



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Gestión Administrativa como estrategia para mejorar la  
Rentabilidad en la Empresa Constructora CJA E.I.R.L, Trujillo –  
2020**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

Gómez Yong, Son-Yi (ORCID: 0000-0002-3803-9344)

Tandaipan Chávez, Bryan (ORCID: 0000-0003-1044-4943)

**ASESOR:**

Dr. Guevara Ramírez José Alexander (ORCID: 0000-0001-7332-0978)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

**TRUJILLO - PERÚ**

**2021**

## DEDICATORIA

A Dios, Por su eterna bondad que nos ha guiado durante toda esta etapa y a lo largo de la vida.

A nuestros padres por habernos forjado con valores, ya que a ellos les debemos cada uno de nuestros logros por apoyarnos y guiarnos a lo largo de toda la carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestra familia quienes nos apoyaron y motivaron durante nuestra formación académica, creyeron en nosotros en todo momento y nunca dudaron de nuestras habilidades.

A nuestros asesores a quienes le debemos gran parte de este reconocimiento por todo el apoyo brindado, gracias por su paciencia y enseñanza constante.

A la universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo, formándonos como profesionales con responsabilidad y rigor académico.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
I. Introducción.....	1
II. Marco Teórico.....	6
III. Metodología.....	21
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	21
3.2. Variables y operacionalización.....	22
3.3. Población, muestra y muestreo.....	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	23
3.5. Procedimientos.....	24
3.6. Método de análisis de datos .....	24
3.7. Aspectos éticos .....	25
IV. Resultados .....	26
V. Discusión.....	34
VI. Conclusiones.....	39
VII. Recomendaciones.....	40
VIII. Propuesta .....	41
<b>Referencias</b> .....	<b>45</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>52</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto empresa consultora .....	42
Tabla 2. Presupuesto Licenciado .....	43
Tabla 3. Cronograma .....	44
Tabla 4. Matriz de operacionalización .....	54
Tabla 5. Guía Ratios .....	69
Tabla 6. Análisis ratios 2018 .....	91
Tabla 7. Análisis ratios 2019 .....	92
Tabla 8. Análisis ratios 2020 .....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1. Análisis de las dimensiones de la Gestión Administrativa .....	26
Figura 2. Análisis del ROA .....	28
Figura 3. Análisis del ROE .....	29
Figura 4. Análisis del ROS .....	30
Figura 5. Análisis del ROI.....	31
Figura 6. Análisis de la Gestión Administrativa.....	32
Figura 7. Análisis de la Rentabilidad .....	33

## RESUMEN

La investigación realizada “Gestión Administrativa como estrategia para mejorar la Rentabilidad en la Empresa Constructora CJA E.I.R.L, Trujillo – 2020”, tiene como objetivo general Analizar la Gestión Administrativa como estrategia para mejorar la Rentabilidad en la Empresa Constructora CJA E.I.R.L, Trujillo – 2020. El tipo de investigación realizada fue aplicada, con diseño no experimental transversal descriptivo, por lo que se asumió como población los documentos de la empresa y los registros económicos de los 3 últimos años, los cuales fueron analizados mediante guías de análisis documental permitiéndonos conocer con más precisión las deficiencias que presenta la documentación evaluada. Se concluye que producto de la mala Gestión Administrativa que se maneja en la empresa Constructora CJA E.I.R.L. la rentabilidad durante los últimos años no ha sido buena, debido al mal manejo de efectivo por parte de los directivos, por otro lado, las cuentas por cobrar han ido disminuyendo por la poca ejecución de obras realizadas y también la baja inversión de activos lo cual no está generando mucha utilidad para la empresa, viéndose así reflejada en la rentabilidad obtenida al finalizar el año.

**Palabras clave:** Gestión Administrativa, Rentabilidad, Organización.

## ABSTRACT

The research carried out "Administrative Management as a strategy to improve Profitability in the Construction Company CJA E.I.R.L, Trujillo - 2020", has the general objective of Analyzing Administrative Management as a strategy to improve Profitability in the Construction Company CJA E.I.R.L, Trujillo - 2020. The type of research carried out was Applied, with a descriptive cross-sectional non-experimental design, for which the company documents and economic records of the last 3 years were assumed as population, which were analyzed through documentary analysis guides allowing us to know more precision the deficiencies presented by the evaluated documentation. It is concluded that product of the bad Administrative Management that is handled in the company Constructora CJA E.I.R.L. Profitability in recent years has not been good, due to the mismanagement of cash by managers, on the other hand, accounts receivable have been decreasing due to the low execution of works carried out and also the low investment of assets which It is not generating much profit for the company, thus being reflected in the profitability obtained at the end of the year.

**Keywords:** Administrative Management, Profitability, Organization.

## I. INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años la gestión administrativa se convirtió en un aspecto importante para todas las empresas, ya que es la agrupación de funciones que deben realizarse para encaminar la empresa, mediante una conducta racional de labores, empeño y técnicas. En las empresas constructoras, la gran mayoría no contaban con una gestión administrativa estructurada debido al desconocimiento de la misma o por no tener un asesoramiento adecuado, esto a su vez repercutió en la parte rentable de la empresa, al no haber un control específico por áreas en la organización, llegó a ser desfavorable para la misma.

Muchas de las empresas constructoras han funcionado sin tener un objetivo claro es por ello que investigando a nivel nacional, se obtuvo un estudio realizado por Revista PUCP (2018) en la cual indico con respecto a planeación que gran parte de las constructoras pymes no contaban con un plan de contingencia lo cual generó que no estén preparados para actuar ante un determinado problema, en cuanto a la dimensión organización, no tenían un organigrama lo cual origino que los subordinados no tengan sus funciones claras y realicen varias actividades. Con respecto a la dirección; esta se ejerció a través del control sobre los empleados, siempre y cuando se hallan establecido anteriormente las metas que se deseaban alcanzar; finalmente en la dimensión control la cual se midió a través del rendimiento de los trabajadores, en relación a las metas fijadas.

Gran parte de las empresas no tenían una gestión administrativa optima, por ello los trabajadores realizaban distintas actividades sin estar capacitados y fue ahí cuando las empresas se vieron afectadas en la parte financiera ya que no tenían un buen manejo en el área administrativa de la organización.

Debido a la coyuntura sanitaria que atravesó el mundo debido al Covid – 19, el gobierno declaro al Perú en estado de emergencia, provocando así el cierre de los distintos sectores, siendo uno de ellos el de construcción.

Sin embargo, Michiplot (2020) Mencionó que:

Las empresas constructoras, a pesar de las circunstancias que se estaba viviendo debido a la pandemia mundial del virus Covid – 19, debían mantener su estrategia de centrarse más en la gestión administrativa como la venían realizando antes de todo este enrollo, así lo pensaban el 68% de ejecutivos de ese rubro, además el 70% consideraban que la composición del directorio de una empresa constructora actual es suficiente para enfrentar los desafíos post cuarenta, por lo tanto, las empresas de construcción y servicios son los más dispuestos a cambiar estrategias de gestión para el negocio. La mayoría de ejecutivos sostuvieron que la crisis ha evidenciado la necesidad que tenían las empresas en el Perú de replantear su rol ante la sociedad.

El PBI reflejo el beneficio obtenido de todos los bienes y prestaciones generadas por un país en un determinado tiempo, normalmente en un año. Se empleó para evaluar la riqueza generada en un estado.

Según el diario Gestión (2020):

El PBI habría registrado su tasa de expansión mensual más alta desde mayo. Esta aceleración habría estado sustentada en los sectores no primarios vinculados a la demanda interna como Construcción y Servicios. Los analistas coincidieron en que la actividad de construcción, que cayó en agosto y septiembre, habría crecido entre un 7% y 9% en octubre sostenida principalmente en la inversión pública.

El sector construcción fue una de las bases de la economía del país, ya sea por el número de empleos generados; como la cantidad de elementos, maquinarias e insumos que se veían envueltos en el sector construcción.

Ese año el sector construcción se vio afectado por la paralización de actividades, lo cual generó un retroceso histórico. Ante este escenario, Capeco solicitó al Ejecutivo el reinicio de la ejecución de obras y de la cadena de suministro de materiales y servicios de construcción, finalizada la cuarentena. Señalo que muchos países fueron afectados por la coyuntura mundial que se atravesó, la construcción, considerada como un elemento esencial que fue afectado por la pandemia. Esto

llevo a que no solo las empresas constructoras se vean perjudicadas en su rentabilidad, sino que también la economía nacional. (Gestión, 2020)

El Comercio (2020) señaló que:

El sector construcción registró una caída de 42% durante el primer semestre de 2020, según el último reporte del Informe Económico de la Construcción (IEC), elaborado por la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco). El nivel de operaciones de las empresas se redujo en casi 40% en mayo y junio, y las organizaciones prevén una caída de poco más del 26% en el nivel de operaciones durante el año.

Esto repercutió notablemente en la rentabilidad de las empresas constructoras, al no contar con un margen alto de mercado para realizar sus actividades y obras que no podían ser ejecutadas por motivo que la gran mayoría no cumplía con las respectivas medidas de salubridad impuestas por el gobierno peruano, generó una cierta preocupación por parte de los empresarios que están en este rubro.

A nivel local, la empresa Constructora CJA E.I.R.L, especialista en construcción de edificios, fue creada y fundada el 05 de febrero del 2018, registrada como una empresa individual de responsabilidad limitada, ubicada en la Provincia de Trujillo, Departamento La Libertad. La empresa Constructora CJA E.I.R.L presento deficiencias con respecto a su Gestión Administrativa lo cual repercutía negativamente en la rentabilidad de la empresa.

En la empresa no existía una planificación adecuada debido a que no programaban los procesos que se realizaban, tampoco contaban con un plan estratégico que guie el desarrollo de la empresa y no contaban con un MOF; no tenían una buena organización ya que no estaba establecido las tareas que debía realizar cada persona, en cuanto a dirección, no había personas responsables por cada área, lo cual se vio afectado en el control de la organización, porque no existía quien verifique que se cumplan todas las ordenes establecidas. Según la investigación realizada en la empresa constructora CJA, la gestión administrativa no se llevó a cabo de manera óptima, por ello fue fundamental elaborar una, ya que permitió optimizar recursos, disminuir riesgos y tomar las mejores decisiones para beneficio de los socios y de la organización.

En lo que concierne al problema de investigación, se planteó el siguiente: ¿Cuál debe ser la gestión administrativa como estrategia para mejorar la rentabilidad en la empresa Constructora CJA E.I.R.L., Trujillo - 2020?

Así mismo se consideró las siguientes preguntas específicas:

¿Cuál es la gestión administrativa de la empresa?

¿Cuál es la rentabilidad de la empresa en los últimos tres años?

¿Qué estrategias de gestión permiten mejorar la rentabilidad de la empresa?

La investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se justificó bajo tres criterios, que son por conveniencia, relevancia social e implicaciones prácticas.

La investigación cumplió con el criterio de conveniencia porque se buscaba evidenciar la utilidad de la gestión administrativa en la rentabilidad de la empresa constructora CJA E.I.R.L, debido a que el estudio permitió identificar las deficiencias que se presentaron en la empresa respecto a la rentabilidad, ya que no existía una Gestión Administrativa producto del desconocimiento por parte de los dueños, es decir la constructora no tenía misión ni visión establecida, tampoco contaba con un organigrama, y no estaba dividida por áreas. Es por ello que el dueño quería adoptar un nuevo sistema administrativo con la finalidad de mejorar el área financiera de la empresa y de este modo generar mayor liquidez e invertir en más proyectos.

Por otro lado, conllevó a una justificación social porque se beneficiaron a los socios, puesto que permitió implementar un modelo de Gestión Administrativa el cual buscaba generar una mejor optimización en los costos de la empresa y así tener una mayor rentabilidad empresarial, esto garantizaba el desarrollo de la organización y los resultados de esta investigación podrían ser replicados en futuras investigaciones, a la vez podrán ser aplicados por las distintas empresas del sector construcción, mejorando así sus niveles de rentabilidad y fortaleciendo la gestión administrativa de las empresas.

Finalmente cumplió con el criterio de implicaciones practicas puesto que se propuso una nueva metodología de trabajo que resolvía distintos inconvenientes que podían presentarse en la empresa y a la vez servirían como antecedente para

futuros trabajos y quedará como guía para otros investigadores que elijan realizar temas similares.

La investigación tuvo como objetivo general: Analizar la Gestión Administrativa como estrategia para mejorar la Rentabilidad en la Empresa Constructora CJA E.I.R.L, Trujillo – 2020

Así mismo, se estableció los siguientes objetivos específicos: Analizar la gestión administrativa de la empresa Constructora CJA E.I.R.L., Analizar la rentabilidad de la empresa Constructora CJA E.I.R.L. en los últimos tres años y Proponer estrategias de gestión que permitan mejorar la rentabilidad en la empresa Constructora CJA E.I.R.L.

La investigación no llevó hipótesis debido a que no todas las investigaciones descriptivas llevan hipótesis, solo aquellas que intentan pronosticar un hecho o un dato. (Hernández, et al, 2014, p. 104)

## II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, Mendoza (2017) en el artículo indico que la gestión administrativa es de naturaleza sistémica, al tratarse de tareas que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos planteados teniendo en cuenta siempre el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

La implementación de una gestión cumplió un papel muy importante ya que permitió mejorar un negocio, sin embargo, resultó novedoso generar cambios en la propuesta todo con el fin de alcanzar un mejor posicionamiento y ser eficientes. Para que las empresas alcancen lograr sus objetivos, siempre se buscó tener una gestión administrativa bien implementada y coherente, para que de este modo tengan el camino claro y que puedan tomar las decisiones correctas en beneficio de la empresa.

Ehrenberg y Stupak (2016) en el artículo científico concluyeron que, para un cambio exitoso se debe tener en cuenta el liderazgo, la estructura organizativa y los procesos. El mejor camino para la planificación estratégica fue tener claro que se quiere lograr en la empresa. La responsabilidad de iniciar el proceso de planificación recayó en la alta dirección, que es quien debía tener una visión que describa el estado futuro que quería alcanzar la organización. El líder exitoso también tiene la responsabilidad de adquirir un compromiso con la visión de todos los niveles dentro de la organización.

Las actividades en la gestión han ido variando con el paso de los años, debido a los avances tecnológicos y a la globalización, sin embargo, la administración se basa en planear, organizar, dirigir y controlar a las personas para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una empresa. (Manrique, 2016).

Por otro lado, Pérez y Navarrete (2016) indicaron que, en el sector construcción, las empresas atraviesan a diario problemas relacionados con la constante rotación de personal y la falta de liquidez. Este problema empeora ya que la construcción se caracteriza por ser un mercado monopolio, es decir tienen un solo demandante, en este caso sería el Estado.

Ercan y Koksal (2016) concluyeron que, la superioridad gerencial es una ventaja vital para la competencia, especialmente en la industria de la construcción, donde la tecnología y el desarrollo es relativamente lento. El desempeño estratégico y la gestión es una herramienta importante para adquirir superioridad, sin embargo, las empresas de construcción suelen gestionar su desempeño basado en sus experiencias previas e instinto, sin embargo, estos enfoques no favorecen una competitividad sostenible, por lo tanto, se requiere un proceso abierto y sistemático para formular estas estrategias para el buen funcionamiento de la empresa.

Omotayo, et al, (2018) en su artículo científico concluyeron que, que dentro de la gestión de una empresa constructora puede aplicarse enfoques que deriven de los sistemas de producción ajustada, como el just-in-time, la gestión de la calidad total y el kaizen. El concepto de construcción ajustada y kaizen produjo debates en la industria de la construcción, debido a las limitaciones de aplicación subyacentes. Kaizen es un concepto innovador que también se conoce como mejora continua de la construcción y cumple un papel importante en la gestión de los costos, los plazos y la calidad. Estos inconvenientes subyacentes parecen trascender negativamente en las economías de la de las empresas constructoras.

Cada vez más industrias se están dando cuenta de los beneficios de tener una gestión administrativa bien estructurada, aplicando estrategias que ayudan a mejorar y optimizar recursos y en otros casos haciendo uso de la tecnología, es favorable para las organizaciones, mientras que, en el sector construcción, el uso de estos recursos es limitado incluso ante las ineficiencias que existen en la gestión de materiales, la gestión de la mano de obra, el seguimiento de los equipos, etc. La necesidad de mejorar y los beneficios que conlleva estas medidas, todavía no ha impulsado su adopción generalizada en la industria de la construcción. (Kereri & Adamtey, 2019).

Debido a los cambios y al difícil entorno que atraviesa el sector construcción, Tripathi y Jha (2018) mencionaron que, los criterios tradicionales de rendimiento pueden no ser adecuados para obtener resultados satisfactorios para las partes interesadas. Se ha visto que sólo es necesario un alto rendimiento financiero, pero no es una condición suficiente para el buen funcionamiento de una organización. Por lo tanto, aparte de enfocarse en generar un buen rendimiento financiero, las

organizaciones de construcción consideran que la implementación de una gestión bien estructurada, que valla acorde con la satisfacción de los principales interesados con respecto a la calidad y mejora de los servicios, entrega oportuna de productos, optimización de costos, mejor apoyo técnico, etc., beneficiaría aún más a la organización.

Zakaria, et al, (2016). Explicaron que, cuando la adquisición de los activos de la empresa se financia con deuda, los titulares de la deuda se preocupan más por los pagos de intereses y de capital. Esto limita a la empresa a utilizar los fondos para controlar los problemas de la agencia. Sin embargo, se observa que al llevar a cabo la gestión correcta de recursos administrativos de la empresa, para vigilar los problemas de los organismos, afecta positivamente la deuda de la empresa en relación con el capital social. Las conclusiones también revelaron que, cuando aumentan los beneficios de la empresa, el costo de vigilar los problemas del organismo tiende a aumentar.

Núñez, et al, (2020) mencionaron que, la sociedad y el mundo de los negocios prestan cada vez más atención a los principios de la Economía Circular (Circular Economy CE). El sector construcción, no es ajena a este tema ya que las empresas están en transición hacia modelos y estrategias de producción sostenible. Sin embargo, no es fácil predecir cuándo y en qué medida una empresa implementa la CE. Para medir este proceso, se diseñó un modelo de gestión administrativa donde se aplica un cuadro de mando que incluye los principales indicadores clave de rendimiento (KPI) de la industria de la construcción, relacionados con la EC.

