

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora para el proceso de gestión
administrativa y contractual de tercerización de servicios en la
empresa RYDGAM S.R.L. año 2022”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Bach. Jimenez Flores, Juan Carlos

Docente Guía:

Mtro. Acevedo Velazco, Christopher George

TACNA – PERÚ

2023

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

A Carla y Sofía por su apoyo incondicional y comprensión,

por sus palabras de aliento y ánimos,

Mas que un simple homenaje a mi madre y padre,
representa el cariño y dedicación que inculcaron en mí.

A mis hermanos por su apoyo a la distancia.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, a la empresa por
brindar la información para desarrollar el presente trabajo,
contribuyendo con los accesos necesarios
y puntos de vista de la realidad empresarial,
a la escuela de Posgrado Newman por la
formación académica.

RESUMEN

En la presente propuesta de mejora se busca mejorar el proceso de gestión administrativa y contractual de servicios de tercerización para atender servicios generales u obras civiles a las empresas privadas o públicas por parte de RYDGAM S.R.L., con la finalidad de convertirlo en un factor diferenciador y competitivo respecto a las empresas del mercado. Se inicia con un análisis del estado actual y diagnóstico del proceso para identificar las causas que provocan una gestión no estándar y basada en el conocimiento de los colaboradores solamente, causando poca integración entre administradores de contratos, pérdidas económicas, contingencias legales e insatisfacción del cliente. Se identificaron las tareas necesarias con la finalidad de establecer los requisitos necesarios para implementar en la organización a través del desarrollo de un plan ligero de implementación de PMBOK, con la colaboración de las áreas involucradas en el proceso. Finalmente, se creó un manual de procedimientos con sus formatos correspondientes de registro de control para garantizar la conformidad de las actividades y proporcionar una guía para la ejecución del proceso para la empresa Rydgam S.R.L. y su personal, así también se comparte los mecanismos de control necesarios y un cronograma coordinado para la implementación gradual del plan de mejora, es importante rescatar que la empresa tiene el compromiso para el cumplimiento del plan de mejora.

Palabras clave: Contratos, KPI, procesos, sistemas.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
INDICE GENERAL.....	5
INDICE DE TABLAS	9
INDICE DE FIGURAS	10
INTRODUCCION	11
RESUMEN	4
1.1 Título del tema	13
1.2 Planteamiento del Problema	13
1.3 Objetivos de la Investigación.....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Metodología	18
1.4.1 Tipo y diseño de investigación.....	18
1.4.2 Instrumentos de medición.....	19
1.4.3 Técnicas de procesamiento de datos	21
1.5 Justificación.....	21
1.5.1 Justificación teórica	22
1.5.2 Justificación metodológica.....	22
1.5.3 Justificación práctica	23

	7
1.6 Principales definiciones.....	24
1.7 Alcances y limitaciones	26
1.7.1 Aspectos Geográficos.....	26
1.7.2 Aspectos Sectoriales	26
1.7.3 Aspectos de la organización.....	27
1.7.4 Aspectos Temporales	27
1.7.5 Aspectos Legales	27
1.7.6 Aspectos de Recursos.....	27
1.8 Cronograma	28
2.1 Bases teóricas de las variables y/o tópicos.....	30
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	30
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	32
2.1.3 Teorías generales y fundamentos	36
2.2 Conceptualización de las variables	44
2.2.1 Plan de mejora	44
2.2.2 Gestión contractual.....	46
2.2.3 Métricas de control:	48
2.3 Importancia de las variables.....	53
2.4 Metodologías y herramientas de gestión.	54
2.4.1 Esquema de tipo predictivo	55
2.4.2 Metodologías de tipo ágil.....	59

	8
2.5 Análisis crítico de las bases teóricas.....	60
3.1 Reseña histórica	63
3.2 Filosofía organizacional	64
3.2.1 Visión de la empresa RYDGAM S.R.L.	66
3.2.2 Valores de la empresa RYDGAM S.R.L.	66
3.2.3 Políticas de RYDGAM S.R.L.	68
3.3 Diseño organizacional.....	69
3.4 Productos y/o servicios	75
3.5 Diagnóstico organizacional	81
4.1 Diagnóstico	84
4.1.1 Problemática del área.....	84
4.1.2 Análisis del problema	85
4.2 Diseño de mejora	93
4.2.1 Área de mejora	93
4.2.2 Objetivos del plan de mejora	94
4.2.3 Responsabilidades	94
4.2.4 Diseño de la propuesta de mejora	96
3.1.1. Hacer.....	96
4.2.5 Análisis de la propuesta de mejora.....	104
4.3 Componentes de Control	104
4.3.1 Guías de medición.....	104

