaron 04 contratos de los cuales 02 pertenecían a proyectos

ejecutados con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 01 con la entidad Provias Nacional y por ultimo 01 con la empresa EMAPE.

- Se verifico las penalidades contraídas con las instituciones y se procedió a llenar la guía de revisión documental.
- Se tabularon los datos para proceder a su análisis.

## **2.6. Consideraciones éticas**

Para la responsabilidad ética parte de la propia persona ya que es exclusivo e irrevocable y como tarea requiere el concurso de todos los que participan dentro de la organización, es así que se tomó en consideración como base a todo el personal empleado de la constructora bajo el enfoque de respetar la privacidad y confidencialidad para poder dar respuesta a las preguntas formuladas por el investigador.

Tomando en cuenta estos objetivos se consideró toda la información obtenida para el estudio como confidencial. Se les informó a los participantes de los objetivos del estudio y de la manera en que se empleará la información que proporcionen. Luego se les pidió su consentimiento antes de proceder a la aplicación del cuestionario o de la entrevista.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Resultados de los cuestionarios:

La tabla 7, muestra que la correlación entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, presentó un valor de significancia equivalente a 0.000, el mismo que, al ser menor a 0.05, indica la existencia de correlación significativa, así mismo, el coeficiente de correlación fue de -0.797, el cual muestra que la correlación existente es negativa muy fuerte.

**Tabla 7**

*Prueba de correlación entre la Gestión empresarial y las Penalidades contractuales*

		Gestión empresarial	Penalidades por contrato
Gestión empresarial	Coefficiente de correlación	1,000	-,797**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Penalidades contractuales	Coefficiente de correlación	-,797**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

Elaboración: propia

La tabla 8, muestra resultados respecto a la correlación entre la dimensión procesos estratégicos y la variable penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, obteniéndose un valor de significancia equivalente a 0.000, valor que al ser menor a 0.05, indica la existencia de una correlación significativa, así mismo, se halló un coeficiente de correlación equivalente a -0.774, valor que indica que la relación existente es negativa muy fuerte.

**Tabla 8**

*Prueba de correlación entre la dimensión Procesos estratégicos y las Penalidades contractuales*

		Procesos estratégicos	Penalidades contractuales
Procesos estratégicos	Coefficiente de correlación	1,000	-,774**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Penalidades contractuales	Coefficiente de correlación	-,774**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

Elaboración: propia

En la tabla 9, se muestran los resultados de la prueba de correlación entre la dimensión procesos operativos y la variable penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, entre los cuales se observa un valor de significancia igual a 0.00 indicando la existencia de una correlación significativa, además se puede apreciar un coeficiente de correlación equivalente a -0.787, el cual indicaría que la correlación existente es negativa muy fuerte.

**Tabla 9**

*Prueba de correlación entre la dimensión Procesos operativos y las Penalidades contractuales*

		Procesos operativos	Penalidades contractuales
Procesos operativos	Coefficiente de correlación	1,000	-,787**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Penalidades contractuales	Coefficiente de correlación	-,787**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

A través de la tabla 10, se puede observar que la correlación entre la dimensión procesos de apoyo y la variable penalidades contractuales una empresa constructora del distrito de Miraflores, obtuvo un nivel de significancia igual a 0.000, el mismo que indica que la correlación existente es significativa, además se pudo obtener un coeficiente de correlación de valor -0.790, el mismo que señalaría a la correlación existente como negativa muy fuerte.

**Tabla 10**

*Prueba de correlación entre la dimensión Procesos de apoyo y las Penalidades contractuales*

		Procesos de apoyo	Penalidades contractuales
Procesos de apoyo	Coeficiente de correlación	1,000	-,790**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Penalidades contractuales	Coeficiente de correlación	-,790**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

### Resultados de las entrevistas

A partir de la contrastación de las dos entrevistas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados:

Las penalidades que la empresa ha asumido en la ejecución de proyectos son las siguientes:

- Retraso en la ejecución del contrato, ausencia de profesionales claves, ausencia de equipo mínimo, incumplimiento de plazo contractual, falta de señalización temporal de seguridad en obra y de incumplimiento de medidas de seguridad en el trabajo.

Dentro de los elementos de la gestión de la empresa, ya sean estratégicos, operativos o de apoyo, que de haberse realizado de mejor manera pudieron haber evitado estas penalidades, están los siguientes:



- **Estratégico:** Mejorar la evaluación de riesgos de los proyectos antes de decidir participar con la propuesta, mejorar los procesos de selección de los profesionales contractuales (Gerente Vial, Residentes, Especialista en Costos y presupuestos, Especialista en Suelos y Pavimentos, Administrador de Proyecto), designación de Jefe de Operaciones.
- **Operativo:** Establecer una metodología de Control de Gestión y sus respectivas herramientas para administrar un Proyecto (Obra o Servicios), establecer un organigrama mínimo para que opere el área de Oficina Técnica y establecer un jefe funcional desde Sede para hacer el seguimiento. Revisar y mejorar la dinámica entre el Coordinador de Proyecto y el Gerente Vial / Residente del Proyecto para hacer más eficiente la gestión de cara al Proyecto, implementar cronograma de utilización de equipos, actualización semanal de control documentario en la nube para seguimiento, programar reuniones quincenales o mensuales de seguimiento con área de administración contractual.
- **Apoyo:** Establecer responsables de compras especializados para así evitar reprocesos o retrasos en las compras. Establecer un flujo de caja real antes de iniciar los proyectos para priorizar los pagos críticos evitando el retraso o paralización de trabajos en el proyecto evitando las potenciales penalidades por incumplimiento de niveles de servicio.

### **Resultados de la guía de análisis documental**

Luego de haber realizado la revisión del acervo documentario que contiene el registro de las penalidades asumidas por la empresa, se han hallado 6 penalidades suscitadas en el 2019, las mismas que se describen a continuación:

- Con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones se asumió una penalidad de S/60,390.33 a razón de la falta de seguridad vial en los frentes de trabajo,

penalidad estipulada de acuerdo con el art. 62 del reglamento de contratación pública especial para la reconstrucción con cambios.

- Una penalidad con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones por un total de S/42,912.00 por la no participación del personal especialista mínimo,
- Otra equivalente a S/214,440.80, por ausencia injustificada de 10 días del personal profesional especialista en seguridad.
- Una penalidad por un monto total de S/19,770.48 a causa de no contar con maquinarias (02 recicladoras), por un periodo de 06 días, según la revisión documental el cual está indicado en el numeral 4.6 de los términos de referencia que forman parte del contrato principal con la entidad-Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Mientras que, con Provias Nacional se asumió una penalidad equivalente a S/11,936.40 por la no atención de orden de servicio por defectos
- Una penalidad final con la Empresa Municipal Administradora de Peajes de Lima -EMAPE equivalente a S/112,190.36 por la no participación del personal especialista mínimo. Penalidad indicada en el Art. 132 del reglamento de la ley de contrataciones del estado, lo cual en general hace un monto total de S/461,640.37.

**Tabla 11**  
*Confiabilidad de la guía de análisis documental*

		TOTAL.G1	TOTAL.G2
	Correlación de Pearson	1	1,000**
TOTAL.G1	Sig. (bilateral)		,000
	N	6	6
	Correlación de Pearson	1,000**	1
TOTAL.G2	Sig. (bilateral)	,000	
	N	6	6

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Resultados de las encuestas

### Análisis por pregunta

A continuación, se detallará los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario realizado a los trabajadores de una empresa constructora del distrito de Miraflores.

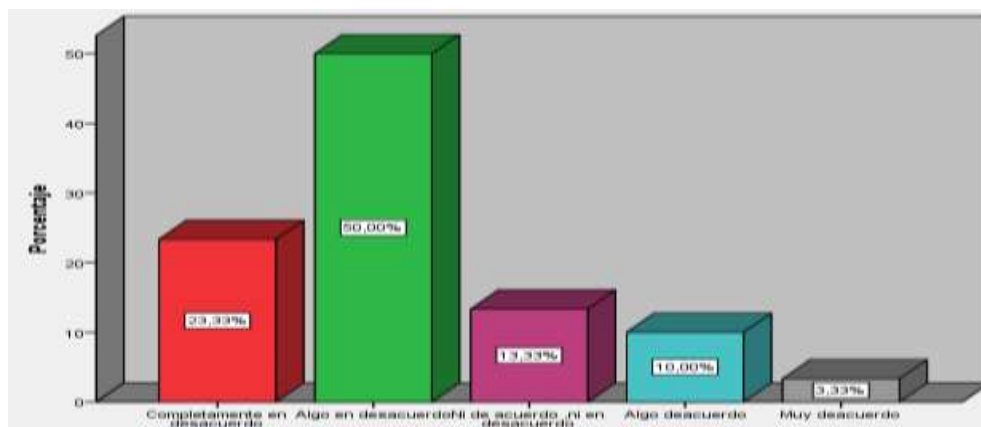
#### VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL

#### DIMENSIÓN: PROCESOS ESTRATÉGICOS

**Tabla 12**

*Se ha establecido adecuadamente una visión para la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	7	23,34 %
Algo en desacuerdo	15	50,00 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	13,33 %
Algo de acuerdo	3	10,00 %
Muy de acuerdo	1	3,33 %
Total	30	100,00 %



*Figura 2. Porcentaje de una adecuada visión.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°1 sobre la visión de la empresa tiene como resultado que un 50% indica que está algo en desacuerdo, mientras que, 23.33% señala que está completamente en desacuerdo, así mismo, un 13.33% indica que no se encuentra ni en desacuerdo ni en de acuerdo, además, el 10.00% indica estar algo de acuerdo y, finalmente, un 3.33% de los encuestados señalaron estar muy de acuerdo. A partir de estos resultados, se

evidencia que la empresa constructora ubicada en Miraflores, no ha establecido de manera adecuada su visión.

**Tabla 13**

*Se evalúan periódicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos incluidos en la visión de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	9	30,00 %
Algo en desacuerdo	13	43,33 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,67 %
Algo de acuerdo	3	10,00 %
Total	30	100,00 %

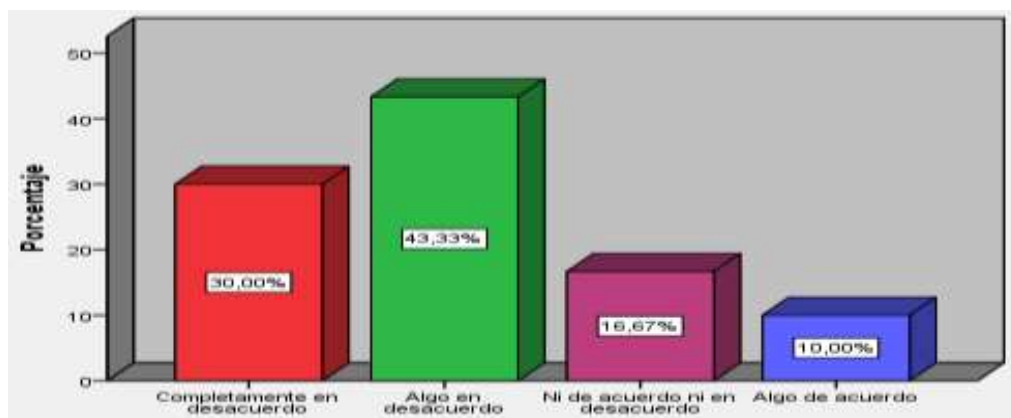


Figura 3. Porcentaje de cumplimiento de los objetivos.