En muchos casos, el problema son las ventas realizadas, por ello Holopainen, y Hiltunen (2020) señalaron que la rentabilidad de una empresa, depende de las ventas, sin embargo, las relaciones con ellos también son importantes para no poner en riesgo el emprendimiento. Según la teoría general del riesgo, la descentralización reducirá el riesgo, pero, por otro lado, las concentraciones deberían mejorar nuevamente el rendimiento. Sin embargo, también se han encontrado impactos negativos. En publicaciones anteriores, la concentración de las relaciones con los clientes obstaculiza las actividades empresariales. A su vez Irvine, Park & Yildizhan (2016) indicaron que la rentabilidad es negativa en los primeros años de la empresa y se vuelve positiva a medida que la empresa envejece.

Pollack y Adler (2016) mencionaron que, hay que tener en cuenta que el uso de habilidades de gestión de proyectos es beneficioso para el rendimiento empresarial, en la investigación realizada se quiso probar si el uso de la gestión de proyectos y las habilidades de TI afectan positivamente en la rentabilidad de la empresa. Los datos se extrajeron de dos estudios longitudinales del Gobierno sobre empresas pequeñas y medianas de Australia, por ellos se crearon modelos para describir la relación entre gestión de proyectos, habilidades de TI, rentabilidad y ventas totales, obteniendo como resultado que cuando se controla la influencia de otras habilidades empresariales, la gestión de proyectos y las habilidades de TI tienen una influencia positiva significativa en las ventas y la rentabilidad.

Jackson, et al, (2018) desarrollaron un método para descomponer la rentabilidad en tres componentes, un componente de mercado, uno de industria y el de empresa idiosincrática. Calcularon los tres componentes y documentaron que son diferentemente persistentes y tienen diferentes propiedades de conversión.

Investigaciones exhaustivas realizadas en varias regiones del mundo muestran que este proceso va acompañado de una distribución del valor añadido particularmente favorable a los poseedores de capital, pero en detrimento de los trabajadores, desequilibrio que se debe en parte a la desconexión entre los salarios y la productividad, que está detrás de la rentabilidad de estos proyectos. Cochet, (2018)

León y Varela (2016) mencionaron que la rentabilidad es el centro de todo negocio. Las tendencias actuales hacen que las empresas constructoras se evalúen permanentemente, esto no sólo con el fin de medirse, sino para incrementar los ingresos de la empresa. Una forma de medir el desempeño de una compañía es a través de indicadores de gestión, los cuales se pueden aplicar desde diferentes tópicos. Concretamente, nos interesa analizar el alcance de los que tienen naturaleza financiera, como son los referentes a la liquidez, la actividad, el endeudamiento y la forma en que deben ser interpretados.

Jang, et al, (2019), concluyeron que, para examinar si un modelo de negocios puede cumplir con las expectativas requeridas, este estudio emplea el retorno sobre el activo (ROA), la capacidad de ingreso y participación en el mercado que son

utilizadas ampliamente en la literatura anterior, como las variables de rendimiento de la rentabilidad, el crecimiento y el poder de mercado, respectivamente. Al realizarse este estudio, orientará a los ejecutivos de las empresas de construcción que deseen diseñar y aplicar mejores modelos empresariales que mejoren la rentabilidad y el rendimiento de su empresa en el mercado

Yoo y Kim (2016) indicaron que, los ejecutivos de las empresas generalmente se enfrentan al dilema entre la búsqueda del crecimiento y la rentabilidad, si se dedican a la innovación sólo a largo plazo, caerán en un fracaso trampa, lo cual pone en peligro a la organización. En este sentido, los ejecutivos utilizan una estrategia de gestión a corto plazo orientada a los beneficios en lugar de que perseguir el crecimiento. Una estrategia de gestión orientada a los beneficios puede aumentar la resistencia de las empresas en una recesión a corto plazo, por ende, una recesión a largo plazo, la rentabilidad se reduce debido a la continua disminución de la demanda del mercado. En consecuencia, los ejecutivos intentan reducir los costos, vender los activos, y reducir el tamaño, en última instancia, reducir el tamaño de la empresa.

Škuflić, et al, (2018), señalaron que, una de las medidas más apropiadas de la perspectiva de una empresa es la rentabilidad de sí misma. Sin rentabilidad, la empresa no puede crecer, y si no crece, entonces sus acciones disminuirán. Una tasa de beneficios positiva es uno de los mejores indicios de que una empresa es capaz de crecer a largo plazo y de pagar dividendos y que el precio de las acciones aumentará. Los acreedores prefieren prestar dinero al tipo más bajo a una empresa rentable, que a una no rentable; en consecuencia, las empresas rentables pueden utilizar el apalancamiento para aumentar aún más el capital de los accionistas.

Kelly, et al, (2019), expresaron que, se conocen muchos estudios interesantes en la industria de la construcción, que utilizan modelos paramétricos y no paramétricos en su análisis. En Tsolas (2011), se propone un marco para evaluar la rentabilidad y la eficacia de las empresas constructoras griegas que utilizan DEA (Data Envelopment Analysis o en español, Análisis Envolvente de Datos). Sin embargo, hasta donde sabemos, no hay en la literatura de estudios que utilicen la técnica DEA para estudiar los niveles, patrones y evalúen la rentabilidad de manera eficiente en los diferentes sectores de la construcción, mediante la evaluación de los

coeficientes de eficiencia, los índices de ineficiencia y el cálculo del esfuerzo acumulado.

Ali y Sami (2018), señalaron que uno de los propósitos de cualquier organización es ser sustentable en cualquier contexto. Por ello es necesario que la organización que se establezcan técnicas mejorar su rendimiento. Esto puede hacerse investigando los componentes que influyan en la rentabilidad de una empresa del rubro construcción. La calidad y la eficiencia de los directivos dependen de su capacidad para identificar los elementos que pueden conducir al aumento de la rentabilidad.

Geetam y Samanta (2017), indicaron que, al realizarse el análisis de la gestión del capital de explotación en determinadas empresas de construcción, se constató que el aumento de los coeficientes de capital de explotación de la empresa disminuye la rentabilidad de las empresas de construcción y afecta significativamente al rendimiento de la inversión. También se llegó a la conclusión de que la liquidez de la empresa tiene un impacto en la rentabilidad. Cuando hay un incremento en la liquidez, el rendimiento de la empresa disminuye y viceversa.

A nivel nacional, Bravo, et al, (2019) Indicaron que el siguiente artículo corresponde a:

La implementación de la gestión por procesos en la administración documental de la constructora ASOLFED Contratistas Generales SAC de la ciudad de Trujillo, Perú. El cual se utilizó una metodología propuesta que tuvo las siguientes etapas: Preparación, Diagnóstico, Verificación, Medición y mejora de procesos; lo que resultó en la conservación de documentos en un incremento del 121.52%, el tiempo de acceso a la información se redujo en 98.07%, la optimización del uso de papel se redujo en 50.96% y la satisfacción de los colaboradores fue del 100% en esta empresa constructora.

Contar con una gestión administrativa en las empresas es muy beneficioso porque permite realizar los procesos de una manera más óptima y sencilla, a su vez, ayuda a establecer estrategias que permiten a los trabajadores ser más eficientes al momento de desarrollar sus labores.

Heredia (2018) en su tesis señaló que:

La causa principal del nivel de desarrollo de las empresas constructoras, es el nivel de ejecución de la gestión administrativa en las empresas, según la investigación realizada se obtuvo que el 79.23% de las variaciones en el desarrollo empresarial, se debe a las variaciones de la gestión administrativa, por ello se planteó un modelo de desarrollo empresarial sostenible en el tiempo, cuyo enfoque sistémico ayuda a comprender las interrelaciones de las acciones de la empresa.

Como bien se sabe, la gestión administrativa en las empresas es fundamental, ya que permite el cumplimiento de las tareas y objetivos planteados. Realizar una buena gestión administrativa asegura el crecimiento constante de la organización, porque al tener sus metas claras le facilitara el camino al éxito; a su vez, los colaboradores se sentirán motivados al tener un objetivo claro y no andar a la deriva puesto que en el futuro podrían salir perjudicados, tanto ellos como la empresa.

Ocampos y Valencia (2017) en su tesis mencionaron que, uno de los problemas que existe en la gestión administrativa, es el no tener claro las funciones de cada uno de los trabajadores lo cual no permite que se enfoque en sus labores y genera los denominados cuellos de botellas, estrés, entre otros. Otro problema, es que se realiza un trabajo muy mecanizado y no existe un manual de funciones el cual sirva para establecer las tareas de cada uno de los trabajadores y así se realice una labor eficiente; la deficiencia de estos instrumentos, genera problemas administrativos, malas decisiones gerenciales y mal manejo de los recursos financieros.

La importancia de implementar una gestión administrativa, es que mediante ella se explica de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; logrando así evitar fallos que suelen ocurrir dentro de las áreas de la empresa por parte de los colaboradores.

Aredo (2016) en su tesis indico que, las organizaciones a diario buscan una herramienta financiera que les ayude en la mejora y desarrollo de las constructoras, y que muchas veces solicitan financiamientos y a la larga les genera perdida de dinero ya que se paraliza la obra lo cual afecta directamente a la economía de la empresa.

Una gran parte de las Pymes que militan en el rubro de la construcción no se preocupan por tener una gestión administrativa sólida que los guíe hacia el logro de sus objetivos, pues tendrían que pasar por distintas etapas, el cual dilataría el tiempo y generaría ciertas dificultades para alcanzar los objetivos establecidos por dichas empresas.

El área financiera en las empresas constructoras debe ser gestionada correctamente, porque asegura el desarrollo de las obras ya solicitadas, y al no tener un buen financiamiento para dicha obra las pérdidas económicas podrían ser muy perjudiciales para la economía de la organización.

Mientras que Apaclla y Rojas (2016) en su tesis mencionaron que, como estrategia de financiamiento las empresas deben tener clara su misión y visión financiera, la cual debe ser evaluada mediante herramientas, con la finalidad de mejorar su rentabilidad.

Llevar a cabo un correcto control del área financiera de la empresa, conlleva a obtener mejores beneficios en la rentabilidad de la organización, ya que permite disponer del dinero previamente establecido de cada función que lo requiera, con la finalidad de contribuir con el crecimiento de la empresa, realizando una mayor cantidad de proyectos que beneficien a la sociedad.

Hoy en día, en su mayoría las empresas constructoras se preocupan por tener un mayor control en el área financiera, es por eso que buscan evaluarse constantemente para detectar las deficiencias que puedan surgir en dicha área y tomar las decisiones correspondientes a estos problemas para que no tengan repercusiones negativas dentro de la organización.

Así mismo, se consideraron teorías relacionadas al tema de investigación de acuerdo a distintos autores, las cuales se mencionan a continuación.

La teórica clásica representada por Henry Fayol quien es conocido como el padre de la Administración moderna, indica que el proceso administrativo consiste en la planeación, organización, dirección, coordinación y el control. Su enfoque es global al pensar en la empresa como un todo integrado centrándose en establecer una estructura que garantice la eficiencia de las partes que se involucran.

A continuación, se quiere dar a conocer la opinión de distintos autores con respecto a que es gestión, y es quien ayuda a través de personas a que una organización alcance las metas propuestas en un determinado plazo para que así mejore el rendimiento de la empresa. (Domínguez, 2006, p.12)

Una buena gestión administrativa permite a los miembros de una empresa trabajar en equipo con el fin de lograr un solo objetivo en un plazo establecido, y de esta manera contribuir con la mejora de la parte financiera de la empresa.

Constantemente se debe motivar al personal para que ellos sienten el apoyo de los directivos de la empresa y de esta manera den lo mejor de sí en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Para ello citamos a Rubio (2006, p.12) quien indica que la gestión se apoya en el talento humano para alcanzar los resultados. Constantemente se impulsa a los trabajadores competentes a asumir cargos de responsabilidad, pero muchas veces aplican las mismas técnicas y por ello fracasaran en su nuevo puesto, por eso es necesario asumir nuevas actitudes y adquirir la formación adecuada para desempeñar una buena labor.

Como se mencionó anteriormente, al asignar cargos, se debe manejar un manual donde se establezca las funciones de cada responsable ya que caso contrario los empleados realizan diversas tareas que a la larga perjudican a la empresa.

Por otro lado, se entiende por gestión a las acciones realizadas de manera continua y usando los recursos necesarios, para el cumplimiento de los objetivos planteados. (Hernán, 2011)

Los objetivos y metas deben ser claros y tener un plazo para el cumplimiento de los mismos, por ellos es necesario tener en cuenta las etapas a seguir para llevar un buen manejo de la gestión.

La gestión administrativa comprende las tareas que se inician para establecer el desempeño de un equipo, es decir permite dar a conocer la forma en que los directivos intentan alcanzar las metas u objetivos establecidos, para ello necesitan

que los trabajadores cumplan con sus labores basándose en la planeación, organización, dirección y control. (Azola ,2002, p. 70)

El personal encargado de la dirección de una empresa, a través de la gestión expresa su forma de trabajo con el fin de obtener los resultados esperados y las actividades sean realizadas de la mejor manera con el fin de evitar problemas futuros.

Se entiende por gestión administrativa a las tareas que se realizan dentro de una organización con la finalidad de tener un mejor manejo de ella, evitar problemas y alcanzar los objetivos fijados. Es importante porque prepara a la empresa a actuar de manera anticipada ante un determinado problema o situación y así disminuir sus efectos negativos.

Es necesario establecer un plan que permita a la organización actuar ante cualquier problema que se presente y así se evite que estos repercutan de manera negativa en la empresa.

Las acciones de las personas, dependen tanto de su conocimiento respecto a las ciencias administrativas como del conocimiento del arte es decir de sus habilidades personales y su capacidad de ejercer liderazgo. (Hurtado, 2018)

Mediante la gestión administrativa se establece la misión, visión, organigrama, manual de organización y funciones, grupos de trabajo, metas y objetivos organizacionales, plan de contingencia, etc. Los cuales sirven como guía y permiten a la empresa mantener un orden para que de esta manera tenga un mejor desarrollo organizacional.

La gestión administrativa, cumple cuatro funciones fundamentales, planeación que hace referencia a ver hacia el futuro y establecer un plan de acción basándose en la: visión, misión, objetivos, estrategias. Organizar, que se centra en mantener en orden la estructuración material y social de la empresa basándose en la: estructura, sistematización, agrupación y asignación de actividades según el área. La dirección que consiste en guiar y orientar al personal manteniendo siempre una buena comunicación, para así supervisar las funciones de cada trabajador y alcanzar las planteadas. Y el control que se encarga de ver que las reglas, normas y mandatos establecidos se cumplan tal y como fue indicado. (Chiavenato, 2014)

Toda organización debe cumplir con estas funciones ya que son primordiales para guiar el desarrollo dentro de una empresa u organización y así las decisiones tomadas sean fructíferas y a su vez permitan alcanzar el éxito.

Como se mencionó anteriormente la gestión de una empresa se basa en cuatro dimensiones (Planificación, Organización, Dirección y Control) las cuales serán explicadas a continuación.

Chiavenato (2014) define la planificación como una función administrativa que permite fijar los objetivos, determinar las metas y definir los procedimientos necesarios para tener un buen manejo de la empresa. Las empresas no pueden improvisar las decisiones tomadas, es por ellos que se recomienda aplicar la planeación, ya que mediante ella se establece ¿Qué hacer?, ¿A dónde quiere ir?, ¿Cuándo? y ¿De qué manera?

Para planificar un proceso, es necesario realizarse ciertas preguntas que te ayudaran a tener más claro que es lo que deseas hacer y con qué fin, de esta manera se tomaran las mejores decisiones y el proceso será óptimo.

El proceso de planificación consiste en la toma de decisiones que permitan a la organización alcanzar los resultados que se desea, es por ellos que se encuentra ligada al proceso de toma de decisiones. (Bernal & Sierra, 2013, p.56).

La planificación es realizada por el gerente y consiste en establecer las metas y acciones que se van a tomar para el bien de la empresa, basándose siempre en la lógica y la coherencia, no en intuiciones, ya que los planes vendrían a ser las metas y objetivos que desea alcanzar la empresa y que procedimientos se tomaran en cuenta para alcanzar los mismos.

Con respecto a la organización, Munch (2014) señalo que radica en diseñar, plantear y ejecutar las funciones o procesos a realizar. Mientras que Chiavenato indica que organizar consiste en realizar las acciones necesarias para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados, a su vez permite establecer las funciones que permitirán seguir con el proceso. Toda empresa debe utilizar todos los recursos que sean capaces de contribuir con el cumplimiento de la meta fijada (2014).

Tener una buena organización dentro de la empresa, conlleva a un mejor control sobre a lo que se quiere llegar a cumplir en un determinado plazo, todas las empresas buscan cumplir sus objetivos que se plantearon y teniendo un seguimiento ordenado de dichos pasos para cumplir los objetivos garantiza el éxito y el cumplimiento de los mismos.

Stoner, et al, (2006) indican que “Organizar es un proceso, de ordenar, designar las tareas y la línea de autoridad, de distribuir los recursos en toda la empresa, facilitando el logro de las metas” (p. 12).

Organizar consiste en determinar las tareas o actividades que se deben realizar en la empresa, quien las realiza, como se realizan, a quien se rinde cuenta y donde se toma las decisiones.

En lo que respecta a la fase dirección, Munch (2014) indicó que la dirección permite coordinar y ejecutar las primeras fases del proceso administrativo, por ellos es considerado como la fase de mayor importancia, ya que del liderazgo impartido permitirá que las funciones establecidas por cada empleado sean desarrolladas de manera óptima y haciendo uso de los recursos necesarios.

Dirigir se encuentra relacionada con la gestionar, y ambas están ligadas a la manera de actuar de las personas. Por lo tanto, el gerente debe asignar las funciones a sus subordinados y capacitarlos constantemente para que de esta manera así tengan la capacidad lograr los resultados esperados.

Stoner, et al, (2006) sostiene que “Dirigir conlleva a influir, a mandar y a motivar, para que los trabajadores logren realizar las tareas y actividades esenciales” (p.13).

Dirigir es considerado como la capacidad de hacer que las personas contribuyan con el desarrollo y cumplimiento de las metas organizacionales.

El control consiste en hacer un seguimiento para evaluar los procesos con el fin de realizar las correcciones necesarias y mejorar de manera continua, por ello debe ser realizado de manera constante para poder corregir alguna ineficiencia administrativa en un tiempo pertinente. (Louffat, 2012).

Las empresas al momento de operar en el mercado, elaboran un plan a seguir en cual los oriente al logro de sus objetivos, pero para que este plan valla

desarrollándose correctamente debe haber un control establecido por parte de los encargados, haciendo un seguimiento constante para que no ocurra fallas y perjudique a la empresa.