	9
4.3.2 Herramientas de control	108
3.1.2. Actuar	112
5.1 Conclusiones.....	114
5.2 Recomendaciones	116
5.3 Bibliografía	117
ANEXOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA	125
Clientes principales de la empresa RYDGAM S.R.L.....	125
Proveedores principales de la empresa RYDGAM S.R.L.....	126
Resumen de datos extraídos del reporte de PERUMIN 2022	127
Formato de encuesta	Error! Bookmark not defined.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones, procesos e indicadores para la propuesta de mejora.....	20
Tabla 2 Diagrama de Gantt para la elaboración del trabajo de investigación.	28
Tabla 3 Tipo de contratos y complejidad	39
Tabla 4 Indicadores para Outsourcing Scorecard.....	59
Tabla 5 Información general de la empresa RYDGAM S.R.L.	69
Tabla 6 Empleo minero según tipo de empleador (Nro. de trabajadores).....	73
Tabla 7 Análisis FODA de la empresa RYDGAM S.R.L.	82
Tabla 8 Reporte de contratos de RYDGAM S.R.L. en 2019	89
Tabla 10 Frecuencia de incidencias gestión contractual.....	90
Tabla 11 Análisis FODA y estrategias	92

	10
Tabla 12 Actividades y responsables para plan de mejora	94
Tabla 13 Indicadores básicos de propuesta	95
Tabla 15 Flujo para la capacitación de personal y calidad.....	106
Tabla 16 Verificación de las actividades	108

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.....	22
Figura 2 Flujograma de licitación y concurso público	35
Figura 4 Hoja de Verificación	51
Figura 5 Diagrama de Flujo	52
Figura 6 Descripción general de la gestión de las adquisiciones del proyecto.....	56
Figura 7 Visión de la empresa RYDGAM S.R.L.	66
Figura 8 Nuestros valores RYDGAM S.R.L.....	66
Figura 9 Políticas de RYDGAM S.R.L.	68
Figura 10 El sistema y sus cuatro elementos esenciales	69
Figura 11 Organigrama RYDGAM S.R.L.....	70
Figura 12 Perú: Panorama Económico Departamental	71
Figura 13 Moquegua: Valor Agregado Bruto (Miles de Soles)	71
Figura 14 Inversión Minera según regiones (participación %) agosto 2022 Perú...	72
Figura 15 Agosto 2022: Participación del empleo minero según regiones	73
Figura 16 Año 2021: Producto Bruto Interno (Miles de soles) por actividades económicas, según departamentos	74
Figura 17 Los buenos resultados del portal del Empresario Moqueguano	75
Figura 18 El sistema abierto: flujo de recursos/información/energía	77
Figura 19 Proyectos Civiles: Línea de servicio RYDGAM S.R.L.	78

Figura 20 Electricidad e Instrumentación: Línea de servicio RYDGAM S.R.L.....	79
Figura 21 Redes y telecomunicaciones: Línea de servicio RYDGAM S.R.	80
Figura 23 Principales Proveedores de la Empresa Rydgam S.R.L	86
Figura 24. Proceso de atención al cliente.....	88
Figura 30 Comunicado de la Gerencia	93
Figura 32 Programa de Capacitación	97
Figura 33 Plan de actualización Inductiva	98
Figura 34 Plan de actualización Preventiva.....	99
Figura 35 Plan de actualización Correctiva	101
Figura 38 Solicitud de Actualización de Software.....	103
Figura 39 Como se controlará el proceso.....	104
Figura 40 Manual de procedimiento para gestión contractual y cotización	105
Figura 42 Registro de Capacitación	107
Figura 44 Valoración de desempeño.....	109
Figura 45 Gestión de Auditoría.....	111
Figura 46 Ficha de Reunión	112
Figura 47 Ficha de registro de acciones correctivas	113

INTRODUCCION

Las empresas tienen la necesidad de mejorar su competitividad, calidad de productos y servicios se hace cada vez más evidente debido al surgimiento constante de nuevos competidores. Una gestión eficiente de los procesos productivos es clave para lograr la retención del cliente y superar sus expectativas. A través de buena gestión y mejora de los procesos internos de cada empresa se reducirá el riesgo de no cumplir con las metas y visión de la organización. Sin embargo, muchas pequeñas empresas enfrentan dificultades internas, desde problemas de liderazgo hasta la falta de métodos de gestión y control, lo que puede resultar en pérdida de recursos.