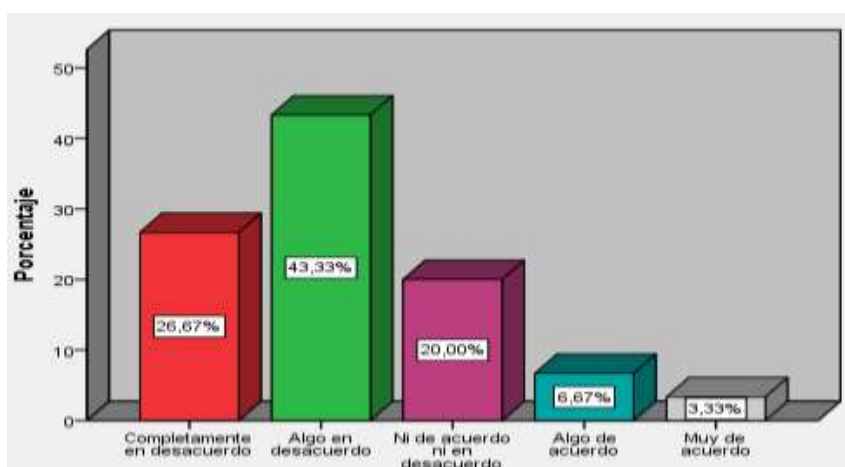
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la interrogante N°2 acerca del cumplimiento de los objetivos de estratégicos, tiene como resultado que un 43.33% está algo en desacuerdo, mientras que, un 30% indica que está completamente en desacuerdo, además, un 16.67% no se muestra de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, el restante 10% indica que se encuentra algo de acuerdo. A partir de este resultado se infiere que, la empresa constructora ubicada en el distrito de Miraflores, no suele evaluar de manera periódica el cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de su visión como empresa.

**Tabla 14**

*La empresa está comprometida hacia la implementación de políticas y programas hacia la gestión ambiental.*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	8	26,67 %
Algo en desacuerdo	13	43,33 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,00 %
Algo de acuerdo	2	6,67 %
Muy de acuerdo	1	3,33 %
Total	30	100,00 %



*Figura 4. Porcentaje de políticas y programas de gestión ambiental.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los hallazgos de la pregunta N°3 sobre las políticas y programas de gestión ambiental tiene como resultados que un 43.33 % señala que está algo en desacuerdo, así mismo, el 26.67 % indica estar completamente en desacuerdo, mientras que, el 20.00 % señala que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, además, el 6.67 % sostiene estar algo de acuerdo, por último, el 3.33 % indica estar muy de acuerdo. En consecuencia, se infiere que la empresa constructora ubicada en Miraflores, no se encuentra comprometida en la implementación de políticas y programas sobre la gestión ambiental.

**Tabla 15**
*Se verifican de manera externa sus indicadores ambientales*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	11	36,67 %
Algo en desacuerdo	12	40,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,00 %
Algo de acuerdo	3	10,00 %
Muy de acuerdo	1	3,33 %
Total	30	100,00 %

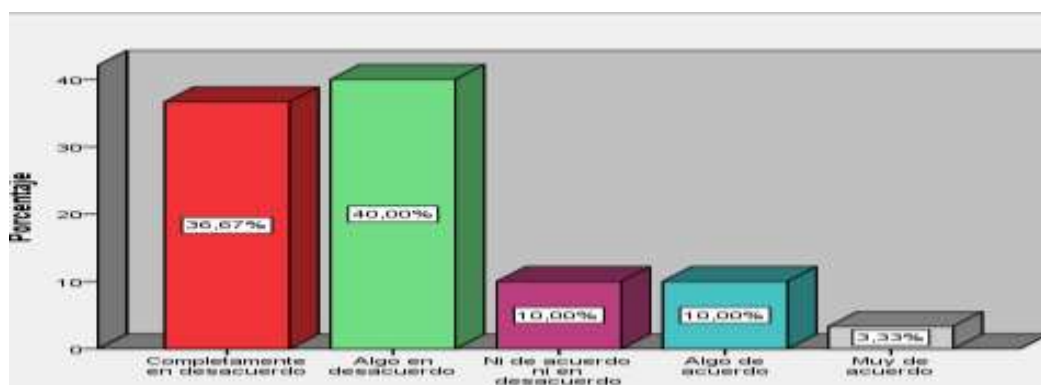


Figura 5. Porcentaje de verificación de indicadores ambientales.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°4 sobre la verificación de los indicadores ambientales, evidencian que, el 40.00% indica estar algo en desacuerdo, en tanto que, el 36.67% señala estar completamente en desacuerdo, además, el 10.00% indica que no estar de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo, el 10.00% señala estar algo de acuerdo, por último, el 3.33% indica estar muy de acuerdo. A partir de estos resultados se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores no suele verificar de manera externa sus indicadores ambientales.

**Tabla 16**
*Existen políticas definidas de gestión de calidad*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	6	20,00 %
Algo en desacuerdo	12	40,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,67 %
Algo de acuerdo	4	13,33 %
Total	30	100,00 %

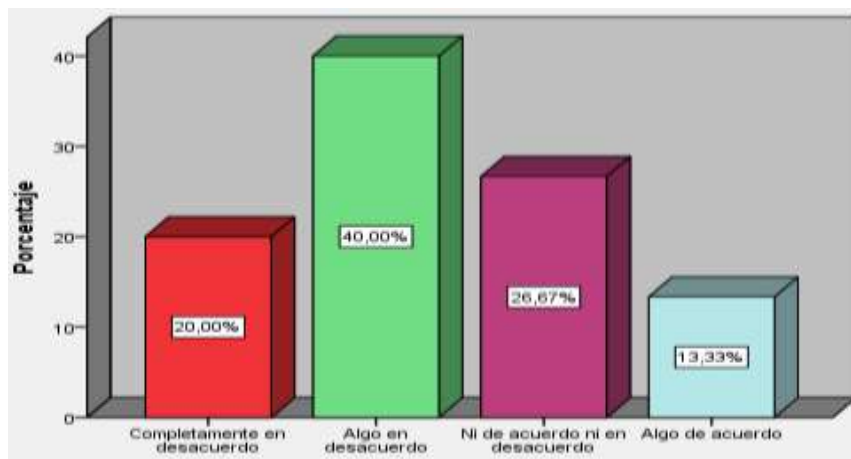


Figura 6. Porcentaje de políticas de gestión de calidad.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la interrogante N°5 sobre las políticas de gestión de calidad evidencian que, el 40% está en algo en desacuerdo, mientras que, el 26.67 % no está en acuerdo ni en desacuerdo, así mismo, el 20% indica que está completamente en desacuerdo, por último, el 13.33% indica esta algo de acuerdo. A partir de estos hallazgos se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, no ha definido claramente sus políticas de gestión de calidad.

### Tabla 17

*Los objetivos de calidad son medibles, coherentes, enmarcados en el tiempo y alineados a las estrategias.*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	9	30,00 %
Algo en desacuerdo	13	43,33 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,33 %
Algo de acuerdo	1	3,34 %
Total	30	100,00 %

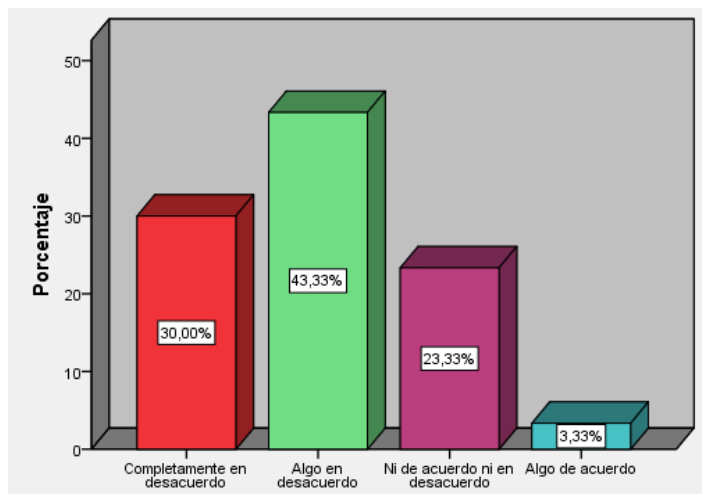


Figura 7. Porcentaje de objetivos de calidad.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°6 sobre los objetivos de calidad muestran que, el 43.33% está en algo en desacuerdo, en tanto que, el 30.00% indica que está completamente en desacuerdo, además, un 23.33% indica que no se encuentra `de acuerdo ni en desacuerdo, por último, el 3.33% indica que se encuentra algo de acuerdo. En consecuencia, a partir de los resultados mostrados se evidencia que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, posee objetivos de calidad que no cumplen en su totalidad con las características de ser medibles, coherentes, enmarcados en el tiempo y alineados a las estrategias.

### Tabla 18

*Las políticas y programas de calidad se implementan*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	8	26,67 %
Algo en desacuerdo	14	46,67 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,67 %
Algo de acuerdo	2	6,67 %
Muy de acuerdo	1	3,33 %
Total	30	100,00 %



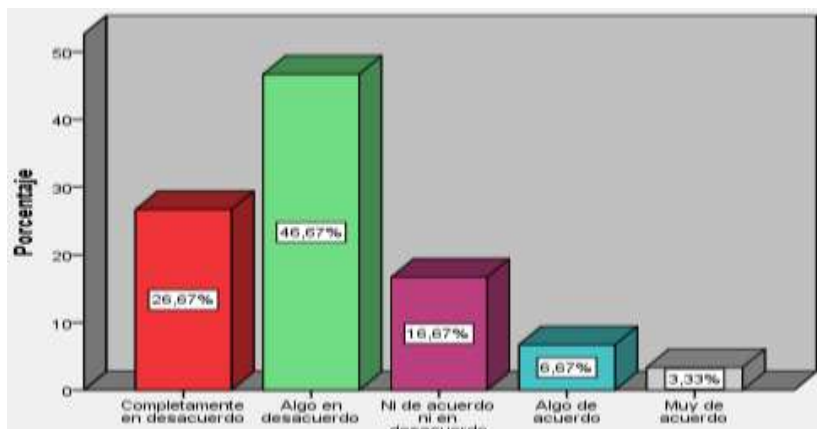


Figura 8. Porcentaje de implementación de políticas y programas de calidad.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la interrogante N°7 sobre la implementación de políticas y programas de calidad evidenciaron que, el 46.67% está en algo en desacuerdo, el 26.67% indica que está completamente en desacuerdo, mientras que, un 16.67% indica que no se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo, así mismo, el 6.67% indica estar algo de acuerdo y por último un 3.33% afirma estar muy de acuerdo. A partir de los hallazgos se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, no suele implementar sus políticas y programas de calidad.