Stone, et al, (2006) sostuvieron que “En el control se establecen los estándares de desempeño, se mide los resultados, se compara dichos resultados con los objetivos planteados y se toman las medidas correctivas si se detectan errores” (p.13).

Cuando las empresas buscan llegar a ser exitosas en el tiempo, el camino más fácil y seguro sin duda es tener un plan estratégico definido, el cual necesita de un control exigente que supervise los avances que se van realizando, detectar las fallas que se cometen y proponer las soluciones respectivas.

La fase control se realiza con el fin de asegurar el cumplimiento de objetivos que anteriormente fueron planeados, organizados y dirigidos. Es de suma importancia ya que mediante el, permite verificar si al realizar la actividad se lograra o no obtener los resultados que se esperan. A la vez evalúa que las acciones se estén realizando según el objetivo establecido. (Chiavenato, 2014).

Mediante el, se obtiene información sobre el desempeño ya sea individual u organizacional con la finalidad de culminar los planes establecidos.

La teoría de Díaz (2012) quien indico que la rentabilidad es el resultado de los elementos financieros, productivos y humanos puestos a disposición para el cumplimiento de la actividad económica. En las organizaciones, la rentabilidad será favorable si al finalizar el año los ingresos son mayores a los egresos.

Cuando se decide crear una empresa, aparte de satisfacer las necesidades para determinado público consumidor, es que con el tiempo llegue hacer rentable en este mercado laboral tan competitivo, aplicando estrategias que busquen generar ganancias para cubrir los costos y gastos que realiza la empresa.

Pérez, et al, (2002) “la rentabilidad es importante en las empresas, aunque no puede asegurar el éxito”.

La rentabilidad es una medida del beneficio el cual es utilizada para determinar si un negocio está produciendo los beneficios suficientes para crecer y sostenerse o por el contrario se están produciendo pérdidas.

La definición de rentabilidad vario con el tiempo, por lo que ha sido aplicada de distintas formas. Siendo uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un negocio. (Zamora, 2011)

Existen muchos indicadores para medir si una empresa es rentable o no, si se están haciendo bien las cosas o quizás no, esto, con el objetivo de lograr el éxito de la organización a medida que va pasando el tiempo.

La rentabilidad es considerada como la capacidad que tiene una empresa para generar un excedente partiendo de la inversión realizada, por lo que se afirma que es el resultado obtenido de cualquier actividad económica, ya sea de transformación, producción o intercambio de productos. (Lizcano & Castello, 2004, p. 268).

Las empresas constructoras buscan realizar obras que le generen un margen de rentabilidad elevado. La construcción de una obra, ya sea pequeña o grande, la inversión es alta, por ende, buscan generar ganancias que le permitan cubrir todos los costos y gastos que demanda una obra, por ello es fundamental llevar un control bien establecido que ayude a optimizar los recursos financieros, para que, de este modo no se generen pérdidas.

Gitman (2012) indico que la rentabilidad consiste en relacionar los ingresos con los costos generados por el uso de los activos de la empresa. La rentabilidad se evalúa mediante las ventas, capital o valor de las acciones.

Para que una empresa sea rentable, es necesario evaluar ciertas acciones que determinan si los ingresos son mayores a los egresos; si es, al contrario, la empresa está obligada a realizar estudios para identificar las falencias que originan la perdida de dinero en la organización.

Según Sosa, et al, (2016) la rentabilidad es la utilidad expresada en porcentajes según la amplitud económica como los fondos propios, inversión, capital, etc. Es decir que, depende la procedencia del beneficio, por lo cual se deriva en financiera o económica.

Al tener un control bien establecido, que genere seguridad en el área financiera de la empresa, conlleva a tener resultados positivos al momento de realizar sus actividades, tener conocimiento de, que dinero sale o ingresa a la organización permite obtener más beneficios al momento de invertir en su producto o servicio.

Zamora (2011) indico que la rentabilidad es un factor importante, ya que mediante ella se evalúa el éxito alcanzado en un determinado sector o empresa, el cual traerá muchos beneficios para la misma.

El éxito de las empresas se resume específicamente en tener un control bien estructurado en el área financiera, evaluar si las acciones que se llevan a cabo en el mercado son rentables para que de este modo se recupere la inversión inicial que se realizó.

Bravo (2008) “Indica al ROA, como un índice de rentabilidad económica, que determina el rendimiento de la empresa ya sea a través de un financiamiento o no. A diferencia del ROE, que es el índice financiero que muestra el rendimiento de los accionistas, luego de ser pagada la deuda financiera”. (p. 34 y 35).

Cuando se habla de rentabilidad, se refiere al rendimiento obtenido en un determinado plazo en base a la inversión realizada y a los ingresos obtenidos durante todo ese tiempo.

Según Bernstein (1984) la rentabilidad financiera sirvió para referirse al rendimiento obtenido en un periodo de tiempo. Se le puede considerar a toda rentabilidad financiera como una medida de rentabilidad cercana a los accionistas.

Además, Bernstein explico que la rentabilidad financiera no es suficiente porque limita los ingresos obtenidos, de los fondos o capital invertido. El bajo nivel de rentabilidad financiera es un indicador generando dentro de la empresa. (Bernstein, 1984).

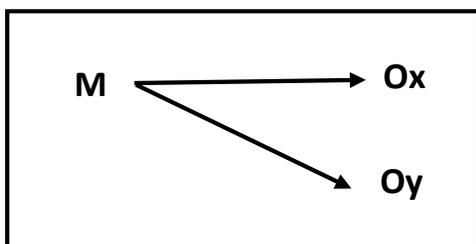
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación fue de tipo aplicada, debido a que su propósito fue dar solución a los problemas identificados, el problema estuvo establecido y fue conocido por el investigador, por lo que se utilizó la investigación para dar respuesta a dichas preguntas específicas.

El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. Es no experimental, debido a que no se realizó una manipulación deliberada de las variables. Es decir, la gestión administrativa no se hizo variar de forma intencional para ver sus efectos, sino que fueron observadas según su propio desarrollo y el contexto natural, para después ser analizada. Fue transversal porque la información fue recolectada en un solo tiempo, con el propósito de describir la variable y analizarla en un momento determinado y fue descriptivo ya que permitió señalar las características de cada variable con respecto a la situación actual (Hernández, et al, 2014, p.80, 152 y 154)

El diagrama es el siguiente:



**Donde:**

M: Empresa Constructora CJA E.I.R.L.

Ox: Gestión Administrativa

Oy: Rentabilidad

### **3.2. Variables y operacionalización**

Variable 1 cualitativa: Gestión Administrativa

Variable 2 cuantitativa: Rentabilidad

La matriz de operacionalización de variables se encuentra detallada en el anexo N° 1.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008).

Población 1: Directivos de la empresa Constructora CJA E.I.R.L. de Trujillo en el 2021.

Población 2: Registros económicos del año 2018 al 2020 de la empresa Constructora CJA E.I.R.L. Trujillo.

#### **Muestra**

Según Hernández, et al (2014, p. 173) la muestra “es un subgrupo de la población del cual se recolectarán los datos para la investigación, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión”.

Por ser una población pequeña el tamaño de la muestra fue el mismo en ambas variables de estudio.

#### **Unidad de análisis**

Unidad de análisis 1: Cada directivo de la empresa constructora CJA.

Unidad de análisis 2: Cada uno de los registros económicos desde el año 2018 al año 2020.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas de recolección**

Según Arias (1976) “La entrevista es una forma de comunicación que tiene por objetivo recibir información para tomar determinadas decisiones que beneficien a la organización”

Se realizó una entrevista, para ello se elaboró una guía de entrevista, que contuvo preguntas con respecto a cada uno de los indicadores establecidos, el cual fue aplicado a los directivos de la empresa.

Análisis documental: Se refiere al análisis general de los documentos que poseen información de interés para investigar, y que permitan extraer los datos que serán de utilidad para la investigación (Tinoco, 2017, citado en Belestrini, 1998).

#### **Instrumentos de recolección**

Guía de entrevista: se elaboró una cierta cantidad de preguntas, relacionadas con las dimensiones planeación, organización, dirección y control la cual permitió obtener información relacionada a la empresa CJA y ayudó con el estudio de las variables.

Guía de análisis documental: se hizo uso de la guía para explicar los resultados adquiridos del análisis realizado a los indicadores que midieron la gestión administrativa y la rentabilidad de la empresa constructora CJA.

#### **Validaciones**

Los instrumentos de ambas variables fueron validados por 3 profesionales, a través del juicio de expertos.

### **3.5. Procedimientos**

Para desarrollar la siguiente investigación, se solicitó permiso a la empresa constructora CJA, a través de un documento el cual fue enviado con previa anticipación, solicitando que se brinde información en el momento oportuno sobre la gestión administrativa y los estados financieros de la empresa, de este modo evitar futuros inconvenientes con la organización.

Posteriormente se realizó un diagnóstico en la empresa Constructoras CJA encontrando deficiencias en la gestión administrativas, repercutiendo negativamente en la rentabilidad, por ello se procedió a recolectar información guiándose en artículos indexados, tesis, libros que permitieron analizar las variables de estudio, los objetivos e hipótesis, los cuales ayudaron a determinar las dimensiones de cada una de las variables fundamentando así la introducción, el marco teórico y metodología de la investigación.

Respecto a la variable Gestión administrativa, se elaboró la guía de entrevista, la cual fue aplicada a los directivos de la empresa, recolectando así la información necesaria, para evaluar los datos recogidos y sistematizar la información de las respuestas en una base de datos. En la segunda variable, se aplicó una guía de análisis documental para evaluar los estados financieros del año 2018 al 2020, con el fin de conocer los ingresos y egresos que tuvo la empresa respecto a esos años y determinar la solvencia económica, de este modo tener un mejor control en el área financiera. El análisis de los estados financieros se realizó en el Excel.

Finalmente se realizó la discusión de resultados para poder elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### **3.6. Método de análisis de datos**

En la guía de análisis documental se estableció rangos para obtener los diferentes niveles, los cuales se consideró de 0 a 16.6 como malo, de 16.7 a 33.30 como regular y de 33.31 a 50 como bueno. Así mismo, para establecer estos rangos se tomó en cuenta que cada dimensión vale 50 puntos, lo que hace que la guía de análisis documental cuente con una valoración total de 200 puntos.

Se realizó un análisis descriptivo para complementar de forma ilustrativa los datos que se presentarán en tablas utilizando el Excel.

### **3.7. Aspectos éticos**

El presente trabajo de investigación se realizó siguiendo los procedimientos científicos y normas establecidas por la universidad, declarando la autenticidad de la investigación y respetando la confidencialidad de los participantes para desarrollar el proyecto.

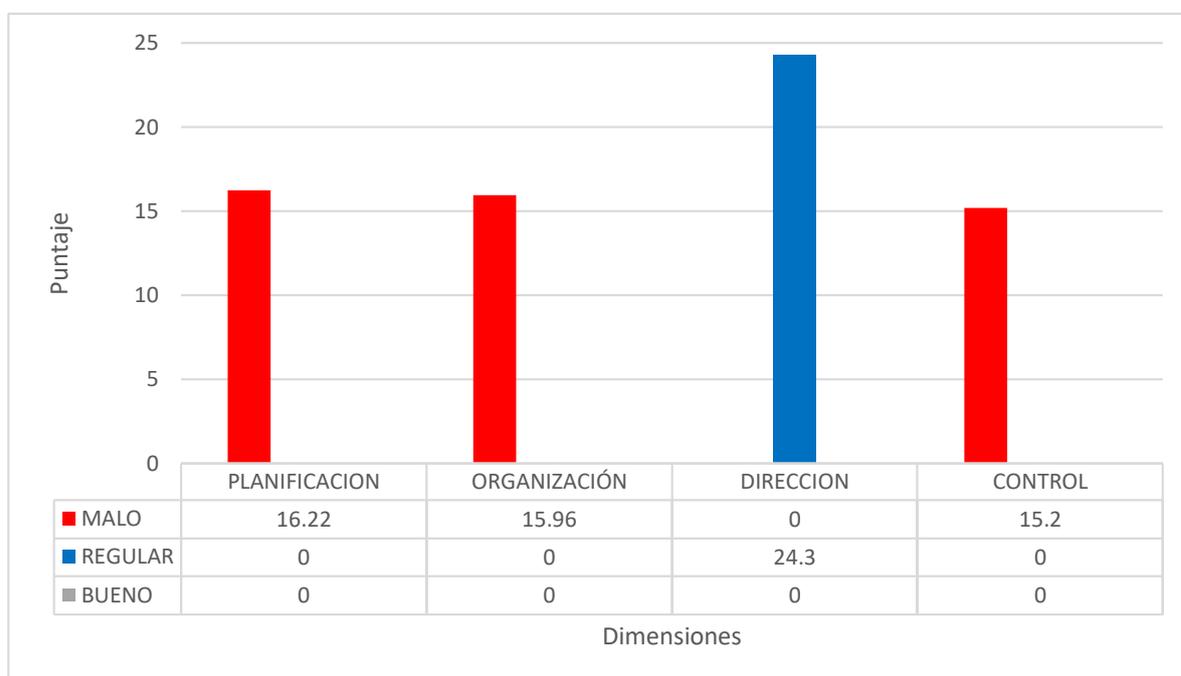
Se obtuvo información propia, sin plagio y los resultados obtenidos no fueron usados para ningún otro fin fuera de esta investigación.

#### IV. RESULTADOS

Objetivo Especifico 1. Analizar la gestión administrativa de la empresa Constructora CJA E.I.R.L.

**Figura 1**

*Análisis de las dimensiones de la gestión administrativa*



*Nota. La figura muestra los datos obtenidos de la guía de análisis documental aplicada a todos los directivos de la Empresa Constructora CJA E.I.R.L.*

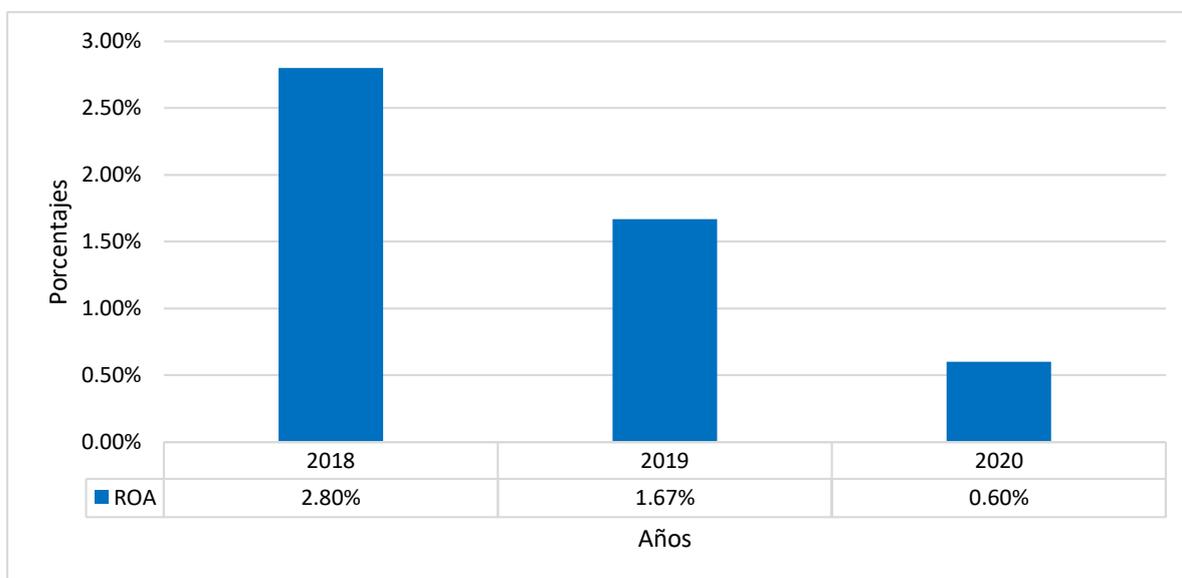
En la figura 1, el objetivo es analizar la gestión administrativa de la empresa Constructora CJA E.I.R.L., la cual está compuesta por cuatro dimensiones, planificación, organización, dirección y control. Por ello solicitamos la documentación que fue evaluada a través de una guía de análisis documental obteniendo como resultado en cuanto a la dimensión planificación un puntaje de 16.22, ubicándose, según los rangos establecidos, en el nivel malo, debido a que cuenta con la documentación requerida pero presenta ciertas deficiencias, en el caso de su misión solo está enfocada hacia los servicios que brinda, la visión no se centra en lo que quiere lograr a futuro; la empresa tiene establecido propósitos, objetivos, estrategias, políticas, metas pero no están claras ni bien definidas; respecto a la dimensión organización, también se ubicó en el nivel malo con un

puntaje de 15.96, debido a que la documentación como el manual de organización y funciones, los manuales de procedimientos, el reglamento interno de trabajo fueron redactados por los directivos de la empresa y no por un profesional experto en el área administrativa. En cuanto a la dimensión dirección, se obtuvo un puntaje de 24.3 ubicándose en el nivel regular, ya que programan reuniones cada quince días para proponer alternativas de mejora, existe buena comunicación entre los directivos y el personal de trabajo, motivan regularmente a los trabajadores y a su vez los capacitan para mejorar su desempeño laboral. En la dimensión control, se obtuvo un puntaje de 15.2 ubicándose en el nivel malo, esto se debió a que no hay un buen sistema de control en la asistencia para el personal de la empresa y tampoco hay un seguimiento constante de las tareas diarias que debe realizar cada trabajador.

Objetivo Especifico 2. Analizar la rentabilidad de la empresa Constructora CJA E.I.R.L. en los últimos tres años.