La empresa tiene como giro de negocio los servicios generales, ingeniería y proyectos, busca obtener contratos con mineras importantes participando en licitaciones, por lo que necesita mejorar su proceso de atención al cliente para aumentar su éxito en la adjudicación de proyectos. La estandarización de los procesos motivo de esta propuesta de mejora y la capacitación del personal para cumplir con sus responsabilidades específicas es uno de los puntos referentes que se tocarán a lo largo del presente trabajo. Por lo tanto, en este estudio se trabajará en cómo optimizar y controlar el proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización de servicios y se presentará un plan de mejora, práctico y aplicable a la realidad de la empresa.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1 Título del tema

Propuesta de mejora para el proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización de servicios en la empresa RYDGAM S.R.L. 2022.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa RYDGAM S.R.L., es catalogada en el sector industrial como una PYME que presta servicios de tercerización a diversas empresas en el Sur del Perú, entre las que se encuentran Municipalidades Distritales, Gobiernos Provinciales, Gobiernos Regionales, empresas del sector pesquero, minería e industria en general, estas actividades se encuentran de acuerdo al acta de constitución de la empresa, RYDGAM S.R.L. inició sus operaciones en el año 2019 en la ciudad de Ilo, departamento de Moquegua; la empresa está conformada por una amplia gama de profesionales, obteniendo contratos por montos desde los S/. 1,000.00 hasta los S/ 150,000.00 en el tiempo que lleva de operación. Al prestar servicios a entidades públicas el proceso se encuentra regulado bajo la ley de contrataciones del Estado Peruano (Ley N.º 30225) con su última modificación aprobada a través del D.S. N° 082-2019, cuya publicación fue en el Diario Oficial El Peruano el día 13 de marzo del año 2019 y su reglamentación bajo D.S. 162-2021-EF.

Para la ejecución de servicios privados se establece como base la Ley N° 29245 que regula los servicios de tercerización, los derechos y obligaciones, incluyendo también las sanciones aplicables a las empresas que incurran en una desnaturalización del contrato en Perú (Ley N° 29245, 2008), y adicionalmente como marco de seguridad la Ley N° 29783 que indica Ley de

seguridad y salud en el trabajo. (Ley N° 29783, 2011), tanto servicios públicos y privados se someten a lo establecido del código civil y demás aspectos del sistema jurídico Peruano que resulten aplicables al tipo de servicio a ejecutarse.

RYDGAM S.R.L. participa de los encuentros de empresas regionales o bolsas de trabajos privados, así como la revisión del portal de OSCE para participar de los procesos de licitación, tras llevar a cabo el proceso de contratación que determina una entidad Pública o Privada que en líneas generales consta de las siguientes etapas: Convocatoria, elaboración de las bases de licitación o términos de referencia (TDR) y definición de cronograma, acreditación de experiencia y aspectos financieros de las empresas, evaluación de experiencia presentada, visita técnica en terreno o virtual, presentación de consultas técnicas y comerciales, absolución de consultas, presentación de propuestas técnicas y económicas, elaboración de guía de calificación de propuestas, emisión de actas por las aperturas de ofertas técnicas y comerciales por comité de licitación, levantamiento de observaciones y/o consultas, etapa de otorgar la buena pro, aceptación de la buena pro, reunión de inicio o Kick off Meeting (KOM); RYDGAM S.R.L. obtiene la buena pro de ciertos servicios, y la condición de ejecución de los servicios de acuerdo a la propuesta técnica y económica ofertada, reglamentada en las bases legales antes señaladas.

A nivel global, cada país lleva sus propios procedimientos y lineamientos para la ejecución y gestión contractual por los diversos tipos de contratos, en Perú podemos mencionar los procedimientos del OSCE para la supervisión de los contratos, o también a la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA) a través de sus Normas para las adquisiciones en los préstamos de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) del Japón, adicionalmente las

entidades como el Banco Mundial presenta regulaciones internas para las adquisiciones y perfil de contratistas en proyectos de inversión y ejecución, como en América Latina se tiene al Banco Interamericano de Desarrollo (BID); así mismo de forma transversal las normas ISO 9001 que muestra los requerimientos para un sistema de gestión de calidad, ISO 45001 que explica la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, ISO 27001 acerca de los sistemas de gestión de la seguridad de información y finalmente los lineamientos del Project Management Institute PMI; los procedimientos, lineamientos y sugerencias que emiten las entidades anteriormente mencionadas, implican contar con equipo de trabajo especializado y dedicado a tiempo completo a llevar el control y detalle para el cumplimiento del espacio de trabajo que se desee utilizar, ello contrasta con la realidad en Perú, dado que las PYMEs no disponen de los recursos financieros necesarios para lograr ejecutar los procesos internos bajo normativas internacionales.