**Tabla 19**

*La empresa cumple con las metas de rentabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	7	23,33 %
Algo en desacuerdo	13	43,33 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,67 %
Algo de acuerdo	2	6,67 %
Total	30	100,00 %

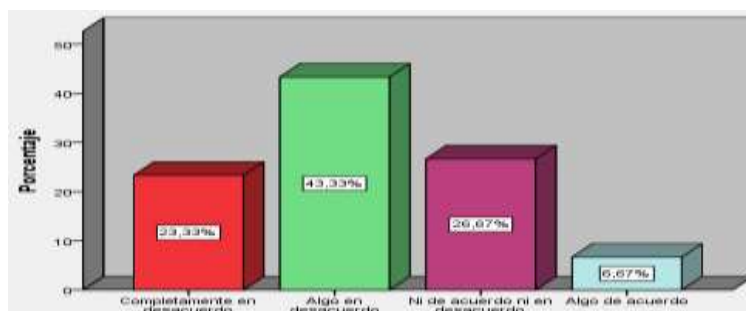


Figura 9. Porcentaje de cumplimiento con las metas de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la interrogante N°8 sobre el cumplimiento con las metas de rentabilidad indican que, un 43.33% está en algo en desacuerdo, mientras que un 26.67% señala que no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, asimismo, el 23.33% indica que está completamente en desacuerdo, por último, el 6.67% indica estar algo de acuerdo. A partir de estos resultados se concluye que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, no suele cumplir con sus metas de rentabilidad.

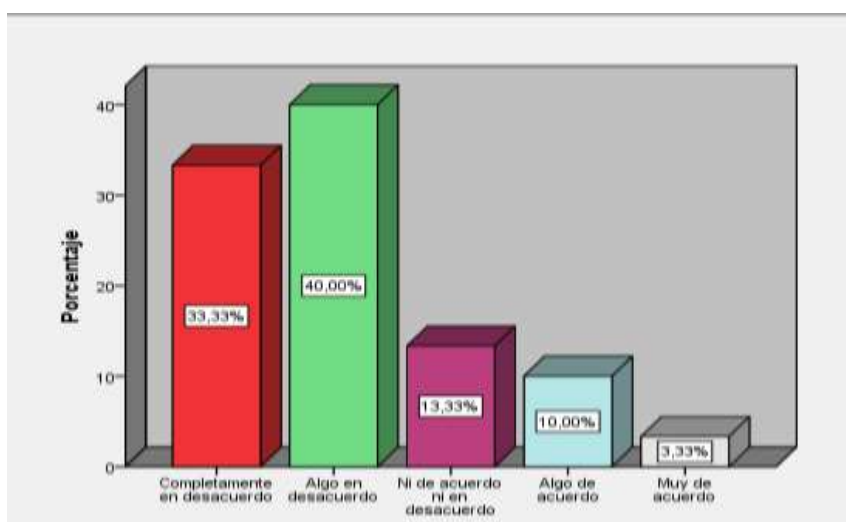
**VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL**

**DIMENSIÓN: PROCESOS OPERATIVOS.**

**Tabla 20**

*Se lleva el control de los servicios, en términos potenciales y efectivos*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	10	33,33 %
Algo en desacuerdo	12	40,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,33 %
Algo de acuerdo	3	10,00 %
Muy de acuerdo	1	3,34 %
Total	30	100,00 %



*Figura 10. Porcentaje de control de los servicios potenciales y efectivos.*

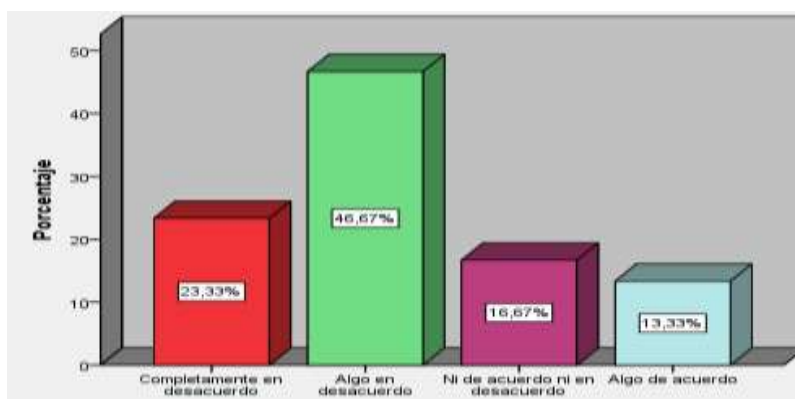
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°9 en relación al control de los servicios potenciales y efectivos muestran que, un 40.00% está en algo en desacuerdo, el 33.33% indica que está completamente en desacuerdo, mientras que, un 13.33% indica que no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo, el 10% indica estar algo de acuerdo y por último un 3.33% afirma estar muy de acuerdo. A partir de estos resultados se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, no suele llevar el control de los servicios, en términos potenciales y efectivos.

**Tabla 21**

*Se ejerce el control de los tiempos en la entrega de los servicios*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	7	23,33%
Algo en desacuerdo	14	46,67 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,67 %
Algo de acuerdo	4	13,33 %
Total	30	100,00 %



*Figura 11. Porcentaje de control en los tiempos de entrega.*

Fuente: Elaboración propia

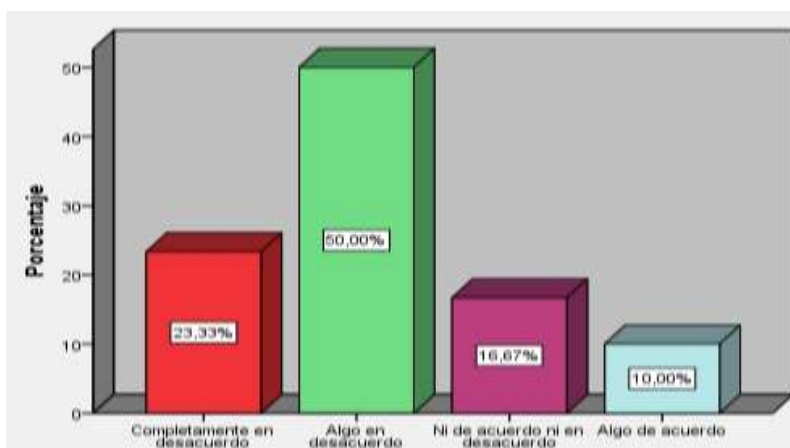
**Interpretación:** Los resultados de la interrogante N°10 sobre el control en los tiempos de entrega muestran que, un 46.67% está en algo en desacuerdo, mientras que, el 23.33% indica que está completamente en desacuerdo, además, un 16.67% indica que no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, por último, un porcentaje de 13.33% indica estar algo de acuerdo. A

partir de estos resultados se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores no suele ejercer control de los tiempos en la entrega de sus servicios.

**Tabla 22**

*Se toman en cuenta el número de operaciones diferentes que puede realizar una máquina al considerar adquirirla*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	7	23,33 %
Algo en desacuerdo	15	50,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,67 %
Algo de acuerdo	3	10,00 %
Total	30	100,00 %



*Figura 12. Porcentaje de operaciones que puede realizar una máquina.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°11 sobre las operaciones que puede realizar una máquina, muestran que, un 50% está en algo en desacuerdo, mientras que, el 23.33% indica que está completamente en desacuerdo, además, un 16.67% indica que no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, por último, un porcentaje de 10% indica estar algo de acuerdo. A partir de estos resultados se tiene que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, no suele tomar en cuenta el número de operaciones diferentes que puede realizar una máquina al considerar adquirirla.

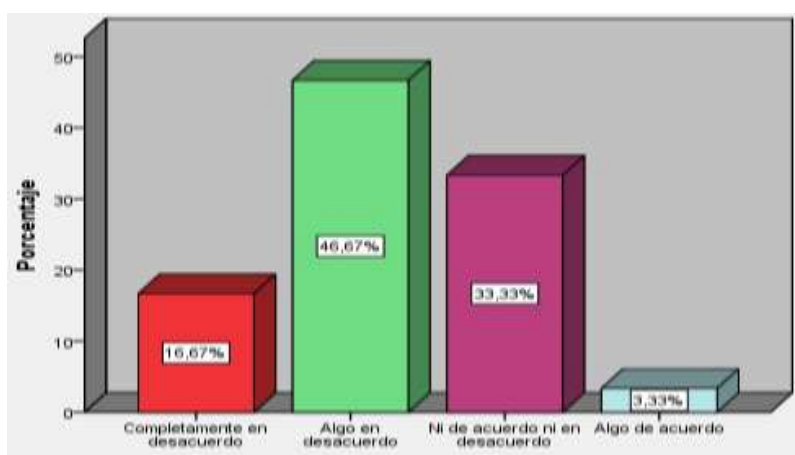
**VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL**

**DIMENSIÓN: PROCESOS DE APOYO.**

**Tabla 23**

*Se cumple siempre con la totalidad de los suministros durante las operaciones*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	5	16,67 %
Algo en desacuerdo	14	46,67 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	33,33 %
Algo de acuerdo	1	3,33 %
Total	30	100,00 %



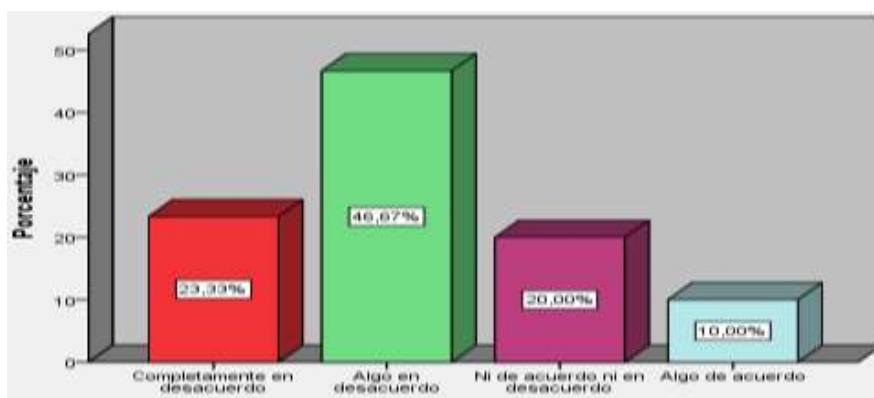
*Figura 13. Porcentaje de cumplimiento de suministros.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la interrogante N°12 sobre el cumplimiento de suministros muestran que, un 46.67% está en algo en desacuerdo, mientras que, un 33.33% indica que no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo, el 16.67% indica que está completamente en desacuerdo y, finalmente, un porcentaje de 3.33% indica estar algo de acuerdo. A partir de estos resultados se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores no siempre cumple con la totalidad de los suministros durante las operaciones.