## Figura 2

### Análisis del ROA

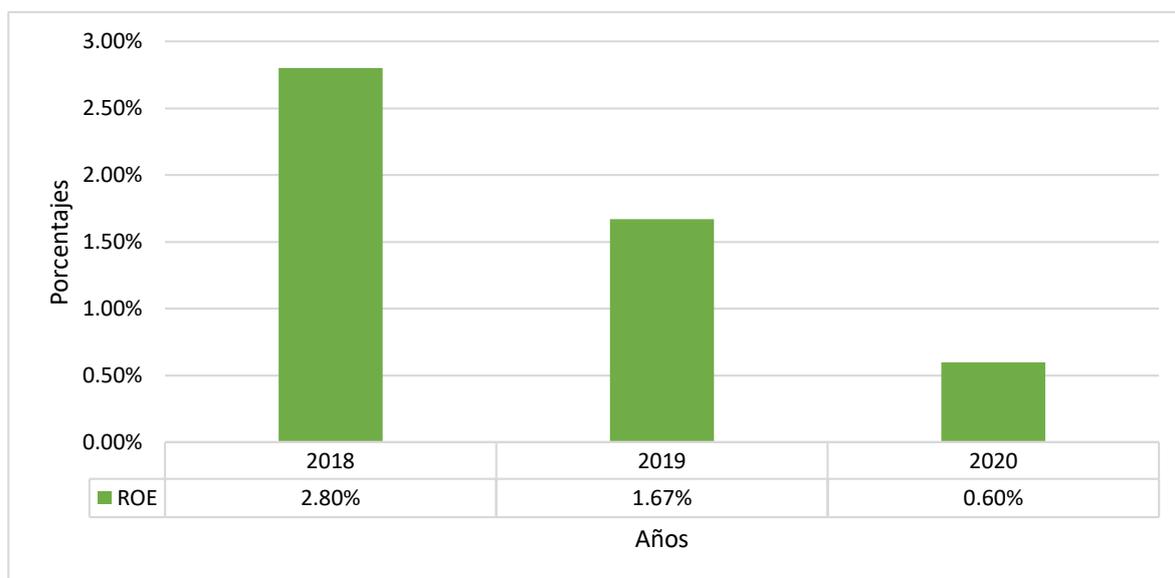


*Nota:* La figura muestra los datos obtenidos de la aplicación de la ratio ROA en los estados financieros de la Empresa Constructora CJA E.I.R.L.

En la figura 2, aplicando los ratios en los estados financieros de la empresa constructora CJA E.I.R.L, el ROA ("Return on Assets") o rentabilidad económica, en el 2018 se obtuvo un 2.8%, esto significa que, cada sol invertido con respecto a los activos totales en ese año, se generó 2.8% centavos de ganancia, es decir en este periodo la rotación de activos se incrementó en 2.8%, para el año 2019 se obtuvo un ROA de 1.67%, esto quiere decir que por cada sol invertido con respecto a los activos totales, se generó 1.67% centavos de ganancia, es decir en este periodo la rotación de activos bajo a 1.67% respecto al año anterior, y en el 2020 el ROA fue de 0.60%, en este caso, por cada sol invertido con respecto a los activos total de la empresa, se generó 0.6% centavos de ganancia, es decir en este periodo la rotación de activos también disminuyó llegando a hacer 0.6%, correspondiente al año anterior. Se observó que en hubo una baja respecto al primer año evaluado, es decir, no hubo un buen retorno respecto a la inversión realizada.

### Figura 3

#### Análisis del ROE

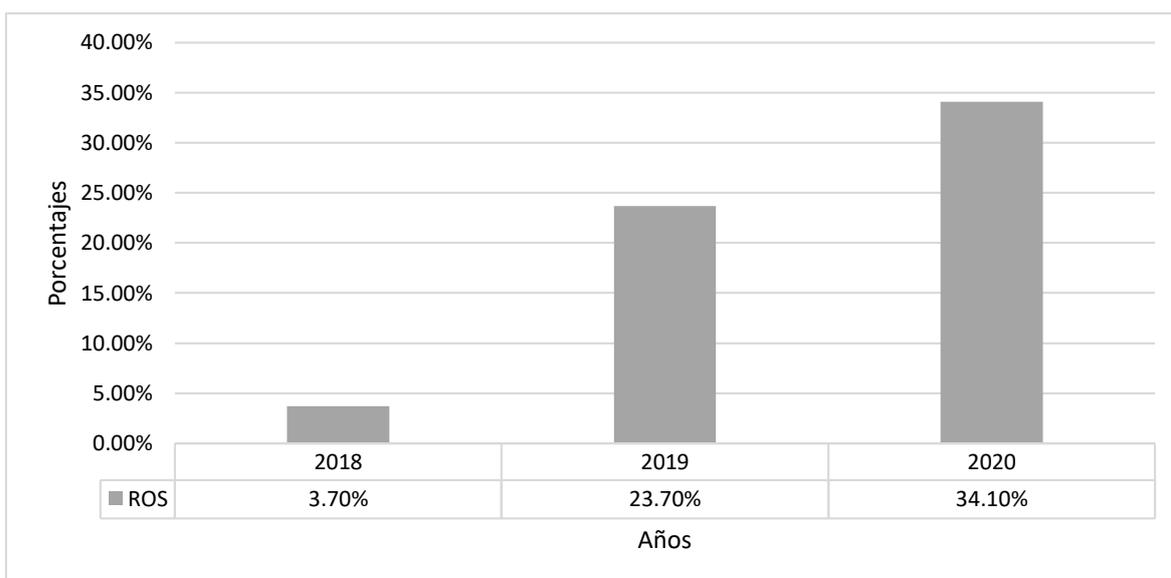


*Nota.* En la figura se muestran los datos obtenidos de la aplicación del ratio ROE en los estados financieros de la Empresa Constructora CJA E.I.R.L.

En la figura 3, aplicando los ratios en los estados financieros de la empresa constructora CJA E.I.R.L., el ROE (Return on Equity) o rentabilidad financiera, en el 2018 se obtuvo un ROE del 2.8%, esto significa que las utilidades netas correspondieron al 2.8% del patrimonio, es decir que los socios obtuvieron un rendimiento de 2.8% sobre la inversión realizada. Al ser igual que el ROA implica que la totalidad de los activos se ha financiado con fondos propios, para el año 2019 el ROE fue de 1.67%, en este año las utilidades netas correspondieron al 1.67% del patrimonio, es decir que los socios obtuvieron un rendimiento de 1.67% sobre la inversión realizada, obteniendo una baja respecto al periodo anterior en 1.13%, y por último en el año 2020 el ROE fue de 0.60%, de igual manera, esto significa que las utilidades netas de la empresa correspondieron al 0.6% del patrimonio, es decir que los socios obtuvieron un rendimiento de 0.6% sobre la inversión realizada en ese periodo, disminuyendo en un 0.53% en comparación al año anterior, en conclusión, se observó que hubo una baja en todos los años, quiere decir que, con el paso de los años, no se logró obtener una buena rentabilidad en cuanto a los recursos propios que uso la empresa para financiarse.

## Figura 4

### Análisis del ROS

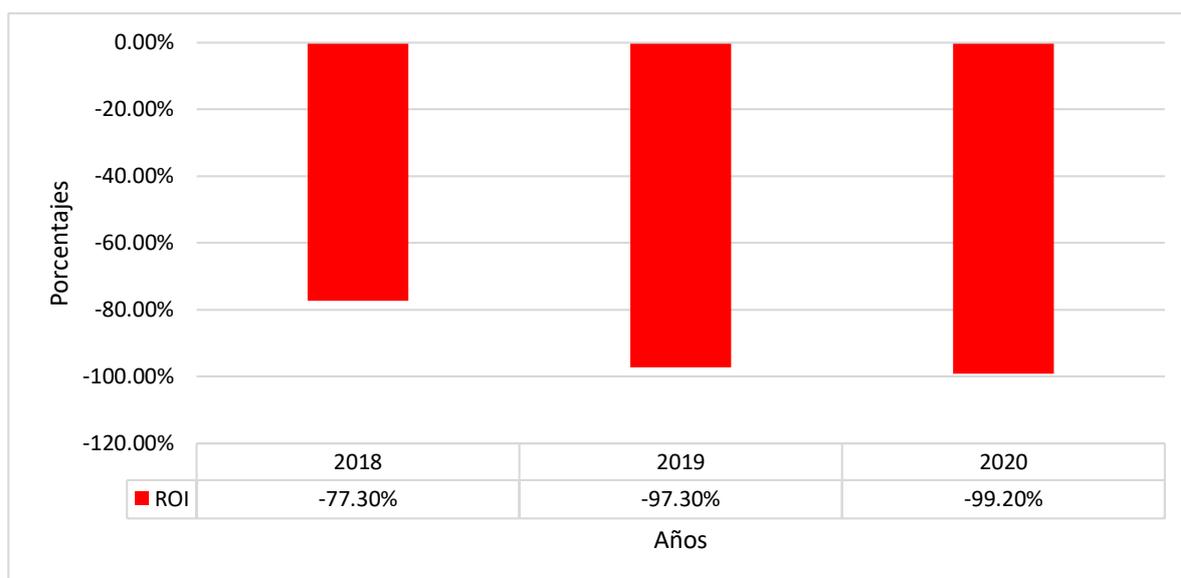


*Nota.* La figura indica los datos obtenidos de la aplicación del ratio ROS en los estados financieros de la Empresa Constructora CJA E.I.R.L.

En la figura 4, aplicando los ratios en los estados financieros de la empresa constructora CJA E.I.R.L, El ROS (Return on sales) o Índice de Rendimiento de Ventas, en el 2018, se obtuvo un 3.7%, este ratio de rentabilidad permite conocer cuánto dinero se gana por cada venta que se realiza, es decir por cada venta o servicio generado se obtiene el 3.7% de ingresos netos, respecto al año 2019 el ROS fue de 23.7%, igualmente, esto quiere decir que por cada venta o servicio generado se obtiene el 23.74% de ingresos netos, aumentando considerablemente en comparación al periodo anterior, y en el 2020 el ROS fue de 34.10%, es decir por cada venta o servicio generado en ese periodo, se obtiene el 34.1% de ingresos netos. En conclusión, se observó que con el paso de los años hubo un incremento en la demanda de sus servicios.

**Figura 5.**

*Análisis del ROI*



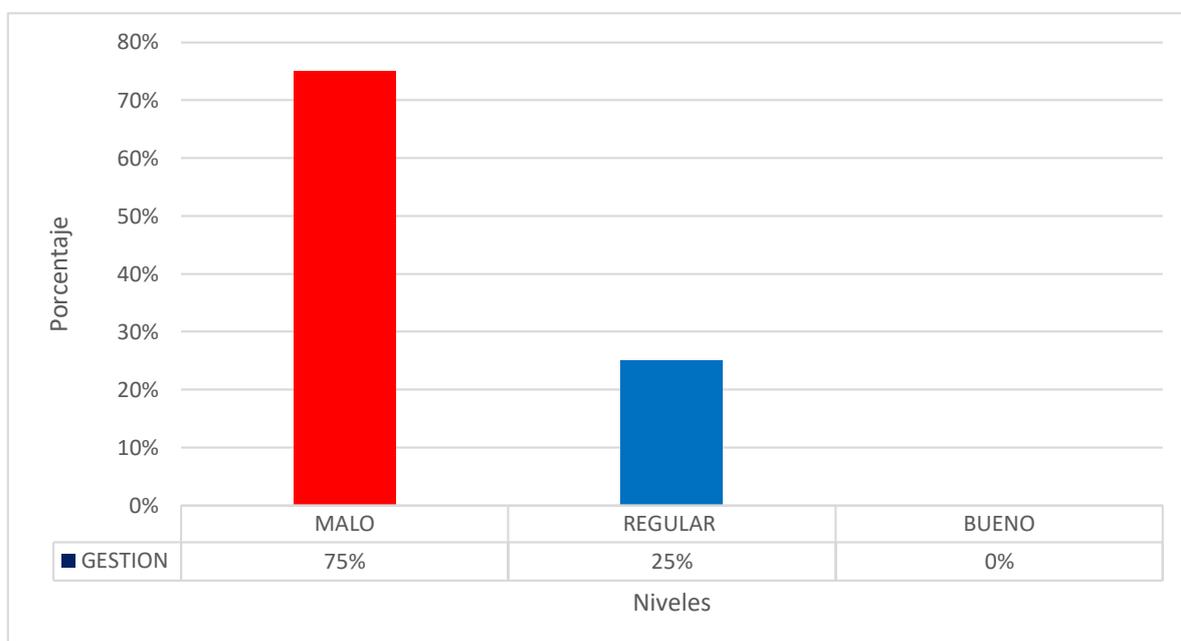
*Nota.* La figura dice los datos obtenidos de la aplicación del ratio ROI en los estados financieros de la Empresa Constructora CJA E.I.R.L.

En la figura 5, aplicando los ratios en los estados financieros de la empresa constructora CJA E.I.R.L, el ROI (Return on investment) o Retorno Sobre la Inversión, en el 2018 se obtuvo un ROI del -77.30%, este ratio de rentabilidad permite conocer las ganancias obtenidas según la inversión realizada, en caso el resultado nos da negativo, es momento de cambiar de estrategia de publicidad, ya que nos está reportando pérdidas a la empresa, en el año 2019 se obtuvo un ROI de -97.30%, esto significa que a pesar de haber salido negativo el periodo anterior, no se aplicaron las estrategias adecuadas que permita obtener otro resultado, y en el 2020 el ROI fue de -99.20%, de igual manera la empresa sigue presentando pérdidas. Concluyendo, se observó que hubo pérdida respecto al capital inicialmente invertido en todos los periodos de operación en la empresa.

Objetivo General: Analizar la gestión administrativa como estrategia para mejorar la rentabilidad en la empresa Constructora CJA E.I.R.L.

**Figura 6.**

*Análisis de la Gestión Administrativa*

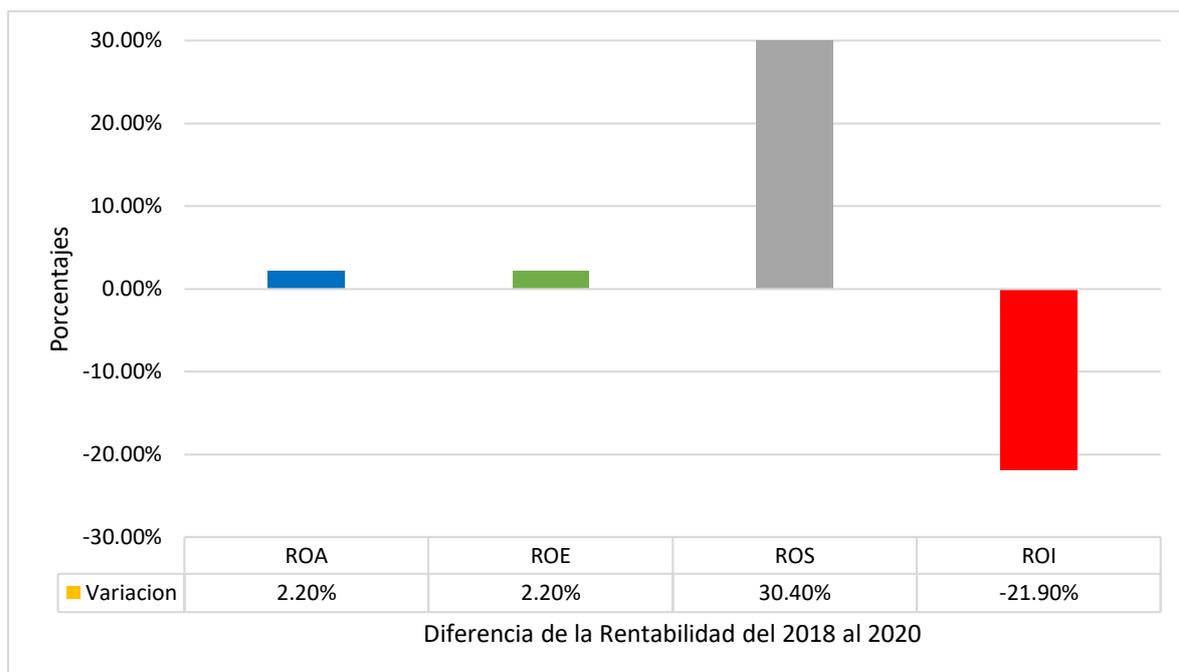


*Nota.* La figura evidencia los datos obtenidos del resumen de los resultados de la Gestión administrativa de la empresa Constructora CJA E.I.R.L.

En la figura 6, el objetivo es analizar la gestión administrativa como estrategia para mejorar la rentabilidad en la empresa Constructora CJA E.I.R.L., según el análisis documental aplicado a la variable gestión administrativa, la cual está compuesta por cuatro dimensiones, planificación, organización, dirección y control, se observó que el 75% de la documentación solicitada se encuentra en un nivel malo debido a que cuenta con la documentación requerida pero presenta ciertas deficiencias, ya que la información encontrada, no se adapta a las nuevas necesidades y requerimientos del mercado, por lo que se recomienda reestablecer toda la documentación. Por otro lado, el 25% de la documentación se encuentra en un nivel regular ya que ciertos documentos solicitados si han sido actualizados recientemente. Después de analizar toda la gestión administrativa de la empresa constructora CJA E.I.R.L. se llega a la conclusión de que está repercutiendo negativamente en la rentabilidad de la organización, lo cual impide el crecimiento que se requiere.

**Figura 7.**

*Análisis de la Rentabilidad*



*Nota.* La figura muestra los datos obtenidos del análisis de los ratios aplicados en los estados financieros de la Empresa Constructora CJA E.I.R.L.

En la figura 7, según los ratios de rentabilidad aplicados en los estados financieros del 2018 al 2020 de la Empresa Constructora CJA E.I.R.L., se observó, respecto al ROA y ROE que hubo una disminución del 2.20% respectivamente, esto, debido a que en el ROA, el beneficio neto de la empresa siempre fue menor que los activos, esto origino que se produzca una tendencia a la baja respecto a este ratio, por otro lado en el ROE, de igual manera, los beneficios netos de la empresa siempre fueron menores a los fondos propios, al igual que en el ratio del ROA, se originó una tendencia a la baja en los resultados de este ratio, en cuanto al ROS, hubo un incremento del 30.40%, ya que el resultado del periodo fue cada año menor y esto origino que se obtenga mayores ganancias en las ventas o servicios que ofreció la empresa en dichos periodos, y respecto al ROI hubo un incremento del -21.90%, en caso el resultado nos da negativo, es momento de cambiar de estrategia de publicidad, ya que nos está reportando pérdidas a la empresa.

## V. DISCUSIÓN

En la presente investigación se tomó como antecedentes teorías que nos permitieron evaluar cada una de nuestras variables de estudio, como son gestión administrativa y rentabilidad.