La empresa RYDGAM S.R.L. actualmente lleva un control manual (en hoja Excel) de los gastos asociados al presupuesto presentado, control de personal (y beneficios laborales), equipos, herramientas, materiales, consumibles, gastos financieros, gastos administrativos en general (transporte, alimentación, alojamiento, oficina central) y utilidad por cada contrato adjudicado. Cada contrato tiene un responsable por parte de RYDGAM S.R.L. que aparte de revisar el control de gastos, se encarga del proceso de onboarding para la ejecución contractual de las actividades para el cliente, es decir, proceso de habilitación de personal que implica la toma de exámenes médicos, toma de cursos específicos para el desarrollo de actividades como pueden ser: trabajos en altura, trabajos en caliente, trabajos con equipos energizados, obras

civiles, trabajos con equipos de línea amarilla entre otros; habilitación de documentación de seguridad como: Procedimiento Escrito de Trabajos seguros (PETS), IPERC, permisos específicos de trabajos. Todo este trabajo de onboarding, se realiza bajo los estándares que especifique cada cliente para la ejecución de los trabajos dentro/fuera de sus instalaciones y adicionalmente el apoyo del área legal para revisar continuamente las modificaciones a las leyes de trabajo, impuestos y tercerización.

En la propuesta de mejora del servicio de outsourcing y atención presencial al cliente de la empresa de seguros BPO Group (Choque Percca, Quiñones Vélez, Salas Rodríguez, & Salvatierra Manchego, 2016) para la Universidad Pacífico, ejemplifican el panorama acerca de la necesidad de mejoras a nivel de atención al cliente para rentabilizar los beneficios directos e indirectos, así también, validan en conjunto con la empresa que la estandarización de procesos mediante una aplicación efectiva y recursos necesarios beneficiaron al proceso específico.

El caso contrasta con la gestión de los contratos de forma manual como se lleva en la empresa a la cual aplicaremos una propuesta de mejora, que entre otros puntos se planea mejorar el control de gastos contractuales, reducir los riesgos inherentes, controlar el ciclo de vida de los contratos de manera efectiva y recibir alertas informativas.

Así mismo, dado que el sector de servicios para empresas industriales y mineras en general tiene alta competitividad los clientes tienden a ser más rigurosos para la selección de empresas que participan en sus procesos de licitación. Por tanto, se crean modelos de gestión para evaluación de empresas según las necesidades de cada cliente. (Benavides Fernandez & Muñoz Alegre,

2018)

En el ámbito internacional se toma como caso la situación del “Contract Management” en España que bajo la International Association for Contract & Commercial Management (IACCM) se determinó los 10 puntos que se deberían considerar en un proceso de negociación de contrato, para lograr una ejecución efectiva y sirva como medio para utilizar los contratos para establecer relaciones exitosas con valor permanente para todas las partes en el marco de una relación y no de un contrato puntual. (Cilotta, 2018). La propuesta de mejora pretende maximizar los beneficios económicos, sociales y legales de una correcta ejecución de contratos, basados en las normativas legales vigentes, la propuesta de mejora puede extender desde pymes a medianas empresas para tener un marco de trabajo basado en la realidad peruana. Atender este tipo de problema es imperativo para lograr los objetivos que se mostrarán a continuación; este trabajo contribuirá a solucionar la problemática que presenten en mayor o menor medida las micro, pequeñas y medianas empresas en el sur del Perú.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Preparar una propuesta de mejora para el proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización de servicios en la empresa RYDGAM S.R.L.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Preparar un diagnóstico del proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización de servicios en la empresa RYDGAM S.R.L.

- b) Diseñar y elaborar un plan de mejora del proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización.
- c) Delimitar las métricas de control para el proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización como parte de la propuesta de mejora.
- d) Establecer una lista de acciones correctivas para la mejora del proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización en la empresa RYDGAM S.R.L.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo y diseño de investigación

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) sostiene que al decidir la metodología y diseño de una investigación es importante tener en cuenta los siguientes aspectos: el enfoque del problema, los objetivos de la investigación, y si se plantean o no hipótesis y su tipo. Estos factores determinan qué diseño es el más apropiado para el estudio en particular. Además, se puede utilizar más de un diseño en una sola investigación. Basado en este argumento, se considera que el plan de mejora del proceso para la gestión administrativa y contractual de tercerización de servicios en la empresa RYDGAM S.R.L. para el periodo 2022 se efectuará bajo el tipo descriptivo y no se manipularon las variables de investigación; es decir, fue un diseño no experimental y de corte transversal.