**Tabla 24**  
*Se evalúa periódicamente la contratación de proveedores*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	7	23,33 %
Algo en desacuerdo	14	46,67 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,00 %
Algo de acuerdo	3	10,00 %
Total	30	100,00 %



*Figura 14. Porcentaje de evaluación de las contrataciones.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°13 sobre la evaluación de las contrataciones, mostraron que, un 46.67% está en algo en desacuerdo, en tanto que, el 23.33% indica que está completamente en desacuerdo, así mismo, un 20% indica que no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo y, por último, un porcentaje de 10% indica estar algo de acuerdo. A partir de estos hallazgos se deduce que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, no suele evaluar periódicamente la contratación de proveedores.

**Tabla 25**  
*Se evalúa periódicamente el nivel de utilización de los equipos*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	10	33,33 %
Algo en desacuerdo	11	36,67 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,33 %
Algo de acuerdo	4	13,33 %
Muy de acuerdo	1	3,34 %
Total	30	100,00 %

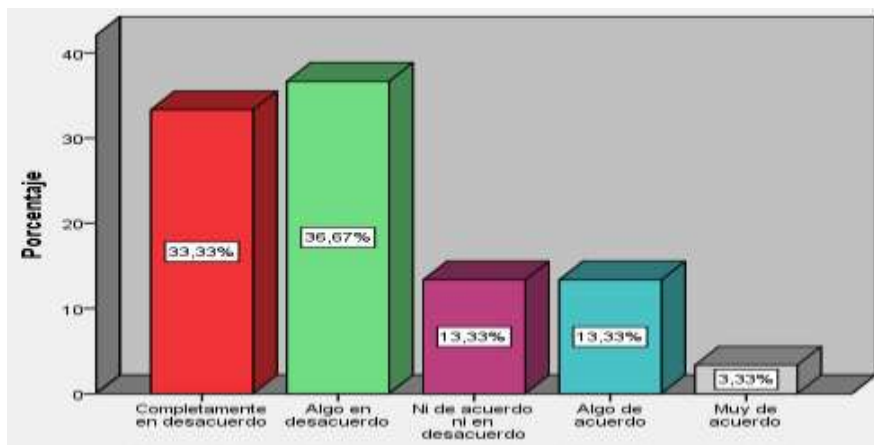


Figura 15. Porcentaje de evaluación de los equipos.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°4 sobre la evaluación de equipos mostraron que, un 36.67% está algo en desacuerdo, mientras que, el 33.33% indica que está completamente en desacuerdo, así mismo, un 13.33% indica que no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, además, un porcentaje idéntico de 13.33% indica estar algo de acuerdo y, por último, un 3.33% afirma estar muy de acuerdo. A partir de estos resultados se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores no suele evaluar de manera periódica el nivel de utilización de los equipos.

**Tabla 26**

*Existe una evaluación periódica de la satisfacción del personal*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	7	23,33 %
Algo en desacuerdo	12	40,00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,33 %
Algo de acuerdo	4	13,34 %
Total	30	100,00 %

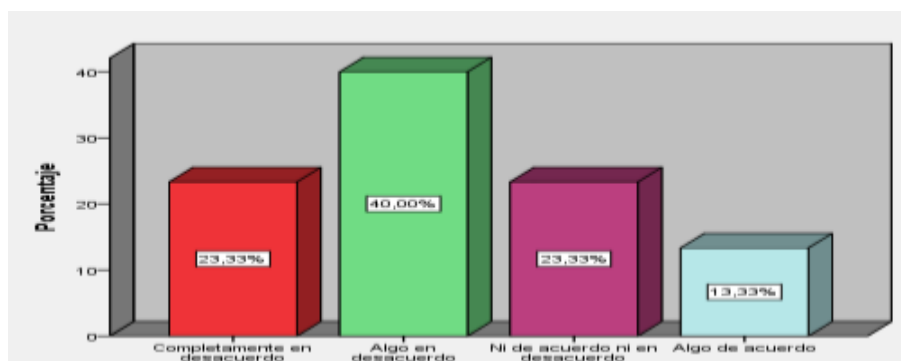


Figura 16. Porcentaje de evaluación de la satisfacción del personal.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la interrogante N°15 sobre la evaluación de la satisfacción del personal mostraron que, un 40% está algo en desacuerdo, mientras que, el 23.33% indica que está completamente en desacuerdo, así mismo, un 23.33% indica que no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, por último, un porcentaje de 13.33% indica estar algo de acuerdo. A partir de estos resultados se deduce que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, no suele evaluar de manera periódica la satisfacción de su personal.

### Tabla 27

*Se realiza la evaluación periódica de los tiempos de funcionamiento de las máquinas después de haber pasado por un proceso de reparación o mantenimiento.*

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	6	20,00%
Algo en desacuerdo	14	46,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,33%
Algo de acuerdo	2	6,67%
Muy de acuerdo	1	3,33%
Total	30	100,00%



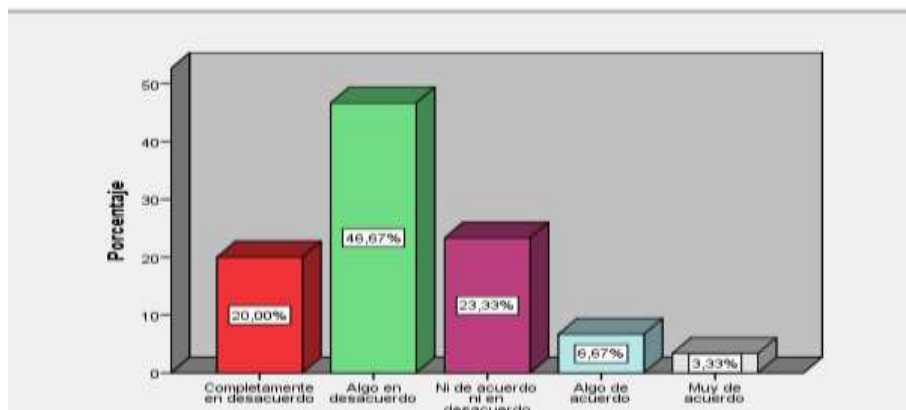


Figura 17. Porcentaje de evaluación del funcionamiento de las máquinas.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°16 sobre la evaluación del funcionamiento de las máquinas mostraron que, un 46.67% está algo en desacuerdo, mientras que, un 23.33% indica que no se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo, además, el 20% indica que está completamente en desacuerdo, así mismo, un porcentaje de 6.67% indica estar algo de acuerdo y, por último, un 3.33% afirma estar muy de acuerdo. A partir de estos hallazgos se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, no suele llevar a cabo la evaluación periódica de los tiempos de funcionamiento de las máquinas después de haber pasado por un proceso de reparación o mantenimiento.

## VARIABLE: PENALIDADES CONTRACTUALES

### DIMENSIÓN: PENALIDADES EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS.

#### Tabla 28

*Frecuentemente la empresa ha tenido que pagar penalidades a causa de un incumplimiento en los niveles de servicios del proyecto.*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	3	10,00 %
Algunas veces	11	36,67 %
Casi siempre	12	40,00 %
Siempre	4	13,33 %
Total	30	100,00 %

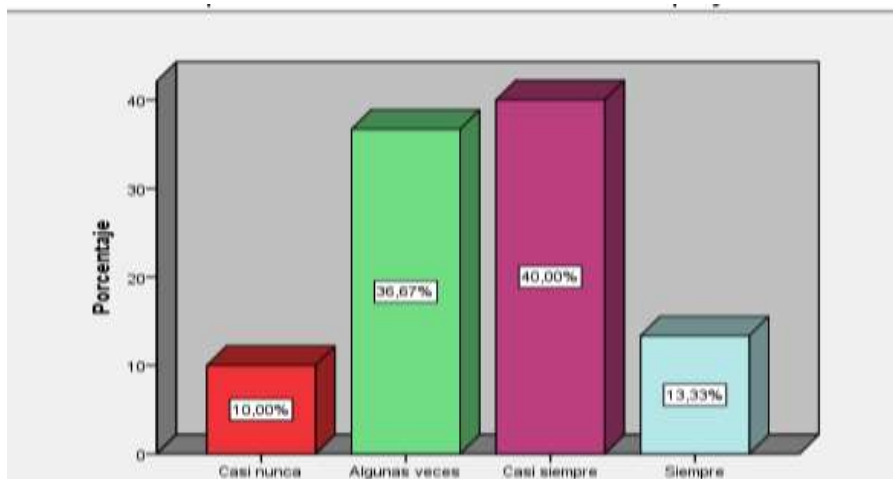


Figura 18. Porcentaje de pago de penalidades por incumplimiento de servicios.  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°1 acerca del pago de penalidades por incumplimiento de servicios mostraron que, el 40% afirma que casi siempre se ha incurrido en esa clase de penalidad, en tanto que, un 36.67 % indica que algunas veces se ha incurrido en esa penalidad, así mismo, un 13.33 afirma que siempre se ha tenido que pagar penalidades a causa de un incumplimiento y, por último, el 10% indica que casi nunca ha tenido que pagar penalidades. A partir de estos resultados se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, frecuentemente ha tenido que pagar penalidades a causa de un incumplimiento en los niveles de servicios del proyecto.

**Tabla 29**

*Habitualmente la empresa ha tenido que pagar una penalidad a causa de un atraso en plazo de ejecución de proyectos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	3	10,00 %
Algunas veces	11	36,67 %
Casi siempre	13	43,33 %
Siempre	3	10,00 %
Total	30	100,00 %

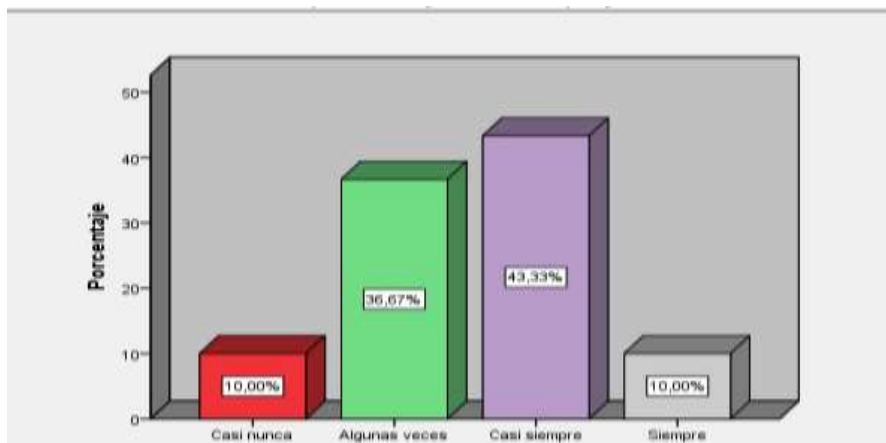


Figura 19. Porcentaje de pago de penalidades por atraso en el proyecto.  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°2 sobre el pago de penalidades por atraso en el proyecto mostraron que, el 43.33% afirma que casi siempre se ha incurrido en esa clase de penalidad, en tanto que, un 36.67 % indica que algunas veces se ha incurrido en esa penalidad, así mismo, el 10% casi nunca ha tenido que pagar penalidades, por último, un 10.00% afirma que siempre se ha tenido que pagar penalidades a causa de un atraso en plazo de ejecución de proyectos. A partir de estos hallazgos se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, habitualmente ha tenido que pagar una penalidad a causa de un atraso en plazo de ejecución de proyectos.