El objetivo específico 1, analizar la gestión administrativa de la empresa Constructora CJA E.I.R.L., que está compuesta por cuatro dimensiones, planificación, organización, dirección y control, las cuales fueron evaluadas a través de una guía de análisis documental obteniendo como resultado en la dimensión planificación un puntaje de 16.22, ubicándose, según los rangos establecidos, en el nivel malo; respecto a la dimensión organización, también se ubicó en el nivel malo con un puntaje de 15.96, en cuanto a la dimensión dirección, se obtuvo un puntaje de 24.3 ubicándose en el nivel regular y en la dimensión control, se obtuvo un puntaje de 15.2 ubicándose en el nivel malo, por ello se concluye que la gestión administrativa en la empresa constructora CJA es deficiente; por lo que se coincide con Palma y Quevedo (2017), en su investigación titulada: "Gestión Administrativa en las Empresas Constructoras en el Cantón La Maná" quienes concluyeron respecto a la planificación, las actividades a realizar no se encuentran planificadas y se van desarrollando según las necesidades que se presenten sin tener en cuenta el cumplimiento de los objetivos establecidos; la formalidad de la empresa no se presenta mediante un organigrama y se opone a las disposiciones de los órganos de control. Los resultados obtenidos en el análisis y diagnóstico permitieron la creación de un modelo basado en procesos que mejoren la gestión administrativa de este sector de empresas. Por otro lado, Heredia (2018) en su investigación titulada: "Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial en las empresas Constructoras de los distritos de Tarapoto, Morales y la banda de Shilcayo", establece como causa principal, que el desarrollo de las empresas constructoras depende mucho de la gestión administrativa, que, ante la no ejecución, el desarrollo empresarial disminuye.

Por ello se tomó en cuenta la teoría de Chiavenato (2014), quien nos indica que la gestión administrativa cumple cuatro funciones fundamentales, planeación que hace referencia a ver hacia el futuro y establecer un plan de acción basándose en la: visión, misión, objetivos, estrategias. Organizar, que se centra en mantener en orden

la estructuración material y social de la empresa basándose en la: estructura, sistematización, agrupación y asignación de actividades según el área. La dirección que consiste en guiar y orientar al personal manteniendo siempre una buena comunicación, para así supervisar las funciones de cada trabajador y alcanzar las metas planteadas. Y el control que se encarga de ver que las reglas, normas y mandatos establecidos se cumplan tal y como fue indicado. Como se puede observar, nuestros resultados se asemejan con los resultados contrastados en las tesis investigadas, por lo que nuestra investigación sigue llevando esa tendencia de que, en las empresas constructoras, la mayoría no maneja una buena gestión administrativa.

Respecto al objetivo específico 2 que es analizar la rentabilidad de la empresa Constructora CJA E.I.R.L. en los últimos tres años, según los ratios de rentabilidad aplicados en los estados financieros del 2018 al 2020 se observó, respecto al ROA y ROE que hubo una disminución del 2.20%, en cuanto al ROS, hubo un incremento del 30.40%, y respecto al ROI hubo un incremento del -21.90%, los resultados encontrados nos permitieron comprender las deficiencias que existen en la rentabilidad año tras año, por ello se ve reflejado en la rentabilidad de la organización, lo cual indica que hubo menos ingresos y por consiguiente menos ganancias para la empresa. Se corrobora con Rujel (2017), en su tesis titulada: "Influencia del financiamiento en la Rentabilidad en las empresas constructoras en el Perú: caso constructora AESMID E.I.R.L. 2016", que el financiamiento repercutió efectivamente en la rentabilidad del periodo 2016, observando que el activo corriente es 5.16, siendo superior al pasivo corriente, lo cual facilitó cubrir sus deudas; la empresa al contar con los recursos suficientes pudo amortizar sus deudas; en el ROA, se observa que por cada sol invertido, se obtuvo un rendimiento de 34 %; en el margen de utilidad neta, se observó que por cada sol de venta se generó una rentabilidad de 27%, es decir la empresa si genero utilidades; en el endeudamiento patrimonial, contó con buena capacidad de pago, por ello se pudo cumplir con las obligaciones. Se concluye que en el periodo 2016 aumento su efectivo en un 31.16%, su activo fijo en un 5.02% y su margen de utilidad en un 14.90%. También se concuerda con Correa y Ramírez (2013), en su tesis titulada: "Propuesta para Incrementar la Rentabilidad de la Empresa SMARTPRO S.A.", al analizar los estados financieros de tres años anteriores se observó que el Ingreso tuvo un

aumento de 2.300.000, el gasto de 3.300. 000 y el costo de 18.200. 000. La tendencia respecto a la rentabilidad fue en aumento, sin embargo, en el año 2010 disminuyó en 900.000 usd, es decir un -33% frente al año anterior.

Se consultó la teoría de Díaz (2012) quien indicó que la rentabilidad es el resultado de los elementos financieros, productivos y humanos puestos a disposición para el cumplimiento de la actividad económica. En las organizaciones, la rentabilidad será favorable si al finalizar el año los ingresos son mayores a los egresos. Observamos que, al comparar nuestros resultados con los de otras tesis no coinciden, ya que la empresa CJA se vio forzada a suspender sus actividades por un tiempo prolongado debido al COVID-19.

En cuanto al Objetivo General, Analizar la Gestión Administrativa como estrategia para mejorar la Rentabilidad en la Empresa Constructora CJA E.I.R.L, Trujillo – 2020, según el análisis documental aplicado, se observó que el 75% de la documentación solicitada se encuentra en un nivel malo debido a que, la información encontrada no se adapta a las nuevas necesidades y requerimientos del mercado. Por otro lado, el 25% de la documentación se encuentra en un nivel regular ya que ciertos documentos solicitados si han sido actualizados recientemente. Consecuentemente al no tener una buena gestión administrativa, la empresa no pudo alcanzar ciertos objetivos y esto afectó significativamente su rentabilidad. Según los ratios de rentabilidad aplicados en los estados financieros del 2018 al 2020, se observó, respecto al ROA y ROE que hubo una disminución del 2.20% respectivamente, esto, debido a que en el ROA, el beneficio neto de la empresa siempre fue menor que los activos, esto originó que se produzca una tendencia decreciente respecto a este ratio, por otro lado en el ROE, de igual manera, los beneficios netos de la empresa siempre fueron menores a los fondos propios, al igual que en el ratio del ROA, se originó una tendencia decreciente en los resultados de este ratio, en cuanto al ROS, hubo un incremento del 30.40%, ya que el resultado del periodo fue cada año menor y esto originó que se obtenga mayores ganancias en las ventas o servicios que ofreció la empresa, y respecto al ROI hubo un incremento del -21.90%, esto quiere decir que en caso el resultado sea negativo, es momento de cambiar de estrategia de publicidad, ya que nos está reportando pérdidas a la empresa. Coincide con el estudio encontrado por Castañeda (2018),

en su tesis titulada: “Gestión administrativa para incrementar la rentabilidad en la empresa MICHIPLOT S.A.C. Chiclayo 2018” se obtuvo como resultado que el 14% de sus trabajadores considera que hay deficiencias en la gestión administrativa lo cual originó que la empresa sea poco competitiva en el mercado, así mismo el 86% indica que la gestión administrativa se está llevando de manera adecuada. A pesar de ello, se pudo identificar las deficiencias que existen año tras año y que perjudican la productividad de la organización y su rentabilidad, esto indica que los ingresos del año 2016 al 2017 disminuyeron, generando menos ganancias para la empresa Constructora Michiplot S.A.C.

También se puede comparar con Pérez (2019) en su trabajo de investigación titulado “Gestión administrativa y su relación con la productividad de los colaboradores de las empresas Constructoras AVV Contratistas Generales SAC, Corporación & Grupo de las Casas SAC, Tarapoto, 2019”, donde relacionan la gestión administrativa con un (nivel medio) esto debido a que no se aplica una buena planificación de las actividades y planes de trabajo que realiza la empresa, no elaboran una adecuada organización documentaria y administrativa, y no manejan un apropiado liderazgo por parte de los proyectos y metas en ejecución, el control financiero y administrativo oportuno. Dichos resultados deben generar la aplicación de un método de administración de calidad, lo cual busque el crecimiento (eficaz) de la institución constructora, optimizando los procedimientos formales de las empresas en estudio, así mismo los tipos de producción están vinculados y orientados de forma coherente hasta cumplir las metas y todo ello dependen del direccionamiento y control de sus actividades. A su vez, es corroborado también por Zupita (2018) en su tesis “Factores que influyen en la rentabilidad de la empresa constructora Miranda Ingenieros S.R.L, 2017”, donde menciona que la gestión administrativa, es un factor importante para el aumento de la rentabilidad, la cual está compuesta por una estructura organizacional, organigramas y el clima organizacional, debido a que estos aspectos son fundamentales para la ejecución de los proyectos. El ROA, indica que, por cada solo invertido en sus activos propios, se obtuvo un rendimiento del 9% sobre la inversión realizada. Además, está relacionado a la evaluación de costos, gastos, ingresos, flujos de dinero, competencias y otros.

Coincide con el autor Amador (2003), “La gestión administrativa es un proceso administrativo, que consiste en planificar y organizar la estructura organizacional, así como determinar los cargos que se ocupan en una empresa, además de dirigir y controlar el cumplimiento de cada actividad”. También coincide con la teoría de Sánchez (2002) “La rentabilidad es una actividad económica que consiste en movilizar medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados por la organización”. Al hablar de gestión administrativa como estrategia para mejorar la rentabilidad de la empresa Constructora CJA, estamos de acuerdo con las tesis investigadas, ya que es necesario tener una buena gestión administrativa en la empresa para obtener mejores resultados en su rentabilidad.

## VI. CONCLUSIONES

Luego de revisar la documentación solicitada podemos concluir que el nivel de Gestión Administrativa en la empresa Constructora CJA E.I.R.L. es mala. La evaluación fue realizada en base a 50 puntos por cada dimensión, donde la planeación de la empresa obtuvo un puntaje 16.22, la organización obtuvo un 15.96, la dirección se encuentra en un nivel regular al obtener un puntaje de 24.3 y en el control de la organización se obtuvo un puntaje de 15.2, significa que la Constructora CJA E.I.R.L. cuenta con la documentación requerida, la misión y la visión no están bien estructuradas y el MOF no cuenta con todas las áreas de la empresa, es decir no está bien elaborado.

Respecto a los estados financieros de la empresa Constructora CJA E.I.R.L. se observó que en el 2018 se obtuvo un ROA de 2.8%, mientras que en el 2020 fue de 0.60%, de igual manera en el 2018 un ROE de 2.8% y en el 2020 0.60%; por otro lado en el 2018 se obtuvo un ROS de 3.70% y en el 2020 se incrementó a 34.10%; por último el ROI en el 2018 fue de -77.30% y en el 2020 de -99.20%, durante los últimos años la rentabilidad no ha sido buena, debido al mal manejo de los costos y gastos por parte de los directivos ya que ellos tienen un conocimiento deficiente sobre cómo administrar las finanzas de la empresa, la cual se ve reflejada en la rentabilidad obtenida al finalizar el año.

Según la guía de análisis documental aplicada en los estados financieros del 2018 al 2020, en cuanto al ROA y el ROE hubo una disminución del 2.20% mientras que el ROS incremento en un 30.4% y el ROI se incrementó en -21.90%. Como podemos observar la empresa Constructora CJA E.I.R.L. no ha tenido una buena rentabilidad, debido a que no se llevaba un buen manejo en la parte administrativa de la empresa.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Implementar los manuales de procedimientos, el plan de contingencias, un cronograma anual de reuniones a su vez actualizar la misión, visión, manual de organización y funciones, reglamento interno, plan de incentivos, plan de capacitaciones de la empresa Constructora CJA E.I.R.L., enfocada a los nuevos requerimientos que ahora exige el mercado.

Incrementar las ventas en un 29%, disminuir los costos buscando proveedores más económicos, participar de más licitaciones para la ejecución de obras, mejorar la publicidad de la empresa, gestionar mejor las compras y utilizar nuevas herramientas tecnológicas como plantillas en Excel.

Recibir capacitación sobre cómo manejar el área administrativa y las finanzas de la empresa, que les permita elaborar presupuestos para llevar un mejor control de los costos y gastos que se realizan en la empresa y también mostrándonos en revistas especializadas en el ámbito construcción para aumentar las ganancias en un 48% e invertirlas en proyectos futuros generando mayor utilidad para la empresa.

La investigación realizada servirá como antecedente para futuros trabajos y quedará como guía para que los investigadores que realicen trabajos similares, hagan uso de la información que crean conveniente y puedan tener una idea más clara de cómo influye la gestión administrativa en la rentabilidad de una empresa.

## **VIII. PROPUESTA**

### **Introducción**

Hoy en día la gestión administrativa es una parte fundamental para la ejecución de las actividades de toda empresa ya que de ello depende que se pueda alcanzar los objetivos trazados.

La empresa Constructora CJA E.I.R.L., no es muy competitiva frente a otras empresas, debido a que no cuenta con una buena gestión administrativa que le ayude a mejorar su rentabilidad en el mercado de construcciones, como bien sabemos, gracias a los antecedentes encontrados y comparados, la gestión administrativa es fundamental para el buen desarrollo y crecimiento de una organización, por lo que, si no se lleva un buen manejo de esta variable, afecta directamente en la rentabilidad.

Por ello se plantea mejorar la misión, enfocándola en los servicios que brinda actualmente la empresa, a su vez rediseñar la visión resaltando que se quiere lograr a futuro; Por otro lado, se actualizará la información que contiene el manual de organización y funciones, reglamento interno, manual de procesos, enfocándolo en el cumplimiento de los objetivos, estrategias, políticas, propósitos y reglas que permitan realizar más a detalle el trabajo de cada colaborador de la empresa.

También se realizará un cronograma mensual de reuniones para tratar los temas más resaltantes de la empresa, plan de capacitaciones y los programas de incentivos. A su vez la implementación de un mecanismo de asistencia para el personal, y elaboración de plantilla para llevar un mejor control financiero.

### **Finalidad**

La finalidad de la propuesta es brindar alternativas de solución para contrarrestar el mal manejo de la gestión administrativa que vienen administrando los directivos de

la empresa Constructora CJA E.I.R.L. la cual se ha visto reflejada en la rentabilidad disminuyendo notablemente sus ingresos en los últimos años.

### **Objetivo general**

El objetivo de la propuesta es recomendar a la empresa Constructora CJA E.I.R.L., que acciones y estrategias deben ejecutar para contrarrestar las deficiencias que presenta hoy en día la organización y hacerla competitiva en el mercado laboral local, de ese modo también mejorar su rentabilidad permitiéndole tener más oportunidades para poder ejecutar proyectos a futuro.

### **Propuestas**

#### **Propuesta A**

Contratar a una empresa consultora que brinde los servicios de asesoría en gestión administrativa.

Rediseñar la misión y visión actual, reestructurar la documentación, elaborar un nuevo manual de organización y funciones, el manual de procedimientos, el manual de procesos, el manual de políticas y el reglamento interno de trabajo. Mejorar los métodos y procedimientos de motivación, implementar un sistema de capacitaciones, idear un plan el cual permita realizar línea de carrera y mejorar el desarrollo personal de los colaboradores, implementar un sistema de asistencia, crear plantillas para tener un mejor control de las finanzas e implementar base de datos con información de los clientes y proveedores.

#### **Valor económico**

Empresa Consultor	Cotización
Engineering Safety Training SAC	S/6,000.00
Morgan Safety	S/7,500.00

AMV Consultores	S/8,500.00
-----------------	------------

### **Propuesta B**

Contratar a un profesional licenciado en la carrera de Administración que se encargue de reestructurar toda la gestión administrativa.

Rediseñar la misión y visión actual, reestructurar la documentación, elaborar un nuevo manual de organización y funciones, el manual de procedimientos, el manual de procesos, el manual de políticas y el reglamento interno de trabajo. Mejorar los métodos y procedimientos de motivación, implementar un sistema de capacitaciones, idear un plan el cual permita realizar línea de carrera y mejorar el desarrollo personal de los colaboradores, implementar un sistema de asistencia, crear plantillas para tener un mejor control de las finanzas e implementar base de datos con información de los clientes y proveedores.

### **Valor económico**

Empresa Consultora	Cotización
Profesional Licenciado en Administración	S/6,000.00

## Cronograma

N°	ACTIVIDADES	2022											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1	Replantear la Misión												
2	Replantear la Visión												
3	Establecer Propósitos												
4	Establecer Objetivos												
5	Diseñar estrategias												
6	Establecer políticas de trabajo												
7	Definir Reglas												
8	Implementar Programas												
9	Elaborar Presupuestos												
10	Elaborar MOF												
11	Elaborar del manual de procesos												
12	Implementar manual de políticas												
13	Elaborar el reglamento interno de trabajo												
14	Mejorar el programa de remuneraciones												
15	Implementar un plan de capacitaciones												
16	Elaborar un plan de motivación												
17	Elaborar un cronograma de reuniones mensual												
18	Implementar un sistema de control de asistencia												
19	Creación de plantillas para mejorar la contabilidad												
20	Implementar bases de datos												

## REFERENCIAS

Ali, S., y Sami, M. (2018). Factors affecting profitability in malaysia. *Journal of Economic Studies*, 45(3), 442-458.

<http://dx.doi.org/10.1108/JES-05-2017-0124>.

Azola, (2002). *Procesos de la Gestión Administrativa*. México: edi.I MAD. Pg 70

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23982/terrones\\_Id.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23982/terrones_Id.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bernstein, L. (1984). *Análisis de estados Financieros*. Bilbao: Deusto.

[https://books.google.com.pe/books?id=G3\\_LjrCEb0UC&pg=PA191&dq=Bernstein,+L.+\(1984\)+An%C3%A1lisis+de+estados+Financieros&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjEx9mc9LXtAhWxILkGHVpaCEUQ6AEwAHoECAAAQAg#v=onepage&q=Bernstein%2C%20L.%20\(1984\)%20An%C3%A1lisis%20de%20estados%20Financieros&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=G3_LjrCEb0UC&pg=PA191&dq=Bernstein,+L.+(1984)+An%C3%A1lisis+de+estados+Financieros&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjEx9mc9LXtAhWxILkGHVpaCEUQ6AEwAHoECAAAQAg#v=onepage&q=Bernstein%2C%20L.%20(1984)%20An%C3%A1lisis%20de%20estados%20Financieros&f=false)

Bravo, E., Escudero, R. y Cieza, S. (2019) *La gestión de procesos y su influencia en la gestión documental de una empresa constructora*. Universidad Privada del Norte.

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2s2.085073633827&origin=resultslist&sort=plff&src=s&st1=constructoras&st2=&sid=e0d31a170b64ca17953e4827dc94624&sot=b&sdt=b&sl=28&s=TITLEABSKEY%28constructoras%29&relpos=4&citeCnt=0&searchTerm=>

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrawHill.

<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Cochet, H. (2018). Capital-labour separation and unequal value-added distribution: Repositioning land grabbing in the general movement of contemporary agricultural transformations. *The Journal of Peasant Studies*, 45(7).