Se inició mediante la elaboración de un diagnóstico del proceso de ejecución de los contratos, diagnóstico del área que administra y ejecuta los contratos de tercerización, para determinar los aspectos que se

pueden optimizar y otorgar un mayor control de las diversas variables que intervienen, se utilizó el marco operativo ligero Kanban, dado que los contratos por servicios son temporales de máximo 12 meses y las metodologías para la mejora continua como son: Six Sigma cuyo objetivo es reducir el tiempo, los defectos y, sobre todo, la variabilidad de resultados de un proceso u organización, Gutiérrez Pulido, H., & De la Vara Salazar, R. (2013), Mapas de valor y análisis Causa raíz, así como se utilizarán las encuestas y observación del proceso actual.

Para conocer el proceso se elaborará el mapa de proceso y valor involucrados en la gestión administrativa y contractual; en consecuencia, se determinará los subprocesos y se presentarán los formatos que corresponden.

De esta forma, se podrá medir el desempeño del proceso de gestión y ejecución de contratos de servicios tercerizados, en la propuesta de mejora se diseñará un cuadro de control en el cual se mostrarán los datos obtenidos, en concordancia para cumplir los objetivos planteados y los indicadores de gestión basados en PMBOK v7. Recordemos que los servicios de tercerización son diferentes entre sí, ya sea por la naturaleza del servicio a ejecutar o para el cliente el cual contrata, por lo que la propuesta de mejora considera estos aspectos de forma global para establecer una propuesta de mejora que sea aplicable a la realidad de RYDGAM S.R.L.

1.4.2 Instrumentos de medición

Se utilizará la escala de Likert para el presente estudio, en ese sentido la evaluación será con la siguiente escala ordinal.

ID	Calificación	Porcentaje
5	Muy bueno	81-100
4	Bueno	61-80
3	Cumple	41-60
2	Malo	21-40
1	Muy malo	0-20

Se realizó una entrevista por escrito, en donde las preguntas están clasificadas en ocho dimensiones que integran campos relacionados directamente con el proceso de administración y gestión contractual basado en la guía PMBOK v7, estas categorías surgen de los fundamentos de gestión de proyectos (Project Management Institute, 2021).

Tabla 1

Dimensiones, procesos e indicadores para la propuesta de mejora

Dimensión	Proceso	Indicadores KPIs
1. Integración del proyecto	1.1 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	a. Medida desempeño técnico b. Cumplimiento de actividades planificadas en fecha
	1.2 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	c. Frecuencia de defectos d. Madurez del proyecto
2. Alcance del proyecto	2.1 Planificación de la gestión de alcance	a. Definición correcta del alcance b. Cantidad de solicitudes de cambio
3. Tiempos del proyecto	3.1 Estimar duración de las tareas del proyecto	a. Cantidad de actividades cumplidas en plazo b. Cantidad de actividades con desfase
	3.2 Controlar el cronograma	c. Cantidad de actividades adicionales
4. Costos del proyecto	4.1 Controlar los costos	a. Consumo de presupuesto del proyecto b. Margen de beneficio global c. Ahorros por partidas d. Sobrecostos por partidas
5. Calidad del proyecto	5.1 Planificar la gestión de la calidad	a. Cumplimiento de estándares b. Satisfacción clientes
	5.2 Asegurar calidad	c. Planes de acción d. Valoración de riesgos
	5.3 Controlar calidad	e. Frecuencia de incidentes de seguridad y M.A.

6. Recursos Humanos	6.1 Desarrollar el equipo de trabajo	a. Cumplimiento programa de capacitación
	6.2 Experiencia del equipo de trabajo	b. On boarding de personal y seguridad
7. Comunicaciones del proyecto	7.1 Gestionar las comunicaciones 7.2 Control de comunicaciones	c. Desarrollo de personal
		d. índice de rotación de personal
		e. Madurez colaboración
		a. Indicador estado de alcance
		b. Indicador estado de cronograma
8. Adquisiciones del proyecto	8.1 Gestión de compras 8.2 Gestión de inventarios 8.3 Gestión de riesgos	c. Indicador estado de costos
		d. Indicador estado de calidad
		e. Grado de comunicación
		a. Entrega a tiempo
		b. Cumplimiento de términos comerciales
		c. Evaluación proveedores
		d. Frecuencia de defectos y devolución

Nota. Adaptado de la gestión de proyectos PMBOK (Project Management Institute, 2021)

1.4.3 Técnicas de procesamiento de datos

La técnica empleada fue la encuesta, entrevista y observación; se revisó el archivo de los contratos de la empresa tomando un total de 87. Posteriormente, se hizo uso del software IBM SPSS Statistics 25.0, en su versión trial, y Microsoft Excel 2016 en versión Home para el procesamiento de datos.