**Tabla 30**

*Se ha tenido que pagar una penalidad por no contar con la maquinaria y equipo propuesto en la oferta técnica.*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	5	16,67 %
Algunas veces	11	36,66 %
Casi siempre	5	16,67 %
Siempre	9	30,00 %
Total	30	100,00 %

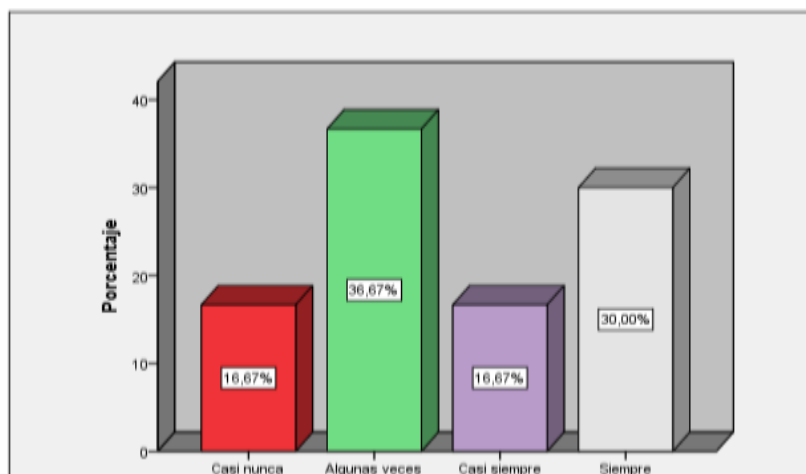


Figura 20. Porcentaje de pago de penalidades por no contar con maquinaria.  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la interrogante N° 3 sobre el pago de penalidades por no contar con maquinaria, evidenciaron que, un 36.67 % indica que algunas veces se ha incurrido en esa penalidad, así mismo, un 30.00% afirma que siempre se ha tenido que pagar penalidades por no contar con la maquinaria y equipo propuesto, además, el 16.67% casi nunca ha tenido que pagar penalidades y, por último, el 16.67% afirma que casi siempre se ha incurrido en esa clase de penalidad. A partir de estos resultados, se concluye que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, ha tenido que pagar una penalidad por no contar con la maquinaria y equipo propuesto en la oferta técnica.

### Tabla 31

*En el desempeño empresarial se ha tenido que asumir una penalidad a causa de un atraso en entrega de proyecto definitivo.*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3,33 %
Casi nunca	5	16,67 %
Algunas veces	10	33,33 %
Casi siempre	6	20,00 %
Siempre	8	26,67 %
Total	30	100,00 %

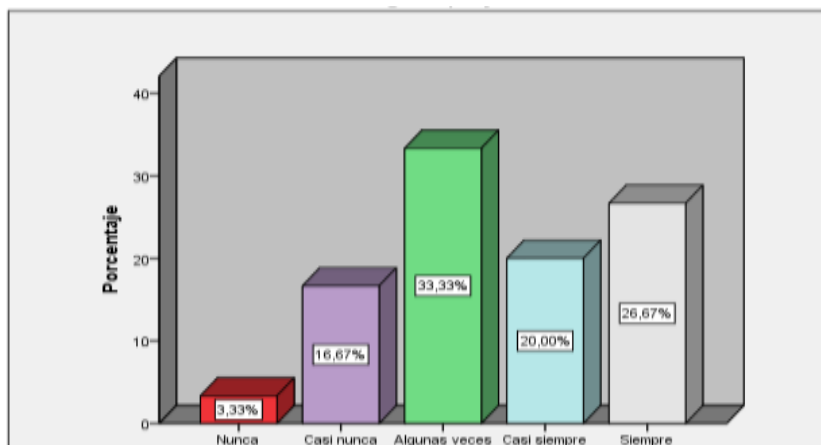


Figura 21. Porcentaje de pago de penalidades por retraso en la entrega del proyecto.  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la interrogante N°4 sobre el pago de penalidades por retraso en la entrega del proyecto, evidenciaron que, el 33.33% afirma que algunas veces se ha tenido que asumir penalidad, mientras que, un 26.67% afirma que siempre se ha tenido que pagar penalidades a causa de atraso en la entrega de proyectos, además, un 20% afirma que casi siempre se ha incurrido en esa clase de penalidad, así mismo, un 16.67% indica que casi nunca ha recibido este tipo de penalidad y, finalmente, el 3.33% nunca ha asumido penalidades. A partir de estos hallazgos se concluye que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, frecuentemente ha tenido que asumir una penalidad a causa de un atraso en entrega de proyecto definitivo.

**Tabla 32**

*Se han pagado penalidades por no contar indumentaria e implementos de protección personal.*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	5	16,67 %
Algunas veces	9	30,00 %
Casi siempre	10	33,33 %
Siempre	6	20,00 %
Total	30	100,00 %

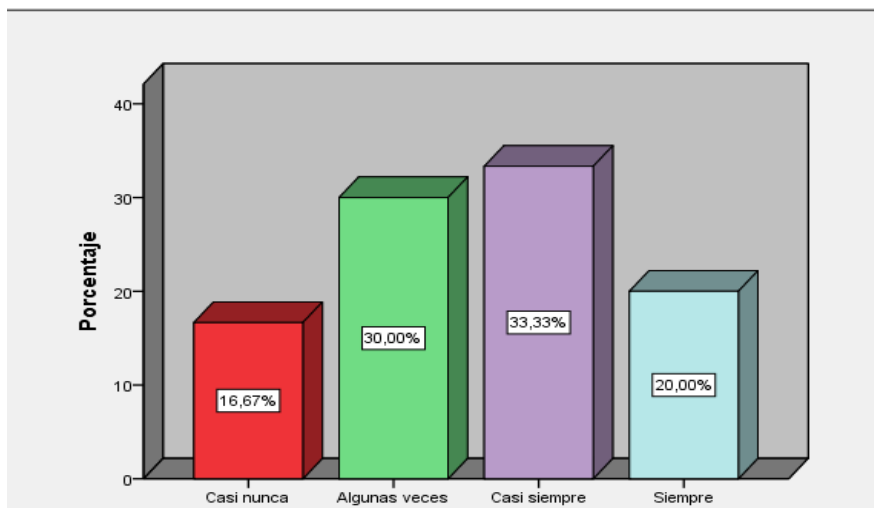


Figura 22. Porcentaje de pago de penalidades por no contar con implementos de protección.  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la interrogante N°5 sobre el pago de penalidades por no contar con implementos de protección muestran que, el 33.33% afirma que casi siempre se ha incurrido en esa clase de penalidad, en tanto que, un 30.00 % indica que algunas veces se ha incurrido en esa penalidad, así mismo, un 20.00% afirma que siempre se ha tenido que pagar este tipo de penalidad, por último, el 16.67% señala que casi nunca ha tenido que pagar penalidades. A partir de estos hallazgos se infiere que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, suele pagar penalidades por no contar con implementos de protección.

### Tabla 33

*La empresa ha asumido una penalidad por no contar con el personal propuesto ofertado en las bases de licitaciones.*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	4	13,33 %
Algunas veces	8	26,67 %
Casi siempre	13	43,33 %
Siempre	5	16,67 %
Total	30	100,00 %

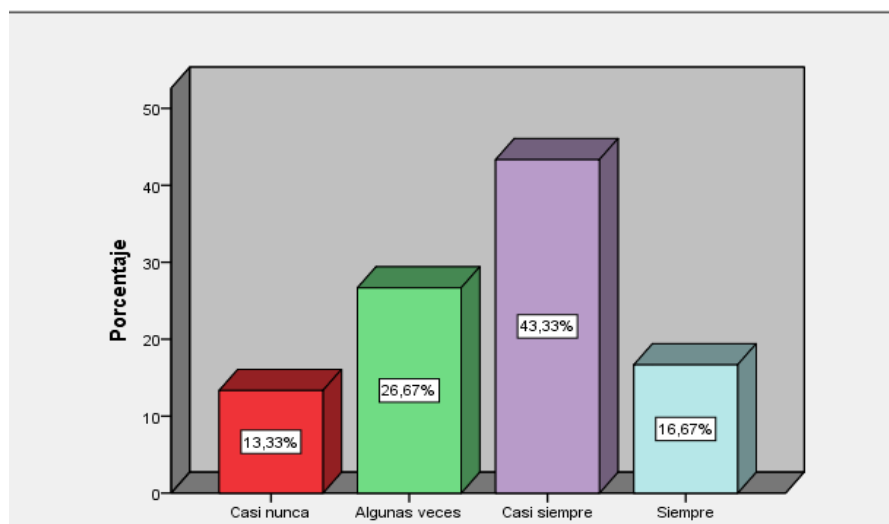


Figura 23. Porcentaje de pago de penalidad por no contar con el personal propuesto.  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°6 sobre el pago de penalidad por no contar con el personal propuesto muestran que, el 43.33% afirma que casi siempre se ha incurrido en esa clase de penalidad, mientras que, un 26.67 % indica que algunas veces se ha incurrido en esa penalidad, así mismo, un 16.67% afirma que siempre se ha tenido que pagar este tipo de penalidades, por último, el 13.33% casi nunca ha tenido que pagar esas penalidades. A partir de estos resultados se evidencia que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, suele asumir penalidades por no contar con el personal propuesto ofertado en las bases de licitaciones.

**Tabla 34**

*Con qué frecuencia se ha pagado una penalidad por no cumplir con la seguridad vial en los frentes de trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	2	6,66 %
Algunas veces	11	36,67 %
Casi siempre	14	46,67 %
Siempre	3	10,00 %
Total	30	100,00 %

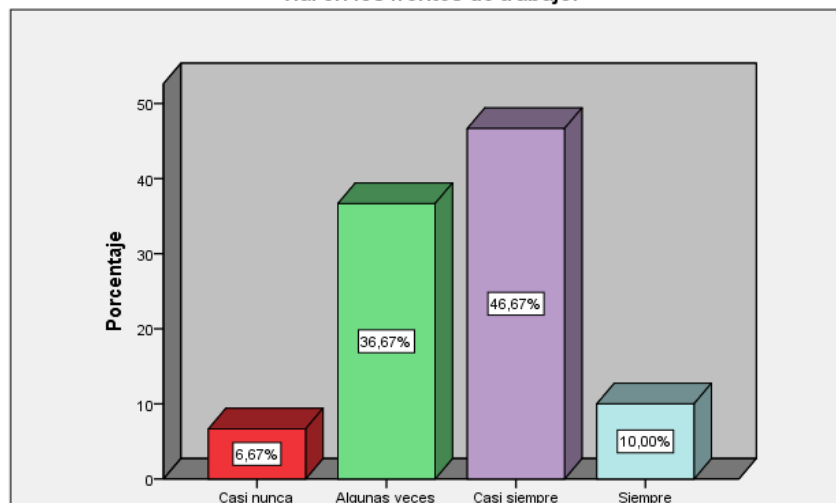


Figura 24. Porcentaje de pago de penalidad por no cumplir con la seguridad vial.  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta N°7 sobre el pago de penalidad por no cumplir con la seguridad vial mostraron que, el 46.67% afirma que casi siempre se ha incurrido en esa clase de penalidad, en tanto que, un 36.67 % indica que algunas veces se ha incurrido en esa penalidad, así mismo, un 10.00% afirma que siempre se ha tenido que pagar este tipo de penalidad y, finalmente, el 6.66% señala que casi nunca ha tenido que esta penalidad. A partir de estos hallazgos se tiene que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, frecuentemente ha pagado penalidades por no cumplir con la seguridad vial en los frentes de trabajo.

## ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

### VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL

### DIMENSIÓN: PROCESOS ESTRATÉGICOS

**Tabla 35**

*Distribución de frecuencias de procesos estratégicos*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	8	19	20	67%
Medio	20	31	9	30%
Alto	32	40	1	3%
Total			30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia



**Interpretación:** La tabla 35 muestra que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, realiza un bajo nivel de gestión de los procesos estratégicos, de acuerdo al 67% de los resultados, dado que, los objetivos de la empresa en materia de calidad no cumplen en su totalidad con las características de ser medibles, coherentes, enmarcados en el tiempo y alineados a las estrategias. Este resultado es seguido por el nivel medio de acuerdo al 30% de los resultados debido a que, la empresa no suele implementar sus políticas y programas de calidad. Por último, la empresa realiza una gestión alta de los procesos estratégicos según el 3% de los resultados explicado por la definición de sus políticas de gestión de calidad.

## VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL

### DIMENSIÓN: PROCESOS OPERATIVOS

**Tabla 36**

*Distribución de frecuencias de procesos operativos*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	3	7	21	70%
Medio	8	12	8	27%
Alto	13	15	1	3%
Total			30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** La tabla 36 muestra que, la empresa constructora ubicada en Miraflores, lleva a cabo un bajo nivel de gestión de los procesos operativos de acuerdo al 70% de los resultados dado que la empresa no suele llevar el control de los servicios, en términos potenciales y efectivos. Este resultado es seguido por el nivel medio de acuerdo al 27% de los resultados, debido a que, la empresa a veces toma en cuenta el número de operaciones diferentes que puede realizar una máquina al considerar adquirirla. Por último, la empresa realiza un nivel alto de gestión de los procesos operativos, explicado por el 3% de los trabajadores que indica que la empresa suele ejercer control de los tiempos en la entrega de sus servicios.

## VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL

### DIMENSIÓN: PROCESOS DE APOYO

**Tabla 37**

*Distribución de frecuencias de procesos de apoyo*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	5	12	19	63%
Medio	13	20	10	33%
Alto	21	25	1	3%
Total			30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** La tabla 37 muestra que, la empresa constructora ubicada en Miraflores realiza un bajo nivel de gestión de los procesos de apoyo de acuerdo al 63% de los resultados, ya que, la empresa no suele evaluar de manera periódica el nivel de utilización de los equipos. Así mismo, este resultado es seguido por un nivel medio explicado por el 33% de los trabajadores que indican que la empresa no siempre cumple con la totalidad de los suministros durante las operaciones. Finalmente, la empresa realiza un alto nivel de gestión explicado por el 3% de los encuestados que señala que suele evaluar de manera periódica la satisfacción de su personal.

## VARIABLE: PENALIDADES CONTRACTUALES

### DIMENSIÓN: PENALIDADES EN LA EJECUCION DE PROYECTOS

**Tabla 38**

*Distribución de frecuencias de penalidades en la ejecución de proyectos*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	7	16	1	3%
Medio	17	26	14	47%
Alto	27	35	15	50%
Total			30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** La tabla 38 muestra que, la empresa constructora ubicada en Miraflores tiene una alta frecuencia de penalidades en la ejecución de proyectos, de acuerdo al 50% de los resultados dado que la empresa asume con frecuencia penalidades por no contar con el personal propuesto ofertado en las bases de licitaciones. Así mismo, este resultado es seguido por el nivel medio de acuerdo al 47% de los resultados debido a que la empresa suele pagar penalidades a causa de incumplir los niveles de servicios del proyecto. Por último, la empresa tiene un nivel bajo de frecuencia de penalidades en la ejecución de proyectos según el 3% de los resultados debido a que la empresa ha asumido pocas penalidades a causa de un atraso en entrega de proyecto definitivo.

## ANÁLISIS POR VARIABLE

### VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL

**Tabla 39**

*Distribución de frecuencias de la gestión empresarial*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	16	36	18	60%
Medio	37	57	11	37%
Alto	58	80	1	3%
Total			30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 39, la empresa constructora ubicada en Miraflores realiza un bajo nivel de gestión empresarial de acuerdo al 60% de los resultados dado que la empresa no suele llevar el control de los servicios, en términos potenciales y efectivos. Así mismo, este resultado es seguido por el nivel medio explicado por el 37% de encuestados que señalan que la empresa no siempre cumple con la totalidad de los suministros durante las operaciones. Por último, la

empresa lleva a cabo una alta gestión de los recursos según el 3% dado que la empresa ha definido sus políticas de gestión de calidad.

## VARIABLE: PENALIDADES CONTRACTUALES

**Tabla 40.**

*Distribución de frecuencias de penalidades contractuales*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	7	16	1	3%
Medio	17	26	14	47%
Alto	27	35	15	50%
Total			30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Para desarrollar la presente investigación se consideró la inclusión de investigaciones y teorías de validez científica como bases para abordar oportunamente el propósito del estudio, además, ellos han sido útiles para ser contrastados con los resultados de la presente investigación y determinar si se encuentran en concordancia o si refutan los hallazgos, dicha contrastación se muestra a continuación:

Entre los resultados de la investigación se llegó a determinar la relación significativa y negativa entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019, dicho resultado guarda cierta relación y puede ser comparado en concordancia y complemento con investigaciones tales como la de Carbajal (2014), la cual entre sus hallazgos determina la fuerte relación entre la gestión empresarial y los procesos en el área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato. Así mismo, Morales (2018), en su estudio manifestaba que las penalidades de los contratos de construcción pueden deberse a retraso en los tiempos y requisitos que pueden asociarse a una inadecuada gestión por parte del personal encargado de la ejecución de la obra. En ese sentido, estarían relacionados en la medida que dentro de los procesos del área administrativa se encuentra el manejo de los contratos, es así que, ante una adecuada gestión empresarial se tendría como resultado un óptimo proceso administrativo que llegue a evitar y disminuir las penalidades por contratos.

Los hallazgos de la investigación llegaron a evidenciar una relación significativa y negativa entre los procesos estratégicos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019, dicho resultado está asociado con la teoría

dada por Cantero (2015), quien determinaba que los procesos estratégicos son una de las dimensiones relevantes y determinantes para lograr una adecuada gestión empresarial, ello tendría relación con lo hallado en la medida que, al estar la gestión empresarial asociada a la disminución de las penalidades, se puede considerar a los procesos estratégicos como un factor que tiene una presencia importante para lograr gestionar adecuadamente los contratos y evitar las penalidades.

Así también, se halló una relación significativa y negativa entre los procesos operativos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019. Dichos resultados están asociados a lo encontrado en la investigación de Estrada (2015), ya que, en ella se señala que los procesos organizados, planificados y las acciones de mando y control le proveen a la empresa una adecuada gestión para orientar el desarrollo empresarial con destreza, cumpliendo tanto con sus clientes como con sus proveedores para posicionarse en el mercado.

Por último, se halló una relación significativa y negativa entre los procesos de apoyo y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019, lo cual se sustenta con la investigación realizada por Van Den Berghe (2016), quien dentro de sus resultados mencionaba que los procesos de gestión de todos los elementos de la organización llega a lograr que se dé una adecuada gestión empresarial para propiciar un desempeño empresarial óptimo y que satisfaga a sus clientes.

#### **4.2 . Limitaciones**

Se tuvo limitantes acerca de este tema que es muy poco explorado, las penalidades contractuales en una empresa constructora, por lo expuesto esto puede ser una barrera que perjudique obtener los datos, pero gracias a la colaboración un directivo de la

empresa constructora se pudo tener documentación relevante para el propósito de esta investigación y la posibilidad de realizarse una encuesta a sus empleados.

#### **4.3. Implicancias**

Esta investigación es una herramienta útil para las empresas del sector construcción del distrito de Miraflores ya que de ella se puede aplicar a fin de reducir las penalidades por contrato. En el plano metodológico, se puede señalar que se justifica la investigación en la medida que para desarrollarse y alcanzar los fines de la investigación se planteó un esquema metodológico oportuno para recoger y analizar adecuadamente los datos, además, se diseñaron instrumentos que pueden servir de base para ser empleados y/o adaptados a futuras investigaciones en la materia.

#### **4.4. Conclusiones**

A partir del análisis de los datos recolectados se llegaron a establecer las siguientes conclusiones:

Con un nivel de significancia de 0.00, se acepta la hipótesis general de la investigación, por tanto, se determina que existe relación significativa entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019. Además, los resultados arrojaron un coeficiente de correlación igual a -0.797, en cual indica que la relación es negativa muy fuerte, lo cual implica que, ante una adecuada gestión empresarial a través de la gestión de procesos estratégicos, operativos y procesos de apoyo, se lograría reducir significativamente las penalidades por contrato en la empresa analizada.

Con un nivel de significancia igual a 0.000, se acepta la hipótesis específica 1, determinando que existe relación significativa entre los procesos estratégicos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019. Además, a partir de un coeficiente de correlación equivalente a -0.774, se demuestra que

la relación es negativa muy fuerte, ello implica que, el transmitir la visión empresarial a todo el personal de la empresa y procurar su cumplimiento, además de gestionar de manera integral en la empresa el factor ambiental, la calidad, y la seguridad ocupacional, serían acciones que llevarían a la empresa a minimizar la presencia de penalidades por contrato.

A partir del valor de significancia hallado, igual a 0.000, se acepta la hipótesis específica 2, determinando que existe relación significativa entre los procesos operativos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.

Así mismo, a través del coeficiente de correlación igual a -0.787, se determinó que la relación existente es negativa muy fuerte, lo cual implica que, el ejercer adecuadamente el control de los servicios prestados por la empresa, incluyendo los tiempos de entrega y la gestión para la adquisición de maquinaria moderna, llevarían a la empresa a operar con un buen desempeño y evitar sanciones derivadas de un incumplimiento de contratos.

Con un nivel de significancia igual a 0.000, se acepta la hipótesis específica 3, determinando así que existe relación significativa entre los procesos de apoyo y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.