<http://dx.doi.org/10.1080/03066150.2017.1311866>

Díaz Llanes, M. (2012). *Análisis Contable con un Enfoque Empresarial*. Andalucía: EUMED.

<https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1229/index.htm>

Ehrenberg, R. y Stupak, R. (2016). Total quality management: Its relationship to administrative theory and organizational behavior in the public sector. *Public Administration Quarterly*, 18(1).

<https://search.proquest.com/docview/226965315?accountid=37408>

Ercan, T. y Koksak, A. (2016). Competitive strategic performance benchmarking (CSPB) model for international construction companies. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 20(5), 1657-1668. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s12205-015-0733-1>.

<https://search.proquest.com/docview/1796131890/9D622B9914E84DE9PQ/7?accountid=37408>

Geetam, S., y Samanta, P. (2017). Working capital management and profitability: An empirical analysis of infrastructure companies. *ASBM Journal of Management*, 10(1), 29-39.

<https://search.proquest.com/docview/1862660385?accountid=37408>

Gitman, L. (2012). *Principios de administración Financiera*. México: Pearson Educación.

<https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/principios-de-administracion-financiera.pdf>

Heredia Baca, G. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial en las empresas constructoras de los distritos de Tarapoto, Morales y la banda de Shilcayo* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de San Martín].

<http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/2815>

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México. Mc Graw Hill.

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Holopainen, R., y Hiltunen, E. (2020). When profitability makes profitability in a health care company. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 16(1).

<https://search.proquest.com/docview/2394932602?accountid=37408>

Irvine, P., Park, S. y Yildizhan, C. (2016). Concentración de base del cliente, rentabilidad y ciclo de vida de la relación. *The Accounting Review*, 91 (3).

<https://mpa.ub.uni-muenchen.de/58435/>

Kamyabi, Y. & Devi, S. (2011). Una investigación empírica de la externalización contable en pymes iraníes: economía de costos de transacción y puntos de vista basados en recursos. *International Journal of Business and Management*, 6 (3), págs.

[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000263&pid=S1678-6971201300050000800033&lng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000263&pid=S1678-6971201300050000800033&lng=en)

Karsh, B-T., Holden, R. & Alper C. (2006). Un paradigma de ingeniería de factores humanos para la seguridad del paciente: diseñar para apoyar el desempeño de los profesionales de la salud. *Revista Británica de Oftalmología. Calidad y seguridad en la atención de salud*. 15, págs. 159 a 165.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2464866/>

Jackson, A, Plumlee, M., y Rountree, B. (2018). Decomposing the market, industry, and firm components of profitability: Implications for forecasts of profitability. *Review of Accounting Studies*, 23(3)

<https://search.proquest.com/docview/2050759225/150613364771458BPQ/1?accountid=37408>

Jang, Y., Ahn, Y., Park, M., Lee, H., y Kwon, N. (2019). Business models and performance. *International construction companies. Sustainability*, 11(9)

<https://search.proquest.com/docview/2322187082/2C994197F7D44F8BPQ/3?accountid=37408>

- Kelly, P., Rocha, E., y Rodrigues, M. (2019). Construction sectors efficiency analysis on seven european countries. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(8), 1801-1819. doi:http://dx.doi.org/10.1108/ECAM-07-2018-0287.  
<https://search.proquest.com/docview/2282426028/9D622B9914E84DE9PQ/13?accountid=37408>
- Kereri, J., y Adamtey, S. (2019). RFID use in residential/commercial construction industry. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 17(3), 591-612. doi:http://dx.doi.org/10.1108/JEDT-07-2018-0118.  
<https://search.proquest.com/docview/2285077501/9D622B9914E84DE9PQ/10?accountid=37408>
- León, A. y Varela, M. (2016). La rentabilidad como fuente de crecimiento y sostenibilidad en el entorno empresarial. *Revista De Ciencias Económicas / Universidad De Costa Rica*  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7056>
- Lizcano, J. y Castello, E. (2004). *Rentabilidad empresarial, propuesta practica de análisis y evaluación*. Madrid: Cámaras de Comercio, Servicios de Estudios.  
[https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/rentabilidad\\_empresa.\\_propuesta](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/rentabilidad_empresa._propuesta)
- Louffat, E. (2012). Administración: *Fundamentos del Proceso Administrativo*. (3a ed.). Buenos aires, Argentina  
[https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion\\_proceso\\_administrativo\\_enrique\\_louf](https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_proceso_administrativo_enrique_louf)
- Manrique, A., (2016). Pensamiento y gestión, N° 40 ISSN 1657-6276 DOI: http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/646/64646279006/html/index.html>
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947 – 964.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Munch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexicana.

<http://dx.doi.org/978-607-442-389-1>.

Núñez-Cacho, P., Górecki, J., y Maqueira, J. (2020). Simulation-based management of construction companies under the circular economy Concept—Case study. *Buildings*, 10(5), 94.  
doi:<http://dx.doi.org/10.3390/buildings10050094>.

<https://search.proquest.com/docview/2405353623/5BFE0ABD66E2415APQ/2?accountid=37408>

Ocampos Guerrero, L. y Valencia Concha, S. (2017). *Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario en la red asistencial ESSALUD -Tumbes* [Tesis para obtener el título de licenciado en Administración, Universidad nacional de Tumbes].

<http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/88>

Omotayo, T., Kulatunga, U., y Bjeirmi, B. (2018). Critical success factors for kaizen implementation in the nigerian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1816-1836.

<https://search.proquest.com/docview/2138086173/9D622B9914E84DE9PQ/8?accountid=37408>

Pérez, C., y Navarrete, R. (2016). Las empresas del sector de la restauración de patrimonio edificado y el desarrollo regional. *Institut De Socio-Économie Des Entreprises Et Des Organisations (Écully, Rhône).Recherches En Sciences De Gestion*, (111), 189-210.

<https://search.proquest.com/docview/1840873724?accountid=37408>

Pollack, J., y Adler, D. (2016). Skills that improve profitability: The relationship between project management, IT skills, and small to medium enterprise profitability. *International Journal of Project Management*, 34(5), 831.

<https://search.proquest.com/docview/1788267751?accountid=37408>

Rubio, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. España. Edición electrónica eumed.

<https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/index.htm>

Škufljić, L., Mlinarić, D., y Družić, M. (2018). Determinants of construction sector profitability in croatia. *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka*, 36(1), 335-352. doi:http://dx.doi.org/10.18045/zbefri.2018.1.335.

<https://search.proquest.com/docview/2064901590/9D622B9914E84DE9PQ/1?accountid=37408>

Sosa, S., Moreno, V., Leyva, O., Rosales, L., Burgos, A., Sánchez, M., y Martínez, M. (2016) *Rentabilidad*.

<http://es.slideshare.net/LoveLoved23/rentabilidad58510184>

Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (2006). *Administración*. (6a ed.).

[https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf)

Tripathi, K., y Jha, K. (2018). An empirical study on performance measurement factors for construction organizations. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 22(4), 1052-1066. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s12205-017-1892-z.

<https://search.proquest.com/docview/2031667741/9D622B9914E84DE9PQ/18?accountid=37408>

Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Méndez, F., Pérez, M., Carruitero, F. y Rojas, V. (2018) Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo. *Revista: Ciencia y Tecnología / Universidad Nacional de Trujillo*.

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2753>

Yoo, S., y Kim, J. (2015). The dynamic relationship between growth and profitability under long-term recession: The case of korean construction companies. *Sustainability*, 7(12). 15982-15998. doi:http://dx.doi.org/10.3390/su71215796.

<https://search.proquest.com/docview/1779943941/A90E3700C31241E5PQ/4?accountid=37408>

Zakaria, Z., Purhanudin, N., Pin, C., y Soon, W. (2016). Leverage And Agency Cost: Malaysian Construction Listed Companies. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6(12), 1654-1660.  
<https://search.proquest.com/docview/1862880157/9D622B9914E84DE9PQ/19?accountid=37408>

Zamora, A (2011). *Rentabilidad y ventaja comparativa en un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el estado de michoacan*. México.  
<https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/viewFile/44/36>

## ANEXOS

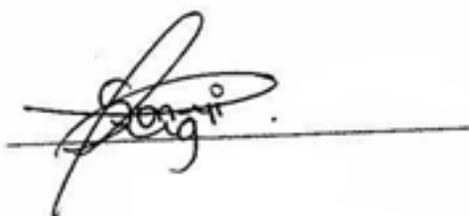
### Anexo 1: Declaratoria de Autenticidad (Autores)

Nosotros, Gómez Yong Son yi y Tandaipan Chávez Bryan, alumnos de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo Trujillo, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Proyecto de Investigación titulado “Gestión Administrativa como estrategia para mejorar la Rentabilidad en la Empresa Constructora CJA E.I.R.L, Trujillo – 2020”, es de nuestra autoría, por lo tanto, que el Trabajo de Investigación:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis provenientes de otras fuentes.
3. No ha sido presentado anteriormente para la obtención de otro académico o título profesional.
4. Los datos presentados en el Presente Trabajo de Investigación, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto de los documentos, como de la información aportada, por lo cual me someto a los dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 07 de julio del 2021



X

---

Bryan Tandaipan Chavez  
DNI: 70279721

## Anexo 2: Declaratoria de Autenticidad (Asesor)

Yo,..... docente de la Facultad de ..... y Escuela Profesional ..... de la Universidad Cesar Vallejo Trujillo, revisora del trabajo de ..... de los estudiantes....., constato que la investigación tiene un índice de similitud de .....% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, ... de Julio del 2021

X

---

José Guevara Ramírez

DNI:

Anexo 3. Matriz de operacionalización

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
<b>Gestión Administrativa</b>	Cumple cuatro funciones, planeación que hace referencia a ver hacia el futuro, organización, que es mantener la estructura de la empresa, dirección que consiste en guiar al personal y controlar que se encarga de cumplir con todo lo indicado. (Chiavenato, 2014)	Para obtener información se aplica una guía ya que se realizará un análisis documental con respecto a planeación, organización, dirección y control en la empresa CJA E.I.R.L.	Planeación Organización Dirección Control	Ordinal
<b>Rentabilidad</b>	Es un indicador que permite obtener la relación entre la utilidad y la inversión realizada, ya que mide tanto a efectividad como las ventas realizadas por parte de la empresa u organización. (Zamora, 2011)	La rentabilidad se analizará a través de una guía de análisis documental, el cual permitirá determinar el beneficio promedio, se mide a través de ratios y se expresa en porcentajes.	ROA ROE ROS ROI	Razón

*Nota: Indicadores de Gestión Administrativa Chiavenato (2014), Indicadores de Rentabilidad basados en la teoría de Court (2012)*

## Anexo 4: **GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Instrucciones: Llene y/o marque cada información que se requiere, con el fin de contribuir a la investigación en el análisis de la gestión administrativa de la empresa en estudio.

#### **I. PLANIFICACIÓN:**

Indicar los elementos con los que cuenta la misión actual de la empresa, estableciéndose así un puntaje de 0.83 por cada elemento encontrado, de manera que al finalizar la evaluación se obtendrá un puntaje máximo de 5, determinando que la misión formulada es buena.

Indicar los elementos con los que cuenta la Visión actual de la empresa, estableciéndose así un puntaje de 0.83 por cada elemento encontrado, de manera que al finalizar la evaluación se obtendrá un puntaje máximo de 5, determinando que la Visión formulada es buena

<b>MISION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Clientes		
Servicios		
Mercados		
Tecnología		
Interés por la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad.		
Filosofía		
Concepto de sí misma		
Interés por la imagen publica		
Interés por los empleados		
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>		

<b>VISION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Clientes		
Servicios		
Mercados		
Tecnología		
Interés por la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad.		
Filosofía		
Concepto de sí misma		
Interés por la imagen publica		
Interés por los empleados		
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>		

La evaluación consiste en calificar de 1 a 5 según la situación actual de los planes ya sea que se encuentra implícito o explícito, de manera que al finalizar se obtenga un promedio indicando el estado general de cada tipo de plan

Excelente=5 Bueno=4 Regular=3 Malo=2 Pésimo=1

PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACION	PROPÓSITOS O MISIONES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLITICAS	REGLAS	PROGRAMAS	PRESUPUESTOS
CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS							
PRINCIPIO DE LOS OBJETIVOS							
PRINCIPIO DE SUPREMACÍA PLANEACION							
PRINCIPIO DE EFICIENCIA DE LOS PLANES							
PRINCIPIO DE PREMISAS DE PLANEACIÓN							
PRINCIPIO DE LA ESTRUCTURA							
ESTRATEGIA Y POLÍTICAS							
PRINCIPIO DE FACTOR LIMITANTE							
PRINCIPIO DEL COMPROMISO							
PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD							
PRINCIPIO DE CAMBIO AL RUMBO							
<b>SUMATORIA</b>							
<b>PROMEDIO FINAL</b>							

Máximo =50 puntos Mínimo= 0 puntos

## II. ORGANIZACIÓN

La evaluación consiste en calificar de 1 a 5 según la situación actual de los instrumentos de organización, ya sea que se encuentra implícitos o explícitos, de manera que al finalizar se obtenga un promedio indicando el estado general de cada tipo instrumento.

Excelente =5      Bueno=4      Malo=2      Regular=3      Pésimo=1

Principios de la organización	Manual de organización y funciones	Manual de procedimientos	Manual de procesos	Manual de políticas	Reglamento interno de trabajo
Unidad de objetivos					
Eficiencia organizacional					
Tramo de administración					
De la autoridad y responsabilidad					
Unidad de mando					
Nivel de autoridad					
Definición funcional					
Equilibrio					
Flexibilidad					
Facilitación de liderazgo					
<b>SUMATORIA</b>					
<b>PROMEDIO FINAL</b>					

## Estructura organizacional

Indicar con una (x) o un (+) los elementos existentes en la definición de la estructura orgánica de la empresa en análisis

### ORGANOS DE DIRECCION

Cuáles son los órganos de dirección existentes en la organización	Asamblea general de socios (1.67)	
	Directorio(1.66)	
	Gerencia general (1.66)	
Puntaje máximo =5		

### ORGANOS DE CONTROL

Indique cuáles son los órganos de control y consultivo existentes	Auditoría interna o control (2.5)	
	Comités consultivos(2.5)	
Puntaje máximo =5		

### ORGANOS DE ASESORIA

Qué órganos de asesoría tiene actualmente la empresa	Asesoría jurídica	Externa (1)	
		Interna (1)	
	Asesoría técnica	Administrativa(1)	
		Transporte (1)	
		Finanzas (1)	
	No cuenta con asesoría (0)		
Puntaje máximo =5			

## ORGANOS DE APOYO

Cuáles son los órganos de apoyo con los que cuenta la empresa	Secretaria general (1)	
	Administración(1)	
	Logística(1)	
	Servicios auxiliares(1)	
	Centro de computo(1)	
	PUNTAJE MAXIMO=5	

## ORGANOS DE LÍNEA

Cuáles son los órganos de línea que están formalmente organizados	Recursos humanos (1)	
	Marketing(1)	
	Logística y control stock (1)	
	Contabilidad (1)	
	Producción/Operación(1)	
	Ninguno (0)	
	Puntaje máximo=5	

PUNTAJE DE ORGANIZACIÓN MAXIMO: 50

### III. DIRECCION

La Evaluación consiste en calificar de 1 a 5 según la situación actual de direccionamiento de la empresa, ya sea que se encuentra implícitos o explícitos, de manera que al finalizar se obtenga un promedio indicando el estado general de cada tipo instrumento.

Excelente=5      Bueno=4      Malo=3      Regular=2      Pésimo=1

<b>Principios de la dirección</b>	Programación de reuniones	Comunicación oral y escrita	Métodos y procedimientos de motivación	Ascenso y desarrollo personal	Sistema de capacitación	Sistema de bienestar de personal
Armonía de objetivos						
Motivación						
Liderazgo						
Claridad de la comunicación						
Integridad de la comunicación						
Uso complementario de la organización informal						
<b>Sumatoria</b>						
<b>Promedio final</b>						

A continuación, se detallan unos cuadros indicando algunas de las características de la dirección, de las cuales se pide indicar cuál es la característica actual que posee la empresa en análisis.

## Estilos de liderazgo

Marca la opción que corresponde a la labor del gerente general y adjuntar las características de manejo observado	Paternalista (2)	
	Autocrático (2)	
	Democrático (5)	
	Liberal (2)	
	Dictador (2)	
	<b>Puntaje obtenido</b>	

## Comunicación

Marca las opciones que corresponde a la labor del gerente general y adjuntar las características del tipo de comunicación existente	Vertical (1)	
	Horizontal (2)	
	Oblicua (1)	
	Formal (2)	
	Informal (0)	
	<b>Puntaje obtenido</b>	

## Motivación

Cada ítem tiene un valor de 0.4

Indicar el tipo de motivación que existe dentro de la empresa en análisis	Motivación extrínseca	Por las políticas de la organización (0.4)	
		Por el establecimiento de relaciones humanas efectivas (0.4)	
		Económicas(0.4)	
		Por las condiciones del trabajo (0.4)	
		Por el prestigio de la empresa (0.4)	
		Por la cercanía al lugar de residencia (0.4)	
		Por el estilo de dirección (0.4)	
	Motivación intrínseca	Por la realización y el logro (0.4)	
		Por el contenido de la actividad que se realiza(0.4)	
		Por mantener la estabilidad (0.4)	
		Por el grado de autonomía concedido(0.4)	
		Por el compromiso de personal(0.4)	
		Por el crecimiento personal(0.4)	
<b>Puntaje obtenido</b>			

### Trabajo en equipo

En la observación diaria ¿Existe trabajo en equipo en el desarrollo de actividades?	Área de ventas (2.5)		
	Área de abordaje(2.5)		
	Área de llamado a clientes(2.5)		
	Otras áreas(2.5)		
	<b>Puntaje</b>		

Puntaje dirección →Máximo =50

#### IV. CONTROL

La Evaluación consiste en calificar de 1 a 5 según la situación actual del control de la empresa, ya sea que se encuentra implícitos o explícitos, de manera que al finalizar se obtenga un promedio de cada control de la empresa en análisis.