1.5 Justificación

Para el presente trabajo de investigación se realizará el análisis de bases teóricas que se consideran pertinentes para la empresa en cuestión, los cuales son: Six Sigma, Mapas de valor y análisis Causa raíz; por tanto, se contrastarán las metodologías y se aplicarán las 03 al proceso en cuestión.

Se utilizarán las técnicas de entrevistas y la observación. El desarrollo del mapa de procesos ayudara en identificar los entes que intervienen para la gestión y ejecución efectiva de los contratos por servicios, como factor

diferenciador frente a la competencia.

Con los resultados se pretende mejorar el proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización en la empresa RYDGAM S.R.L. y por lo mismo la satisfacción de los clientes a los que se realiza los servicios.

Así mismo, la presente propuesta es un punto de inicio como modelo para empresas similares.

1.5.1 Justificación teórica

Como parte de la evaluación bajo un aspecto teórico debemos considerar el entorno de la organización considerando el nivel de las empresas en el sector de la empresa RYDGAM S.R.L. con las que se compite, por tanto, se llevó a cabo la evaluación de las cinco fuerzas postuladas por Michael Porter.

Figura 1

Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Nota. Recopilado de la publicación Mejora Continua. (Bonilla, Díaz, Kleeberg, & Noriega, 2010)

1.5.2 Justificación metodológica

Desde una perspectiva metodológica, se utilizarán técnicas y herramientas específicas para el diagnóstico de la gestión administrativa y contractual, como encuestas y entrevistas a los responsables y proveedores, revisión documental, entre otros. Puede abordarse mediante la aplicación de una metodología de mejora continua, como el Modelo de Mejora de Procesos de Negocio (BPM, por sus siglas en inglés) y como base PMBOK. Este modelo permite identificar los procesos críticos de la empresa y aplicar técnicas para optimizarlos, mejorando su eficiencia y efectividad.

Además, se utilizó de análisis de datos y estadísticas para evaluar la eficacia de las acciones correctivas implementadas y para monitorear y controlar los procesos de tercerización.

1.5.3 Justificación práctica

Desde una perspectiva práctica, la propuesta de mejora permitirá a RYDGAM S.R.L mejorar su eficiencia en la gestión administrativa y contractual de tercerización de servicios, lo que se traducirá en una reducción de costos, una mejora en la calidad de los servicios prestados y una mayor satisfacción de los clientes. Un software de seguimiento de contratos, sistemas de gestión de riesgos y herramientas de monitoreo y control pueden implementarse desde un punto de vista de factor diferenciador y hecho a medida de la empresa.

Otro aspecto práctico es la capacitación y el desarrollo de los equipos encargados de la gestión administrativa y contractual de tercerización, para asegurarse de que estén capacitados para llevar a

cabo sus tareas de manera eficiente y efectiva. Además, un proceso de gestión de contratos efectivo contribuirá a mejorar la reputación y la confianza en la empresa. La propuesta de mejora puede ser implementada en el corto plazo.

1.6 Principales definiciones

- 1) **Contrato:** El contrato es un acuerdo entre dos o más personas que establece derechos y deberes para ambas partes. Este es un acto jurídico que se rige por el principio de autonomía de la voluntad, que permite la contratación sobre cualquier materia no prohibida. El contrato se perfecciona con el simple consentimiento de las partes, y las obligaciones resultantes tienen fuerza de ley entre ellas (Project Managment Institute, 2021).
- 2) **Tercerización de servicios:** De acuerdo con (Redacción Gestión, 2022), la tercerización es una práctica empresarial en la que una compañía principal subcontrata partes de su actividad principal a otras empresas que le proporcionan servicios relacionados. El Decreto Supremo N° 001-2022-TR especifica que la tercerización se aplica a actividades especializadas asociadas con la actividad principal de una empresa, pero que no son esenciales para su negocio.
- 3) **Seguridad y salud en el trabajo:** Según la Ley 29783 (Ley N° 29783, 2011) explica que la seguridad y la salud en el trabajo son responsabilidad del empleador. Deben garantizar medios y condiciones adecuados para proteger la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores y de cualquier persona que preste servicios o se encuentre dentro del lugar de trabajo. La evaluación y prevención de los riesgos en la salud laboral deben incluir factores sociales, laborales y biológicos, teniendo en cuenta la dimensión de género