Además, según el coeficiente de correlación igual a -0.790, se demuestra que la relación existente es negativa muy fuerte, lo que significa que al realizar de manera oportuna y programada la evaluación de cada uno de los elementos de la organización, tanto materiales como humanos, lograría que éstos tengan un mejor desempeño, lo cual se traduciría en mejores acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos empresariales, y con ello podría darse una disminución significativa de las acciones contraproducentes suscitadas en la empresa que las llevan a asumir el pago de penalidades



## REFERENCIAS

- Adrianzen, M., & Ventura, A. (2019). *El gasto por penalidades contractuales y su impacto en la determinación del impuesto a la renta en las empresas del sector construcción de Lima metropolitana centro año 2018*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. doi:<http://doi.org/10.19083/tesis/651639>
- Barreto, A. (2018). *Gestión Empresarial y competitividad empresarial de las mypes textiles del Emporio Comercial de Gamarra, La Victoria, 2018*. Universidad César Vallejo. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19391/Barreto\\_CAV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19391/Barreto_CAV.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (4ta ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson.
- Borda, C., Juárez, J., & Sánchez, G. (2016). *Evaluación del régimen de penalidades en los contratos de concesión de infraestructura de transporte de uso público*. Lima: Universidad del Pacífico. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1519>
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología del cómo formularlos*. Santa Fe: CENGAGE Learning.
- Cantero, H. (diciembre de octubre de 2015). Contribución a la evaluación integrada de la gestión empresarial. *Ciencias Holguín*, 21(4). Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2S5eCIVZ1JkJ:www.redalyc.org/html/1815/181542152003/index.html+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=es>

- Carbajal, R. (2014). *Gestión empresarial y los procesos en el área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/981>
- Chicano, E. (2015). *Gestión de servicios en el sistema informático. IFCT0109*. Málaga: IC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ga3KCQAAQBAJ&pg=PT51&dq=GESTI%C3%93N+EMPRESARIAL:+Procesos+estrat%C3%A9gicos+,+Procesos+operativos,+Procesos+de+apoyo.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwifmKDgvdPuAhWHHbkGHRpNAO4Q6AEwBnoECAgQA#v=onepage&q=GESTI%C3%93N%20EMPRE>
- Conzales, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad en las Mypes del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de la Victoria*. Lima: Universidad San Martín de Porres. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/11117/1/gonzales\\_lj.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/11117/1/gonzales_lj.pdf)
- Córdova, J. (2018). *Evaluación de la eficiencia como herramienta de la gestión empresarial*. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6352/C%C3%B3rdova%20Le%C3%B3n%2c%20Jos%C3%A9%20Fernando.%20Evaluacio%20de%20la%20eficiencia%20como%20herramienta....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delifina, M. (2012). *La finalidad de las penalidades contractuales del derecho administrativo*. Buenos Aires: Universidad San Andrés. Obtenido de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/2471>
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago: Ril.

- Espinoza, E. (2017). *Modelo de gestión empresarial y la incidencia en la productividad de la empresa diamante negro del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7526/1/PIUAADM002-2018.pdf>
- Estrada, J. (2015). *Modelo para la gestión de tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=4183757&query=gesti%25C3%25B3n%2Bempresarial#>
- Flores, J. (2016). *Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, jinotega*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Hernandez, R. ; Fernandez, C. y Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación* (Vol. XIII). México: Mc. Graw Hill.
- Martel, C. (2018). *La gestión empresarial en la administración del área de pagos de la empresa Mota Engil S.A., 2018*. Universidad de Huánuco. Huánuco: Universidad de Huánuco. Obtenido de <http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/1469/ORE%20CHACALTANA%20c%20Galo%20Emanuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, L. (2018). *Las penalidades en el rubro de construcción y su impacto en la rentabilidad de la empresa LG Contratistas S.A.C. año 2016*. Lima: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14296>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5ta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

- Ñaupaz, H. (2014). *Metodología de la investigación, cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis*. Buenos Aires: Ediciones de la U.
- Observatorio de Recursos Humanos. (16 de febrero de 2018). *La mala gestión impide la productividad laboral en Europa*. Obtenido de Observatorio de Recursos Humanos: <https://www.observatoriorh.com/productividad/la-mala-gestion-impide-la-productividad-laboral-europa.html>
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pimienta, J., De la Orden, A., & Duarte, A. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Ramos, F., & Pfuño, A. (2018). *Mejoras en los procesos de compra para evitar penalidades en las contrataciones con el estado y su incidencia en la determinación del impuesto a la renta de la empresa Plastimed S.C.R.L. del año 2017*. Lima: Universidad Peruana de las Américas. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/795>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica* (Quinta ed.). Lima, Perú: Editorial Visión Universitaria.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (5ta ed.). Lima, Perú: Editor Visión Universitariaial .
- Supo, J. (Mayo de 2018). Seminario de Investigación Para la Producción Científica”. *Seminario Online llevado a cabo en Arequipa. Perú*.
- Talavera, A. (julio de 2016). Regulando la intolerancia en los incumplimientos contractuales. *Revista Ius Et Veritas*, 1(52), 194 - 201. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/16379-65098-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/16379-65098-1-PB%20(1).pdf)

Universia México . (18 de julio de 2018). *La importancia de la creatividad en la Gestión*

*Empresarial*. Obtenido de Universia México :

<https://noticias.universia.net.mx/cultura/noticia/2018/07/18/1160800/importancia-creatividad-gestion-empresarial.html>

Valderrama, S. (2015). *Pasos Para Elaborar Proyectos de investigación Científica: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Lima: San Marcos.

Van Den Berghe, É. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI* (3ra ed.).

Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=4870542&query=gesti%25C3%25B3n%2Bempresarial#>

Vara, A. (2015). *Los 7 Pasos Para Elaborar una Tesis: Cómo Elaborar y Asesorar una Tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y Humanidades*. Lima, Perú: Editorial Macro.

## ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### “Gestión empresarial y su relación con las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	SUB VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe relación positiva entre la gestión empresarial y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.</p>	<p><b>Variable independiente:</b> X = Gestión empresarial</p>	<p>Procesos estratégicos</p> <hr/> <p>Procesos operativos</p> <hr/> <p>Procesos de apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación y cumplimiento de la visión</li> <li>• Gestión Ambiental</li> <li>• Gestión de calidad</li> <li>• Cumplimiento de metas de rentabilidad</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Servicio del proyecto</li> <li>• Continuidad</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad suministradas</li> <li>• Equipamiento</li> <li>• Capital de Apoyo</li> <li>• Satisfacción del capital humano</li> <li>• Tiempo de funcionamiento de los equipos</li> </ul>	<p><b>Método principal:</b> Científico</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental</p>
<p><b>Problema específico 1</b> ¿Cuál es la relación entre los procesos estratégicos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019?</p>	<p><b>Objetivos específicos 1</b> Determinar la relación entre los procesos estratégicos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis específica 1</b> Existe relación significativa entre los procesos estratégicos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p>	<p>Penalidades en la ejecución de Proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumplir con los niveles de servicio del proyecto.</li> <li>• Atraso en plazo de ejecución de obra</li> <li>• No contar con la maquinaria y equipo propuesto en la oferta técnica.</li> <li>• Atraso en entrega del proyecto definitivo.</li> <li>• No contar indumentaria e implementos de protección.</li> <li>• No contar con el personal propuesto, ofertado en las bases de licitaciones.</li> <li>• No cumplir con la seguridad vial en los frentes de trabajo.</li> </ul>	<p><b>Población:</b> 50 trabajadores</p> <p><b>Muestra:</b> 30 trabajadores</p> <p>Técnica: Encuesta Revisión documental</p>
<p><b>Problema específico 2</b> ¿Cuál es la relación entre los procesos operativos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019?</p>	<p><b>Objetivos específicos 2</b> Determinar la relación entre los procesos operativos y las penalidades contractuales de una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis específica 2</b> Existe relación significativa entre los procesos operativos y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.</p>	<p>Y= Penalidades contractuales</p>			<p><b>Instrumento:</b> Cuestionario (2) (x), (y) Guía de revisión documental Guía de entrevista semiestructurada</p>
<p><b>Problema específico 3</b> ¿Cuál es la relación entre los procesos de apoyo y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019?</p>	<p><b>Objetivos específicos 3</b> Determinar la relación entre los procesos de apoyo y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis específica 3</b> Existe relación significativa entre los procesos de apoyo y las penalidades contractuales en una empresa constructora del distrito de Miraflores, 2019.</p>				

## **ANEXO 02: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

### **Entrevista 1**

- Fecha: 13/11/2019
- Hora: 9:30 am
- Lugar: Sede Miraflores
- Nombre: Diego Gonzales
- Cargo: Administrador contractual

#### **Preguntas:**

#### **Penalidades en la ejecución de proyectos**

1. ¿Cuáles son las penalidades que la empresa ha tenido que pagar en relación a la ejecución de proyectos? Tomar en cuenta en su respuesta que éstas podrían ser las siguientes: No cumplir con los niveles de servicio del proyecto; atraso en plazo de ejecución de obra; no contar con la maquinaria y equipo propuesto en la oferta técnica; atraso en entrega del proyecto definitivo; no contar con la indumentaria e implementos de protección; no contar con el personal propuesto, ofertado en las bases de licitaciones; no cumplir con la seguridad vial en los frentes de trabajo.
  - (i) Retraso en la ejecución del contrato
  - (ii) Ausencia de profesionales claves
  - (iii) Ausencia de equipo mínimo ofertado
  - (iv) Incumplimiento en alcanzar los niveles de servicio contractuales
  - (v) Incumplimiento de medidas de seguridad en el trabajo
  
2. ¿Qué elementos de la gestión de la empresa, ya sean estratégicos, operativos o de apoyo, de haberse realizado de mejor manera pudieron haber evitado estas penalidades?
  - (i) El retraso en la ejecución de contratos en mi entender se puede haber presentado por dos motivos:

Posibles acciones y recomendaciones:

- Flujo de caja para cada proyecto, según programación valorizada de utilización de recursos. La compensación económica entre proyectos en montos considerables puede generar impactos y atrasos en ambos.
  - Mejora en la formalización de contratos con proveedores y subcontratistas. Se han presentado casos con proveedores y subcontratistas sin contratos o adendas por algunos meses.
  - Sinceramiento de acuerdo en el plazo para pago por parte de CM. Los contratos normalmente pactan el pago de una factura en 30 días, se deben sincerar o renegociar para evitar incumplimientos y conflictos sociales.
  - Personal clave dedicado 100% al proyecto.
  - Reuniones quincenales o mensuales de seguimiento con área de administración contractual.
  - Actualización semanal de control documentario en la nube para seguimiento.
- (ii)** Ausencia de profesionales claves  
Posibles acciones y recomendaciones:
- Realizar las consultas y observaciones en las licitaciones respecto de correcta aplicación de penalidades (fórmulas y procedimientos), según nuevos pronunciamientos de OSCE para evitar penalidades desproporcionadas. Coordinar aspectos contractuales con área legal.
  - Realizar el cambio de profesionales con la anticipación requerida en el contrato.
- (iii)** Ausencia de equipo mínimo ofertado
- Implementar cronograma de utilización de equipos.
- (iv)** Incumplimiento en alcanzar los niveles de servicio contractuales  
Mismos motivos que (i) y (ii).
- (v)** Incumplimiento de medidas de seguridad en el trabajo  
Incidencia baja.



## Entrevista 2

- Fecha: 14.11.19
- Hora: 10:12 AM
- Lugar: Miraflores
- Nombre: Jean Carlo Portal Campos
- Cargo: Coordinador del S.I.G.