Excelente=5 Bueno=4 Regular=3 Malo=2 Pésimo=1

Principios de control	Control previo		Control concurrente		Control posterior	
	Mecanismos de asistencia de personal	Estándares de procesos	Mecanismos de control operativo	Control financiero diario	Modelo matemático	Evaluaciones por áreas
Propósito del control						
Controles dirigidos hacia el futuro						
Responsabilidad del control						
Eficiencia de los controles						
Reflexión de los planes						
Adecuación organizacional						
Especialización de los controles						
Estándares						
Control en el punto crítico						
Excepción						
Acción						
<b>Sumatoria</b>						
<b>Promedio final</b>						

Indique que criterios de control se desarrollan en la empresa en análisis

	SI (2)	A VECES (1)	NO (0)
EVALUACIONES PROGRAMADAS			
EVALUACIONES INOPINADAS			
MECANISMO EVALUACION DE PERSONAL			
EXAMENES ESPECIALES POR AREA			
Puntaje			

**PUNTAJE MAXIMO DE CONTROL=50**

## GUIA RESUMEN: GESTION ADMINISTRATIVA

### PLANEACION

Misión	
Visión	
Propósitos	
Objetivos	
Estrategias	
Políticas	
Reglas	
Programas	
Presupuestos	
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	

### ORGANIZACION

MOF	
Manual de procedimientos	
Manual de procesos	
Manual de políticas	
Reglamento interno de trabajo	
Órganos de dirección	
Órganos de control y consultivo	
Órganos de asesoría	
Órganos de apoyo	
Órganos de línea	
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	

### DIRECCION

Programa de remuneraciones	
Comunicación Oral y escrita	
Métodos y procedimientos de motivación	
Ascenso y desarrollo personal	
Sistema de capacitación	
Sistema de bienestar personal	
Estilos de liderazgo	
Comunicación	
motivación	
Trabajo en equipo	
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	

### CONTROL

Mecanismos de asistencia de personal	
Estándares de procesos	
Mecanismos de control operativos	
Control financiero diario	
Modelo matemático	
Evaluación por áreas	
Criterios de control	
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	

## Anexo 5: **Guía de Entrevista**

### **A) PLANIFICACION.**

1. ¿Cree usted que tener una visión y misión sería necesaria para su empresa?
2. ¿Está de acuerdo con los objetivos que ha alcanzado hasta el momento?
3. ¿Está de acuerdo con que se apliquen estrategias para mejorar la gestión administrativa en la empresa?
4. ¿Considera que las políticas que tienen actualmente son las adecuadas?
5. ¿El presupuesto asignado cubre con todos los gastos de la empresa?

### **B) ORGANIZACION.**

6. ¿Cree usted que en los cargos se encuentra personal competente y hay
7. división de trabajo?
8. ¿Considera que es necesario tener un manual de organización y funciones?
9. ¿Cuáles son las funciones del personal administrativo?
10. ¿Existe coordinación entre áreas de trabajo?

### **C) DIRECCION**

11. ¿Existe comunicación efectiva entre los directivos de la empresa?
12. ¿Existe integración entre los directivos y trabajadores?
13. ¿Cómo supervisa el desempeño de los trabajadores en la empresa?
14. ¿Motivan constantemente a sus trabajadores? ¿De qué manera lo hacen?

### **D) CONTROL.**

15. ¿Se alcanza un informe de lo ejecutado al término del año?
16. ¿se logró alcanzar las metas planteadas respecto al periodo anterior?
17. ¿Comparan los resultados alcanzados con años anteriores?

Anexo 6: **Guía de análisis documental de la variable rentabilidad**

<b>Ratios de rentabilidad</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Análisis</b>
<b>ROA</b>	$ROA = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos}}$	
<b>ROE</b>	$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}}$	
<b>ROS</b>	$ROS = \frac{\text{Resultado de periodo}}{\text{Ingreso por Ventas}}$	
<b>ROI</b>	$ROI = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$	

## Anexo 7: GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Instrucciones: Llene y/o marque cada información que se requiere, con el fin de contribuir a la investigación en el análisis de la gestión administrativa de la empresa en estudio.

#### I. PLANIFICACIÓN:

Indicar los elementos con los que cuenta la misión actual de la empresa, estableciéndose así un puntaje de 0.71 por cada elemento encontrado, de manera que al finalizar la evaluación se obtendrá un puntaje máximo de 5, determinando que la misión formulada es buena.

Indicar los elementos con los que cuenta la Visión actual de la empresa, estableciéndose así un puntaje de 0.71 por cada elemento encontrado, de manera que al finalizar la evaluación se obtendrá un puntaje máximo de 5, determinando que la Visión formulada es buena

<b>MISIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Clientes	0.83	
Servicios	0.83	
Mercados		
Tecnología		
Interés por la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad.		
Filosofía		
Concepto de sí misma		
Interés por la imagen pública		
Interés por los empleados		
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>1.66</b>	

<b>VISION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Clientes	0.83	
Servicios	0.83	
Mercados		
Tecnología		
Interés por la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad.		
Filosofía		
Concepto de sí misma		
Interés por la imagen publica		
Interés por los empleados		
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>1.66</b>	

La evaluación consiste en calificar de 1 a 5 según la situación actual de los planes ya sea que se encuentra implícito o explícito, de manera que al finalizar se obtenga un promedio indicando el estado general de cada tipo de plan

Excelente=5    Bueno=4    Regular=3    Malo=2    Pésimo=1

PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACION	PROPÓSITOS O MISIONES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLITICAS	REGLAS	PROGRAMAS	PRESUPUESTOS
CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS	2	2	3	2	3	1	2
PRINCIPIO DE LOS OBJETIVOS	2	2	2	2	3	1	3
PRINCIPIO DE SUPREMACÍA PLANEACION	2	2	2	2	1	1	1
PRINCIPIO DE EFICIENCIA DE LOS PLANES	2	2	2	2	2	2	2
PRINCIPIO DE PREMISAS DE PLANEACIÓN	2	2	2	2	1	1	2
PRINCIPIO DE LA ESTRUCTURA	2	1	2	2	1	2	2
ESTRATEGIA Y POLÍTICAS	2	1	1	2	2	1	3
PRINCIPIO DE FACTOR LIMITANTE	2	2	1	2	3	2	1
PRINCIPIO DEL COMPROMISO	2	2	3	1	3	1	3
PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD	2	2	2	2	1	2	2
PRINCIPIO DE CAMBIO AL RUMBO	1	2	2	1	1	1	2
<b>SUMATORIA</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>23</b>
<b>PROMEDIO FINAL</b>	<b>1.9</b>	<b>1.8</b>	<b>2</b>	<b>1.8</b>	<b>1.9</b>	<b>1.4</b>	<b>2.1</b>

Máximo =50 puntos Mínimo= 0 puntos

## II. ORGANIZACIÓN

La evaluación consiste en calificar de 1 a 5 según la situación actual de los instrumentos de organización, ya sea que se encuentra implícitos o explícitos, de manera que al finalizar se obtenga un promedio indicando el estado general de cada tipo instrumento.

Excelente=5 Bueno=4 Malo=2 Regular=3 Pésimo=1

Principios de la organización	Manual de organización y funciones	Manual de procedimientos	Manual de procesos	Manual de políticas	Reglamento interno de trabajo
Unidad de objetivos	2	3	1	2	1
Eficiencia organizacional	2	2	2	1	2
Tramo de administración	2	2	3	2	2
De la autoridad y responsabilidad	3	2	1	2	2
Unidad de mando	1	2	2	1	2
Nivel de autoridad	2	1	2	2	2
Definición funcional	2	2	1	2	2
Equilibrio	2	2	1	2	2
Flexibilidad	2	2	2	2	2
Facilitación de liderazgo	2	2	2	2	1
<b>SUMATORIA</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>PROMEDIO FINAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1.7</b>	<b>1.8</b>	<b>1.8</b>

## Estructura organizacional

Indicar con una (x) o un (+) los elementos existentes en la definición de la estructura orgánica de la empresa en análisis

### ORGANOS DE DIRECCION

Cuáles son los órganos de dirección existentes en la organización	Asamblea general de socios (1.67)	
	Directorio(1.66)	
	Gerencia general (1.66)	1.66
Puntaje máximo =5		<b>1.66</b>

### ORGANOS DE CONTROL

Indique cuáles son los órganos de control y consultivo existentes	Auditoría interna o control (2.5)	
	Comités consultivos(2.5)	
Puntaje máximo =5		<b>0</b>

### ORGANOS DE ASESORIA

Qué órganos de asesoría tiene actualmente la empresa	Asesoría jurídica	Externa (1)	
		Interna (2)	
	Asesoría técnica	Administrativa(1)	1
		Transporte (1)	
		Finanzas (1)	
	No cuenta con asesoría (0)		
Puntaje máximo =5		<b>1</b>	

## ORGANOS DE APOYO

Cuáles son los órganos de apoyo con los que cuenta la empresa	Secretaria general (1)	
	Administración(1)	1
	Logística(1)	
	Servicios auxiliares(1)	
	Centro de computo(1)	1
	PUNTAJE MAXIMO=5	2

## ORGANOS DE LÍNEA

Cuáles son los órganos de línea que están formalmente organizados	Recursos humanos (1)	
	Marketing(1)	1
	Logística y control stock (1)	
	Contabilidad (1)	1
	Producción/Operación(1)	
	Ninguno (0)	
	Puntaje máximo=5	2

PUNTAJE DE ORGANIZACIÓN MAXIMO: 50

### III. DIRECCION

La Evaluación consiste en calificar de 1 a 5 según la situación actual de direccionamiento de la empresa, ya sea que se encuentra implícitos o explícitos, de manera que al finalizar se obtenga un promedio indicando el estado general de cada tipo instrumento.

Excelente=5      Bueno=4      Malo=3      Regular=2      Pésimo=1

<b>Principios de la dirección</b>	Programación de reuniones	Comunicación oral y escrita	Métodos y procedimientos de motivación	Ascenso y desarrollo personal	Sistema de capacitación	Sistema de bienestar de personal
Armonía de objetivos	2	3	2	2	3	2
Motivación	3	3	2	2	3	2
Liderazgo	4	3	3	2	3	2
Claridad de la comunicación	3	4	3	2	3	2
Integridad de la comunicación	3	2	3	1	2	2
Uso complementario de la organización informal	1	2	3	1	2	1
<b>Sumatoria</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>Promedio final</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>	<b>2.7</b>	<b>1.7</b>	<b>1.7</b>	<b>1.8</b>

A continuación, se detallan unos cuadros indicando algunas de las características de la dirección, de las cuales se pide indicar cuál es la característica actual que posee la empresa en análisis.

## Estilos de liderazgo

Marca la opción que corresponde a la labor del gerente general y adjuntar las características de manejo observado	Paternalista (2)	
	Autocrático (2)	
	Democrático (5)	5
	Liberal (2)	
	Dictador (2)	
	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>5</b>

## Comunicación

Marca las opciones que corresponde a la labor del gerente general y adjuntar las características del tipo de comunicación existente	Vertical (1)	
	Horizontal (2)	2
	Oblicua (1)	
	Formal (2)	
	Informal (0)	
	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>2</b>

## Motivación

Cada ítem tiene un valor de 0.4

Indicar el tipo de motivación que existe dentro de la empresa en análisis	Motivación extrínseca	Por las políticas de la organización (0.4)	
		Por el establecimiento de relaciones humanas efectivas (0.4)	0.4
		Económicas(0.4)	
		Por las condiciones del trabajo (0.4)	
		Por el prestigio de la empresa (0.4)	
		Por la cercanía al lugar de residencia (0.4)	
		Por el estilo de dirección (0.4)	0.4
	Motivación intrínseca	Por la realización y el logro (0.4)	0.4
		Por el contenido de la actividad que se realiza(0.4)	
		Por mantener la estabilidad (0.4)	
		Por el grado de autonomía concedido(0.4)	
		Por el compromiso de personal(0.4)	0.4
		Por el crecimiento personal(0.4)	0.4
<b>Puntaje obtenido</b>			<b>2</b>

## Trabajo en equipo

En la observación diaria ¿Existe trabajo en equipo en el desarrollo de actividades?	Área de ventas (2.5)		
	Área de abordaje(2.5)		
	Área de llamado a clientes(2.5)		
	Otras áreas(2.5)		2.5
	<b>Puntaje</b>		2.5

Puntaje dirección →Máximo =50

#### IV. CONTROL

La Evaluación consiste en calificar de 1 a 5 según la situación actual del control de la empresa, ya sea que se encuentra implícitos o explícitos, de manera que al finalizar se obtenga un promedio de cada control de la empresa en análisis.

Excelente=5 Bueno=4 Regular=3 Malo=2 Pésimo=1

Principios de control	Control previo		Control concurrente		Control posterior	
	Mecanismos de asistencia de personal	Estándares de procesos	Mecanismos de control operativo	Control financiero diario	Modelo matemático	Evaluaciones por áreas
Propósito del control	2	3	2	3	3	2
Controles dirigidos hacia el futuro	3	3	3	3	3	3
Responsabilidad del control	2	3	2	2	2	3
Eficiencia de los controles	2	2	1	3	2	2
Reflexión de los planes	2	2	1	2	2	2
Adecuación organizacional	2	2	2	2	2	2
Especialización de los controles	2	2	2	2	2	2
Estándares	2	2	1	3	2	2
Control en el punto crítico	2	2	1	2	2	2
Excepción	1	2	1	2	1	1
Acción	1	1	2	2	1	2
<b>Sumatoria</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
<b>Promedio final</b>	<b>1.9</b>	<b>2.2</b>	<b>1.6</b>	<b>2.4</b>	<b>2</b>	<b>2.1</b>

Indique que criterios de control se desarrollan en la empresa en análisis

	SI (2)	A VECES (1)	NO (0)
EVALUACIONES PROGRAMADAS		1	
EVALUACIONES INOPINADAS			0
MECANISMO EVALUACION DE PERSONAL	2		
EXAMENES ESPECIALES POR AREA			0
Puntaje	<b>3</b>		

**PUNTAJE MAXIMO DE CONTROL=50**

## GUIA RESUMEN: GESTION ADMINISTRATIVA

### PLANEACION

Misión	1.66
Visión	1.66
Propósitos	1.9
Objetivos	1.8
Estrategias	2
Políticas	1.8
Reglas	1.9
Programas	1.4
Presupuestos	2.1
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>16.22</b>

### ORGANIZACION

MOF	2
Manual de procedimientos	2
Manual de procesos	1.7
Manual de políticas	1.8
Reglamento interno de trabajo	1.8
Órganos de dirección	1.66
Órganos de control y consultivo	0
Órganos de asesoría	1
Órganos de apoyo	2
Órganos de línea	2
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>15.96</b>

### DIRECCION

Programa de remuneraciones	2.1
Comunicación Oral y escrita	2.8
Métodos y procedimientos de motivación	2.7
Ascenso y desarrollo personal	1.7
Sistema de capacitación	1.7
Sistema de bienestar personal	1.8
Estilos de liderazgo	5
Comunicación	2
motivación	2
Trabajo en equipo	2.5
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>24.3</b>

### CONTROL

Mecanismos de asistencia de personal	1.9
Estándares de procesos	2.2
Mecanismos de control operativos	1.6
Control financiero diario	2.4
Modelo matemático	2
Evaluación por áreas	2.1
Criterios de control	3
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>15.2</b>

## Anexo 8: **GUÍA DE ENTREVISTA**

En esta oportunidad nos encontramos con la señorita Anabel Gamboa Sánchez, quien es la analista ejecutiva de la empresa Constructora CJA y a la vez también parte fundamental en la directiva de la empresa, se podría decir la mano derecha del Gerente General.

Buenas tardes señorita Anabel, ¿Cómo se encuentra?

“Buenas tardes Bryan y Son-yi, pues me encuentro muy bien y emocionada por las preguntas que me puedan realizar en este día y espero sea de gran ayuda para el proyecto que están realizando”

La verdad que si Anabel, estas preguntas serán para conocer un poco más afondo sobre la empresa Constructora CJA y poder desarrollar un buen proyecto que sea beneficio para ambas partes

Bien, empecemos con la primera pregunta:

### **PLANIFICACION**

#### **1. ¿Cree usted que tener una visión y misión sería necesaria para su empresa?**

Como empresa constructora CJA es necesario e importante que tengamos definido nuestra visión y misión, número uno, la visión nos va ayudar a definir donde queremos estar de aquí a 5 años o de aquí a 10 años, a que puesto queremos alcanzar como organización, ya sea a nivel regional o a nivel nacional, bien, ahora si nosotros queremos ser reconocidos o ser una empresa líder en la construcción por los servicios de calidad que ofrezcamos, vamos a tener que plantearnos medidas estratégicas ahora para alcanzar esa visión, y esas medidas estratégicas, esas acciones, viene hacer nuestra misión como empresa ¿Qué es lo que vamos hacer ahora? ¿Qué es lo que vamos a ejecutar ahora para lograr nuestra visión que es ser reconocidos a nivel regional? Concluyendo con la primera pregunta es necesario e

importante tener una misión y una visión bien definidos para poder alcanzar una meta como empresa.

## **2. ¿Está de acuerdo con los objetivos que ha alcanzado hasta el momento?**

Cabe mencionar que es una empresa joven que se ha formado en el año 2018, como experiencia empresarial tiene una obra ejecutada y servicios básicos generales, como objetivos más específicos hemos planteado a partir del 2020; si bien es cierto tenemos una cultura y seguimos bajo esta misma cultura a pesar de la pandemia, pero como empresa se ha planteado avanzar de a pocos y avanzar a paso firme con esto en el año 2020 se tomó como iniciativa inscribir a constructora CJA al ministerio de vivienda, entonces, hasta el momento se ha venido desarrollando todo el proceso desde enero hasta la fecha y ya se ha logrado este objetivo, esta meta, ahora más que nunca, motivados por este logro, se seguirá avanzando, se vienen muchos más proyectos importantes que poco a poco vamos a ir tomando acciones para poder alcanzarlos.

## **3. ¿Está de acuerdo con que se apliquen estrategias para mejorar la gestión administrativa en la empresa?**

Claro que estamos dispuestos acoger nuevas ideas, nuevas estrategias para mejorar, en realidad todo el sistema administrativo como mencionaba anteriormente, aún está en proceso de mejora, poco a poco se ira implementando las áreas con un personal encargando que pueda responder y defender la área, como empresa mostramos total acogida, total libertad al personal que nos planté ciertas estrategias y bajo una evaluación o un análisis, si detectamos que es para un cambio positivo, bienvenido sea, recibirá todo el apoyo para poder ejecutar la propuesta, no tenemos ningún inconveniente en que se planteen nuevas estrategias.

## **4. ¿Considera que las políticas que tienen actualmente son las adecuadas?**

Considero que es necesario actualizarlas anualmente debido a que hay cambios, ya sea como empresa o como gobierno o estado; bajo la misma situación por la que estamos viviendo, diría que son adecuadas para un determinado momento y es

necesario actualizarlas y eso es lo que vamos hacer con las políticas de constructora CJA, vamos actualizarlas ya que estamos poniendo en marcha un nuevo proyecto y es por eso que necesitamos alinear estas políticas empresariales al proyecto que vamos a realizar este año 2021.