- 4) **KPI:** Los KPI (Indicadores Clave de Rendimiento) consisten en un conjunto de medidas utilizadas para evaluar el desempeño. Estos valores sin procesar se utilizan como indicadores para alimentar los sistemas que analizan los datos. Según Performance Indicator. (Performance Indicator, n.d.)
- 5) **OSCE:** El OSCE es el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado en Perú, cuya función es supervisar todos los procesos de contratación entre empresas, particulares y los diversos estamentos gubernamentales, entidades autónomas y empresas estatales o con participación estatal (Centro de Especialización en Gestión Pública , 2021).
- 6) **Contratista:** El término "contratista" se refiere a un individuo, compañía o persona jurídica que tiene un acuerdo formal para realizar un trabajo o prestar un servicio específico a través de un contrato de cadena de suministro o de servicios temporales. Esta categoría incluye tanto a contratistas mineros como no mineros, así como a todos los subcontratistas involucrados en estos acuerdos. Además, también se considera contratista a aquellos licitadores que están tratando de obtener un contrato formal a través de un proceso de licitación, aunque aún no lo hayan obtenido (Anglo American, 2023).
- 7) **Eficiencia y eficacia:** Según la Real Academia Española (2018) define la eficiencia como la capacidad de aprovechar alguien o algo para producir un resultado deseado, mientras que la eficacia es la habilidad para alcanzar el objetivo deseado o previsto.
- 8) **Términos de referencia:** Es un documento que está elaborado por una entidad y que detalla las condiciones, características y métodos que se deben seguir para realizar un servicio o trabajo dentro de un plazo establecido y con hitos de ejecución específicos. Este documento describe con precisión y

objetividad los requisitos funcionales relevantes necesarios para cumplir con la finalidad pública o privada de la contratación y las obligaciones asociadas, incluyendo el levantamiento digital de información y la utilización de tecnologías de posicionamiento espacial como la georreferenciación en proyectos de construcción o consultoría. Además, incluye los requisitos de calificación considerados necesarios. (Nuñez Salas & Talavera Cano, 2021)

9) Valorización de una obra: Es la evaluación en términos económicos del progreso físico realizado en la construcción en un período determinado. (Arenas, 2017)

10) Ejecución contractual: Es la etapa en la que se establece y se lleva a cabo la realización de los servicios por parte del contratista, y luego la entidad pagará al contratista por los servicios prestados. (Arenas, 2017).

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1 Aspectos Geográficos

La presente propuesta de mejora del proceso de gestión administrativa y contractual se desarrollará con los datos históricos del 2019 de la empresa RYDGAM S.R.L., que se encuentra ubicado en la ciudad de Ilo en la dirección: Mza. Ñ Lote. 2 A.H. Villa el Edén, provincia de Ilo, departamento de Moquegua.

1.7.2 Aspectos Sectoriales

La empresa RYDGAM S.R.L., por el tipo de actividad que desarrolla pertenece al sector de servicios generales y especializados.

Al prestar servicios a empresas del Sector Minero, industria y municipalidades, se rigen bajo la ley general de tercerización N° 29245 y al D.S. del Ministerio de Energía y Minas 024-2016-EM y su modificatoria D.S. 023-2017-EM.

1.7.3 Aspectos de la organización

Para la propuesta de mejora del proceso de la gestión administrativa y contractual en la empresa RYDGAM S.R.L. se requiere acceso a datos generales de contrato y aspectos de ejecución contractual con los diversos clientes, así como tener el soporte de la Gerencia y áreas ejecutoras de los contratos.

1.7.4 Aspectos Temporales

Para el trabajo de investigación, el presente estudio comprende el año 2019 a 2022; se tendrá un límite de 06 meses para la realización de esta propuesta de mejora, para ello se elaborará el cronograma con las diversas etapas por cada actividad y los objetivos correspondientes.

1.7.5 Aspectos Legales

Dada la naturaleza de los contratos de tercerización que se suscribe, existe información confidencial para ciertos servicios ejecutados, por la naturaleza de la información técnica y de proceso de cada cliente, por lo que no se mostrará información respecto a las empresas contratantes.

1.7.6 Aspectos de Recursos

Para el trabajo de investigación acerca de la gestión administrativa y contractual de tercerización dispone de los recursos humanos necesarios,

autorizaciones y acceso a la información de la empresa RYDGAM S.R.L. y el tiempo necesario para culminar la propuesta de mejora.

1.8 Cronograma

El trabajo de investigación se realizó en función de la estructura siguiente.

Tabla 2

Diagrama de Gantt para la elaboración del trabajo de investigación.