### **Preguntas:**

#### **Penalidades en la ejecución de proyectos**

1. ¿Cuáles son las penalidades que la empresa ha tenido que pagar en relación a la ejecución de proyectos? Tomar en cuenta en su respuesta que estás podrían ser las siguientes: No cumplir con los niveles de servicio del proyecto; atraso en plazo de ejecución de obra; no contar con la maquinaria y equipo propuesto en la oferta técnica; atraso en entrega del proyecto definitivo; no contar con la indumentaria e implementos de protección; no contar con el personal propuesto, ofertado en las bases de licitaciones; no cumplir con la seguridad vial en los frentes de trabajo.
  - Ausencia de profesionales contractuales en el proyecto.
  - Ausencia de equipo mínimo en el Proyecto (Recicladora).
  - Falta de señalización temporal de seguridad en obra.
  - Incumplimiento de plazo contractual
2. ¿Qué elementos de la gestión de la empresa, ya sean estratégicos, operativos o de apoyo, de haberse realizado de mejor manera pudieron haber evitado estas penalidades?
  - Estratégico: Mejorar la evaluación de Riesgos de los proyectos antes de decidir participar con la propuesta, mejorar los procesos de selección de los profesionales contractuales (Gerente Vial, Residentes, Especialista en Costos y presupuestos, Especialista en Suelos y Pavimentos, Administrador de Proyecto), designación de Jefe de Operaciones.
  - Operativo: Establecer una metodología de Control de Gestión y sus respectivas herramientas para administrar un Proyecto (Obra o Servicios), establecer un organigrama mínimo para que opere el área de Oficina Técnica y establecer un jefe funcional desde Sede para hacer el

seguimiento. Revisar y mejorar la dinámica entre el Coordinador de Proyecto y el Gerente Vial / Residente del Proyecto para hacer más eficiente la gestión de cara al Proyecto.

- Apoyo: Establecer responsables de compras especializados para sí evitar reprocesos o retrasos en las compras. Establecer un flujo de caja real antes de iniciar los proyectos para priorizar los pagos críticos evitando el retraso o paralización de trabajos en el proyecto evitando las potenciales penalidades por incumplimiento de niveles de servicio.

### Resultados de la guía de análisis documental

Ítem	Mes /Año	Entidad	Nombre del Proyecto –Obra	Concepto de Penalidad	Multa diaria según contrato	Días	Monto de Multa S/.
1	Enero /2019	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Servicio de Conservación para la recuperación y reposición de la infraestructura vial, Paquete N° 12: EMP.PE -30 A Andamarca-Querobamba-Huancapi-EMP.PE 3S-Abra Tocto.	Por la no participación del personal especialista mínimo	2,384.00	18	42,912.00
2	Enero /2019	EMAPE	Construcción de la Vía Costa Verde, Tramo : Rafael Escardo -Jr. Viru-Distrito de San Miguel	Por la no participación del personal especialista mínimo	5,609.52	20	112,190.36
3	Marzo /2019	Provias Nacional	Servicio de gestión, mejoramiento y conservación vial del corredor vial EMP.PE-3N(La Cima)-Conocancha-EMP.PE-22 (Chinchán)	Penalidad por no atención de orden de servicio por defectos	137.20	87	11,936.40
4	Mayo /2019	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Servicio de Conservación para la recuperación y reposición de la infraestructura vial, Paquete N° 6 EMP.PE - 1N (Casma)-Pariacoto-Yupash-Huaraz	Por la no participación del personal especialista mínimo Ing. De Seguridad	21,444.08	10	214,440.80
5	Julio /2019	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Servicio de Conservación para la recuperación y reposición de la infraestructura vial, Paquete N° 6 EMP.PE - 1N (Casma)-Pariacoto-Yupash-Huaraz	Faltas a la Seguridad Vial en los frentes de trabajo	5,490.03	11	60,390.33

6	Agosto /2019	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Servicio de Conservación para la recuperación y reposición de la infraestructura vial Paquete N° 12: EMP.PE -30 A Andamarca- Querobamba-Huancapi- EMP.PE 3S-Abra Tocto	Por no contar con maquinarias: 02 recicladoras	3,295.08	6	19,770.48
---	-----------------	--	--	--	----------	---	-----------

**ANEXO 03:**  
**Cuestionario Gestión Empresarial**

Estimado (a), el presente cuestionario es anónimo y ha sido elaborado con el objetivo de recolectar la información necesaria para el estudio “Gestión empresarial y su relación con las penalidades por contrato en una empresa constructora del distrito de Miraflores ,2019”. Se le agradece que complete el cuestionario con sinceridad. Marque con una (X) la opción que más se adecue a su respuesta, teniendo en cuenta el nivel de la escala y el significado de cada número.

**Instrucciones**

Se le invita a marcar con una (X) la opción que más se adecue a su respuesta, teniendo en consideración el nivel de la escala y el significado de cada número.

1	2	3	4	5
<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>

Nº	ÍTEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: Procesos estratégicos</b>					
1	Se ha establecido adecuadamente una visión para la empresa.					
2	Se evalúan periódicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos incluidos en la visión de la empresa.					
3	La empresa está comprometida hacia la implementación de políticas y programas hacia la gestión ambiental.					
4	Se verifican de manera externa sus indicadores ambientales.					
5	Existen políticas definidas de gestión de calidad.					
6	Los objetivos de calidad son medibles, coherentes, enmarcados en el tiempo y alineados a las estrategias.					
7	Las políticas y programas de calidad se implementan.					
8	La empresa cumple con sus metas de rentabilidad.					
	<b>Dimensión: Procesos operativos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Se lleva el control de los servicios, en términos potenciales y efectivos.					
10	Se ejerce el control de los tiempos en la entrega de los servicios.					

11	Se toman en cuenta el número de operaciones diferentes que puede realizar una máquina al considerar adquirirla.					
	<b>Dimensión: Procesos de apoyo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12	Se cumple siempre con la totalidad de los suministros durante las operaciones.					
13	Se evalúa periódicamente la contratación de proveedores.					
14	Se evalúa periódicamente el nivel de utilización de los equipos.					
15	Existe una evaluación periódica de la satisfacción del personal.					
16	Se lleva a cabo la evaluación periódica de los tiempos de funcionamiento de las máquinas después de haber pasado por un proceso de reparación o mantenimiento.					

### Cuestionario Penalidades Contractuales

Estimado (a), el presente cuestionario es anónimo y ha sido elaborado con el objetivo de recolectar la información necesaria para el estudio “Gestión empresarial y su relación con las penalidades por contrato en una empresa constructora del distrito de Miraflores ,2019”. Se le agradece que complete el cuestionario con sinceridad.

Marque con una (X) la opción que más se adecue a su respuesta, teniendo en cuenta el nivel de la escala y el significado de cada número.

#### Instrucciones

Se le invita a marcar con una (X) la opción que más se adecue a su respuesta, teniendo en consideración el nivel de la escala y el significado de cada número.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>

Nº	ÍTEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: Penalidades en la ejecución de proyectos</b>					
1	Frecuentemente la empresa ha tenido que pagar penalidades a causa de un incumplimiento en los niveles de servicios del proyecto.					
2	Habitualmente la empresa ha tenido que pagar una penalidad a causa de un atraso en plazo de ejecución de proyectos.					
3	Se ha tenido que pagar una penalidad por no contar con la maquinaria y equipo propuesto en la oferta técnica.					
4	En el desempeño empresarial se ha tenido que asumir una penalidad a causa de un atraso en entrega de proyecto definitivo.					
5	Se han pagado penalidades por no contar indumentaria e implementos de protección personal.					
6	La empresa ha asumido una penalidad por no contar con el personal propuesto ofertado en las bases de licitaciones.					
7	Con qué frecuencia se ha pagado una penalidad por no cumplir con la seguridad vial en los frentes de trabajo.					

## **Guía de entrevista sobre la relación entre la gestión empresarial y las penalidades por contrato.**

- Fecha
- Hora
- Lugar
- Nombre
- Cargo

### **Introducción:**

La presente entrevista tiene la finalidad de recoger información sobre la relación entre la gestión empresarial y las penalidades por contrato en una empresa constructora. Esta entrevista será aplicada a trabajadores de la empresa, del área de administración y de área legal. Usted es parte de este estudio por considerarse su punto de vista como de interés. Las repuestas que entregue tendrán un carácter anónimo. La entrevista tendrá una duración de aproximadamente 15 minutos.

**Entrevistador:** A continuación, se tienen un grupo de preguntas, las que se usarán como guía durante la entrevista, pero queda al criterio del entrevistador el repreguntar o hacer preguntas adicionales, teniendo en mente el objetivo del estudio.

### **Preguntas:**

#### **Penalidades en la ejecución de proyectos**

1. ¿Cuáles son las penalidades que la empresa ha tenido que pagar en relación a la ejecución de proyectos?
2. ¿Qué elementos de la gestión de la empresa, ya sean estratégicos, operativos o de apoyo, de haberse realizado de mejor manera pudieron haber evitado estas penalidades?

Observación:

Agradecer por el tiempo prestado y reafirmar la confidencialidad de las respuestas.

**Guía de Análisis Documental para determinar las penalidades por contrato en las  
que ha tenido la empresa constructora en el año 2019**

Ítem	Año	Entidad	Nombre del Proyecto – Obra	Concepto de Penalidad	Multa diaria según contrato	Días	Monto de Multa S/.
1							
2							
3							



## ANEXO 04:



### EVALUACION DE EXPERTOS

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de la investigación: "GESTION EMPRESARIAL Y SU RELACION CON LAS PENALIDADES CONTRACTUALES EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DEL DISTRITO DE MIRAFLORES-2019". En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

- Agradezco de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		0	1	2	3	4
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA Y SUFICIENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados. Han suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					3	16
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>19</b>				

Observaciones:.....

Atentamente,

**Jhon Emmanuel Maldonado Navarrete**  
DNI. 40548645

### EVALUACION DE EXPERTOS

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de la investigación: “GESTION EMPRESARIAL Y SU RELACION CON LAS PENALIDADES CONTRACTUALES EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DEL DISTRITO DE MIRAFLORES-2019”. En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

- Agradezco de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	May	Mal	Regular	Bueno	May
		Mala	Mala	Regular	Bueno	Buena
		0	1	2	3	4
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA Y SUFICIENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados. Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					6	12
SUMATORIA TOTAL		18				

Observaciones: El instrumento puede ser aplicado

Atentamente,



Mg. Héctor Manuel Torres Oporto

### EVALUACION DE EXPERTOS

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de la investigación: "GESTION EMPRESARIAL Y SU RELACION CON LAS PENALIDADES CONTRACTUALES EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DEL DISTRITO DE MIRAFLORES-2019". En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

- Agradezco de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	May Malo	Malu	Regular	Buena	May Buena
		0	1	2	3	4
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA Y SUFICIENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados. Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					9	4
SUMATORIA TOTAL		17				

Observaciones: El instrumento puede ser aplicado

Atentamente,



Mg. Augusto Paz Campaña