#### **5. ¿El presupuesto asignado cubre con todos los gastos de la empresa?**

Para hablar del presupuesto anual, de todas maneras, nos tienen que cubrir un gasto, como empresa no se ha presupuestado un monto específico debido a la condición del 2020, que no ha sido un año favorable como empresa y creo que, para todos, es por ello que no hay un monto asignado para cubrir gastos empresariales, pero reiteramos que como personas naturales miembros del equipo técnico vamos hacer esas inversiones que sean necesarias para iniciar a ejecutar los proyectos en mente.

### **ORGANIZACION**

#### **6. ¿Cree usted que en los cargos se encuentra personal competente y hay división de trabajo?**

Para hablar de la organización interna de la empresa tenemos un organigrama que viene hacer la estructura de los miembros del equipo técnico, personal para gabinete y para proyectos en campo, el profesional que este dentro de ese puesto o dentro de esa área en este momento no lo tenemos excepto dos o tres profesionales que están apoyando, sin embargo este organigrama llegara a implementarse y optaremos por el profesional más competente y que ejecute todas las tareas y planificaciones de forma muy puntual y profesional, estamos convencidos que tener a los mejores profesionales desarrollando un área trae buenos resultados.

#### **7. ¿Considera que es necesario tener un manual de organización y funciones?**

El manual de organización y función también es un instrumento administrativo muy importante para poder evitar inconvenientes o problemas a futuro con ciertas

funciones que pueden ser ambiguas, talvez podemos confundir ciertas funciones en dos puestos de trabajos, por eso es necesario tener un manual de organización y función para que el profesional que ingrese a laborar dentro de esta área sepa exclusivamente cuáles son sus funciones y así mismo con los otros puestos de trabajo, sobre todo para llevar un control y organización de todas las tareas que se pueda asignar, si es importante dentro de cualquier organización identificar las funciones y responsabilidades.

#### **8. ¿Cuáles son las funciones del personal administrativo?**

La función de un personal administrativo es importante porque nos ayuda a tener un control del proyecto que estemos ejecutando, podemos tener el control tanto en documentación como en el campo, vamos hablar de que hacer en el campo, en este caso los proyectos se ejecutan con partidas de proceso constructivos, entonces para cada partida se asignan determinados materiales, insumos y todo eso tiene un costo, entonces, un personal administrativo es necesario porque nos va ayudar a tener un control en cuanto se ha comprado esos materiales, cuanto se ha invertido, cuanto nos falta, cuanto tenemos de liquides para esa partida y también sacar boletas y facturas de los materiales que se hayan adquirido por terceros, para nosotros es importante esta función que cumple el profesional porque recopila esa información y lo convierte a estadísticas, porcentajes de avances respecto a un proyecto.

#### **9. ¿Existe coordinación entre área de trabajo?**

Claro que hay coordinación entre áreas de trabajo, es necesario e importante a la vez porque si no tenemos una buena comunicación o coordinación entre áreas o equipos de trabajos vamos a tener problemas, es por ello que se implementara, en cuanto a los proyectos, reuniones semanales para poder identificar cuál ha sido nuestro avance, cuáles han sido nuestras deficiencias y tomar medidas de acción frente ello, si se detecta una área que talvez tuvo alguna irregularidad en su proceso, el encargado debe informar ciertos criterios para ejecutar una partida, es lo lógico, pero si no lo hizo, entonces esta acción que le correspondía a cierta área perjudica a todas las otras áreas y genera un retraso de los avances pactados, un retraso de

insumos o servicios, por eso es necesario que entre áreas debe haber una buena comunicación.

## **DIRECCION**

### **10. ¿Existe comunicación efectiva entre los directivos de la empresa?**

Para hablar acerca de la comunicación efectiva en los directivos se podría decir que estamos en el proceso de lograr esa efectividad, puesto que, dentro de una organización, quienes conforman el directorio, son profesionales y detrás de cada profesional hay una personalidad que difícilmente lo podemos cambiar como empresa, hay profesionales o personas que si se desarrollan y desenvuelven bien para comunicar o transmitir un mensaje claro y eficaz o así mismo para escuchar y atender una opinión, pero también hay profesionales que les falta desarrollar esta capacidad de la comunicación efectiva, diría que como organización estamos en un proceso para lograr que todos los profesionales que conforman esta directiva transmitan sus mensajes de forma clara, específica, puntual y de un contexto adecuado, a la vez, ser capaces y empáticos al escuchar las opiniones de los demás profesionales y sacar una conclusión, hacer un análisis, evaluar las posibilidades de beneficio o evaluar posibilidades no favorables llegando así a una conclusión favorable para todos, esta capacidad de la comunicación efectiva nos ayudara muchísimo a tomar decisiones correctas pero para eso tenemos que impulsar bastante esa capacidad que se desarrolla en cada profesional.

### **11. ¿Existe integración entre los directivos y trabajadores?**

Considero que sí, particularmente me considero una persona bastante accesible en los proyectos en los que hemos participado, el mismo respeto que merece una persona que ocupa un puesto alto en la empresa, debe ser el mismo respeto que merece la persona que talvez esta en campo, como peón o como personal de limpieza, porque detrás de cada puesto de trabajo hay una persona y esa misma tiene los mismos derechos y los mismos deberes como ciudadanos que cualquiera, es muy importante fomentar una integración de compañerismo, de esta manera

sumamos sinergias y entre todos nos proponemos lograr un objetivo y lo hacemos, porque si nos ponemos a pensar, los trabajos que desarrolla cada persona, sumamos todos esos trabajos y es el resultado final de un proyecto, entonces en base a eso, nosotros como constructora promovemos esa integración, ese compañerismo dentro de los equipos de trabajo, sea de campo o de gabinete, ya que detrás de cada puesto laboral hay una persona que tiene emociones, en función a ello merecen respeto y ese respeto, si lo mostramos desde nuestro puesto de trabajo, nos va permitir acercarnos más a ellos, ser sus amigos y socializar, de esta manera, este personal nos va a apoyar, talvez ya no de forma interesada, quizás para que me paguen diría, sino más bien como un apoyo de amigos, estos valores es lo que nos va a mover como empresa, ser empáticos, mantener un compañerismo eso es lo que nos va a permitir integrar a los diferentes niveles de trabajo.

## **12. ¿Cómo supervisa el desempeño de los trabajadores en la empresa?**

La supervisión está ligado a los indicadores que se hayan establecido por cada departamento y por cada área, el desempeños de cada trabajador está en función al resultado que se otorga por eso se estable un manual de funciones y de acuerdo a esas funciones que se asignan a cada personal se va a evaluar si se está cumpliendo con estas funciones, es una manera de supervisar a ellos si están ejecutando cada función y también identificar a tiempo si es necesario mejorar; tomamos una medida de mejorar, la supervisión como constructora es de forma directa de ver cuánto hay de avance por cada área.

## **13. ¿Motivan constantemente a sus trabajadores? ¿De qué manera lo hacen?**

Hay motivación intrínseca y motivación extrínseca, básicamente la motivación del personal seria el sueldo, voy a trabajar porque me pagan, me asignan un sueldo, si hago esta tarea tal vez me dan una recompensa, ósea mentalmente un profesional o un trabajador está enfocado en eso, ahora, la motivación intrínseca, cuando nace de uno mismo, es cuando nos gusta lo que hacemos en el campo, si nosotros logramos identificar a estas personas que les apasiona desarrollar ciertas tareas, vamos a encontrar a una persona motivada intrínsecamente y nosotros como

organización no vamos a dejar de lado a una persona o aun profesional que haga bien su trabajo y no tenga una recompensa, entonces en función a ello las motivaciones van de la mano, la intrínseca con extrínseca, como constructora CJA, se debe implementar ese tipo de acciones de motivación al personal, porque eso nos ayuda también a mejorar en las diferentes áreas, con el personal motivado serán altamente competitivo, las cosas serán bien hechas y eso nos va a traer buenos resultados al realizar un proyecto.

## **CONTROL**

### **14. ¿Se alcanza un informe de lo ejecutado al termino del año?**

Efectivamente, los informes anuales son los que nos van a ayudar a poder tener un mejor control acerca de la visión, estos informes nos van a ayudar a definir si es que estamos haciendo, ahora, las cosas necesarias o las acciones necesarias para poder alcanzar nuestra visión planteada, el informe que se presenta al final del año es fundamental porque va a permitir que podamos comparar lo que estamos logrando ahora con años anteriores, ya sea de un año atrás, dos o tres y así respectivamente, inclusive vamos a implementar que los informes sean mensuales, informes internos, de esta forma tener un control más exhaustivo y detectar a tiempo en que se puede mejorar.

### **15. ¿Se logró alcanzar las metas planeadas respecto al periodo anterior?**

Alcanzar los objetivos trazados para el 2020 ha sido muy complicado, la misma condición que vivimos actualmente impidió que podamos trabajar como se debería en el sector de la construcción, recién este año 2021 estamos iniciando a trabajar lo que habíamos proyectado, comentarles que en el año 2020 si se planteó una meta acerca de obtener un código que otorga el fondo mi vivienda para empezar a ejecutar proyectos con el estado, entonces, ya hace una semana, nos dieron el código y esa ya es una meta alcanzada que teníamos como empresa, de ahora en adelante este código es fundamental para poder iniciar con los otros proyectos que también están planteados como metas.

## 16. ¿Comparan los resultados alcanzados con años anteriores?

Al hacer un análisis comparativo acerca de los resultados o metas que se hayan alcanzado en años anteriores o en gestiones anteriores, podríamos decir que si habido un proceso de avance, porque el resultado que ahora se está teniendo en este año es producto de un esfuerzo que hicimos en los años anteriores, creo que los resultados que estamos alcanzado son favorables y nos traerán buenos beneficios como organización y esperamos seguir apoyando y aportando tanto a la comunidad educativa como a los proyectos o servicios con el estado u obras privadas.

Bueno hemos terminado con las preguntas de la entrevista, agradecerte Anabel tu gentil apoyo con nosotros, tal vez dejaste de hacer ciertas cosas para poder asistir a esta entrevista y de verdad de lo agradecemos bastante

“La verdad me sentí muy a gusto con ustedes, me hicieron preguntas muy interesantes y espero que lo poco que pude responderles dando la información necesaria que requería haya sido de mucha ayuda para ustedes, muchas gracias también por la confianza y consideraron”.

Si la verdad que nos va a ayudar bastante, bueno, damos por finalizada la entrevista y nuevamente muchas gracias por tu tiempo.

“A ustedes chicos, gracias”.

Anexo 9: **Guía de análisis documental de la variable rentabilidad del año 2018**

Ratios de rentabilidad	Fórmula	Análisis
<b>ROA</b>	$ROA = \frac{22,702}{810,645} = 0.28 = 2.8\%$	<p>Por cada sol invertido con respecto a los activos totales, se genera 2.8 % centavos de ganancia, es decir en este periodo la rotación de activos se incrementó en 2.8%</p>
<b>ROE</b>	$ROE = \frac{22,702}{810,645} = 0.28 = 2.8\%$	<p>Las utilidades netas correspondieron al 2.8% del patrimonio, es decir que los socios obtuvieron un rendimiento de 2.8% sobre la inversión realizada. Al ser igual que el ROA implica que la totalidad de los activos se ha financiado con fondos propios.</p>
<b>ROS</b>	$ROS = \frac{22,702}{609,924} = 0.037 = 3.7\%$	<p>Permite conocer cuánto dinero ganas por cada venta que realizas, es decir por cada venta generada se obtiene el 3.7% de ingresos netos.</p>
<b>ROI</b>	$ROI = \frac{22,702 - 100,000}{100,000} = -0.77 = -77.30\%$	<p>Esta ratio permite conocer las ganancias obtenidas según la inversión realizada, en caso el resultado diese negativo, es momento de cambiar de estrategia de publicidad, ya que nos está reportando pérdidas a la empresa.</p>

Anexo 10: **Guía de análisis documental de la variable rentabilidad del año 2019**

<b>Ratios de rentabilidad</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Análisis</b>
<b>ROA</b>	$ROA = \frac{2,083}{124,785} = 0.016 = 1.67\%$	<p>Por cada sol invertido con respecto a los activos totales, se genera 1.67 % centavos de ganancia, es decir en este periodo la rotación de activos se incrementó en 1.67%</p>
<b>ROE</b>	$ROE = \frac{2,083}{124,785} = 0.016 = 1.67\%$	<p>Las utilidades netas correspondieron al 1.67% del patrimonio, es decir que los socios obtuvieron un rendimiento de 1.67% sobre la inversión realizada. Al ser igual que el ROA implica que la totalidad de los activos se ha financiado con fondos propios.</p>
<b>ROS</b>	$ROS = \frac{2,083}{8,775} = 0.237 = 23.7\%$	<p>Permite conocer cuánto dinero ganas por cada venta que realizas, es decir por cada venta generada se obtiene el 23.74% de ingresos netos.</p>
<b>ROI</b>	$ROI = \frac{2,083 - 100,000}{100,000} = -0.98 = -97.9\%$	<p>Esta ratio permite conocer las ganancias obtenidas según la inversión realizada, en caso el resultado diese negativo, es momento de cambiar de estrategia de publicidad, ya que nos está reportando pérdidas a la empresa.</p>

Anexo 11: **Guía de análisis documental de la variable rentabilidad del año 2020**

<b>Ratios de rentabilidad</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Análisis</b>
<b>ROA</b>	$ROA = \frac{811}{125,596} = 0.006 = 0.6\%$	<p>Por cada sol invertido con respecto a los activos totales, se genera 0.6 % centavos de ganancia, es decir en este periodo la rotación de activos se incrementó en 0.6%</p>
<b>ROE</b>	$ROE = \frac{811}{125,596} = 0.006 = 0.6\%$	<p>Las utilidades netas correspondieron al 0.6% del patrimonio, es decir que los socios obtuvieron un rendimiento de 0.6% sobre la inversión realizada. Al ser igual que el ROA implica que la totalidad de los activos se ha financiado con fondos propios.</p>
<b>ROS</b>	$ROS = \frac{811}{2,378} = 0.34 = 34.1\%$	<p>Permite conocer cuánto dinero ganas por cada venta que realizas, es decir por cada venta generada se obtiene el 34.1% de ingresos netos.</p>
<b>ROI</b>	$ROI = \frac{811 - 100,000}{100,000} = -0.99 = -99.2\%$	<p>Esta ratio permite conocer las ganancias obtenidas según la inversión realizada, en caso el resultado diese negativo, es momento de cambiar de estrategia de publicidad, ya que nos está reportando pérdidas a la empresa.</p>

## Anexo 12: Validación de los instrumentos

### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

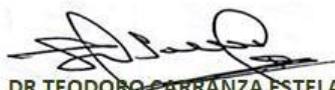
Yo, Dr. Teodoro Carranza Estela, titular del DNI. N° 08074405, de profesión de ADMINISTRADOR, ejerciendo actualmente como docente de investigación, en la Universidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

En Trujillo, a los 10 días del mes de diciembre de 2020

  
 DR. TEODORO CARRANZA ESTELA  
LIC. EN ADMINISTRACIÓN  
CLAD 08171

\_\_\_\_\_  
Firma

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Carlos Alberto Delgado Céspedes, titular del DNI. N° 43694979, de profesión Licenciado en CCMM con mención en Administración ejerciendo actualmente como coordinador de carrera profesional de Administración en Lima Norte, en la Institución La Universidad César Vallejo – Los Olivos

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Los Olivos, a los 10 días del mes de diciembre del 2020.

  
Firma

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, ROJAS ESPINOZA TONY ELBERT, titular del DNI. N° 09620169, de profesión Contador, ejerciendo actualmente como Asesor Contable Independiente, con colegiatura N° 23855

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en Constructora CJA E.I.R.L.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
Congruencia de Ítems				<b>x</b>
Amplitud de contenido				<b>x</b>
Redacción de los Ítems				<b>x</b>
Claridad y precisión				<b>x</b>
Pertinencia				<b>x</b>

En Trujillo, a los 03 días del mes de DICIEMBRE del 2020



\_\_\_\_\_  
Firma

## Anexo 13: Carta de aceptación



Trujillo, 01 de junio de 2021

### CARTA No.216-2021-UCV-VA-FCE/D

Señor:  
**JORDAN CHÁVEZ HERRERA**  
**GERENTE GENERAL**  
**EMPRESA CONSTRUCTORA CJA E.I.R.L**  
Presente.-

Es grato dirigirme a usted para saludarlo a nombre de la Universidad César Vallejo, y a la vez manifestarle que, dentro de la programación silábica de las asignaturas de la Escuela Profesional de **ADMINISTRACIÓN**, se contempla la realización de visitas empresariales con fines de estudio.

En tal sentido, considerando la relevancia de su organización, solicito su colaboración, para que los estudiantes Gómez Yong Son-yi y Tandaipan Chávez Bryan, puedan solicitar y obtener la información necesaria para poder desarrollar su trabajo de investigación y/o Informe de tesis sobre

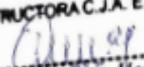
"Gestión Administrativa como Estrategia para Mejorar la Rentabilidad en la Empresa Constructora CJA E.I.R.L".

Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor de la formación profesional de los estudiantes, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



**DRA. JAELA PEÑA ROMERO**  
**DECANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

CONSTRUCTORA CJA E.I.R.L  
  
-----  
Jordan Eli Chávez Herrera  
GERENTE GENERAL

Si se autoriza  
la investigación



# CONSTRUCTORA CJA E.I.R.L.

Trujillo, 22 de Julio de 2021

Dra.  
**JAELA PEÑA ROMERO**  
**DECANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Reciba un cordial saludo de parte del Gerente General de la empresa Constructora CJA E.I.R.L., y a la vez hacerle de su conocimiento que **se otorgó la autorización para brindar la información** necesaria como está especificado en la **CARTA No.216-2021-UCV-VA-FCE/D** a los estudiantes **TANDAIPAN CHAVEZ BRYAN PAUL Y GOMEZ YONG SON-YI TATIANA** para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado: **“Gestión Administrativa como estrategia para mejorar la Rentabilidad en la Empresa Constructora CJA E.I.R.L., Trujillo – 2020”**.

Sin otro particular, hago el agradecimiento y expresarle las muestras de mi especial consideración hacia su persona.

Atentamente.

CONSTRUCTORA C.J.A. E.I.R.L.  
  
-----  
**Jordan Eli Chávez Herrera**  
GERENTE GENERAL