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
CAPÍTULO I : ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	X																									
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		X	X	X																						
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL						X	X																			
CAPÍTULO IV: RESULTADOS O DESARROLLO DEL TEMA																										
-Primer objetivo específico: Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa y contractual de tercerización de servicios en la empresa										X	X	X	X	X												
-Segundo objetivo específico: Diseñar y proponer un plan de mejora del proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización.														X	X	X										
-Tercer objetivo específico: Establecer las métricas de control para el proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización.															X	X	X									
-Cuarto objetivo específico: Determinar las acciones correctivas de la mejora para el proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización																		X	X							

Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo se aborda el tema de la atención al cliente, presentando las diversas definiciones y modelos de evaluación más significativos encontrados en la literatura. Posteriormente, se realiza una evaluación crítica y comparación de estos conceptos y modelos. Finalmente, se describen aspectos relevantes en relación con la gestión administrativa y contractual de contratos de tercerización.

2.1 Bases teóricas de las variables y/o tópicos

2.1.1 Antecedentes internacionales

Los entornos y mercados de negocios globales están en constante cambio y evolucionando, las empresas buscan ventajas competitivas sobre sus competidores y también están tratando de ingresar a nuevos mercados todo el tiempo. Las empresas se centran en utilizar sus propios recursos de la mejor manera posible, pero también en adquirir talento y mano de obra fuera de la empresa de un tercero, esto ha creado nuevos mercados y jugadores en un entorno dinámico, donde las empresas más pequeñas pueden apoyar y beneficiarse de trabajar para una empresa más grande. Este tipo de acciones han estado en tendencia durante casi dos décadas a nivel mundial, Latinoamérica y el Perú.

Por tanto, el trabajo se orienta a la propuesta de mejora de la gestión administrativa y contractual por servicios tercerizados. En tercerización dos empresas hacen un acuerdo entre sí, en el que una empresa subcontrata un determinado servicio o servicios a la otra

empresa. La tercerización algunas veces implica la transferencia de empleados y activos de una empresa a otra. La intención de la propuesta corresponde a como ejecutar con éxito un contrato bajo la realidad peruana, el tema es interesante y actual porque muchas empresas están tercerizando sus diferentes procesos y las empresas están interesadas en mejorar sus procesos, por lo que este es un interesante tema para diferentes empresas y organizaciones. La tercerización de procesos comerciales es también una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo, lo que hace que el tema sea muy actual. Las organizaciones están subcontratando sus diferentes procesos y las razones de esto en su mayoría están relacionados con los costos y los recursos. Las organizaciones tienen la intención de reducir y controlar sus gastos mediante la tercerización.

Ghodeswar y Vaidyanathan (2008) y muchos otros artículos establecen que cuando dos empresas hacen un acuerdo entre sí sobre la transferencia de un proceso o procesos a la otra empresa, esto se puede llamar tercerizar. Por ejemplo, si una empresa minera subcontrata algunos de sus procesos a una empresa especialista o representante de la marca cuya sede está en Chile, eso puede considerarse como nearshoring, ya que la ubicación es bastante cercana y la cultura es bastante similar (Rodríguez & Nieto, 2016).

En el artículo "Aplicación de Lean Six Sigma para reducir el tiempo en la elaboración de contratos en una Institución de Educación

Superior" por Abad Moran, Vera Aguirre, & Cabanilla Sanchez (2019) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral de Ecuador, se describe cómo se implementó Lean Six Sigma en el proceso de elaboración de contratos en el departamento legal de una institución de educación superior pública. Durante el proceso de definición, se descubrió que el tiempo necesario para completar este proceso no cumplía con los estándares establecidos, lo que resultó en insatisfacción entre los clientes. La información recolectada permitió identificar las variables que influenciaron en el tiempo de respuesta.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Bajo la realidad en Perú, en el artículo "La ejecución Contractual en la Gobernatura Regional del Cusco y la Ley de contrataciones del estado periodo 2016" de Arenas (2017) presentado en la Universidad de Cusco, examina la situación actual de la gestión de la ejecución de contratos en Perú. Su objetivo principal es identificar cómo las deficiencias en la Ley de Contrataciones del Estado afectan la fase de ejecución contractual en obras mediante licitación pública en la Gobernatura Regional del Cusco durante el período 2016. Los resultados de la investigación muestran las consecuencias negativas de las deficiencias en la ley de Contrataciones con el Estado y recomiendan especificar con detalle la fase de ejecución contractual de las obras para mejorar la situación.

Sobre esta investigación, se comprende que la incorrecta ejecución de los contratos de obras o servicios no solamente tienen

consecuencias legales y económicas, adicionalmente se tiene parte de la población o entidades interesadas afectadas por la no entrega o retrasos en la ejecución. Desde el punto de vista de una empresa Contratista, también repercute en los aspectos financieros y comerciales al no tener el flujo de caja necesario para ejecutar las obras de acuerdo con la propuesta técnica y económica ofertada.

Según una investigación realizada por (Mendoza, 2017) y titulada "Análisis de las Contrataciones Públicas en los Ministerios del Estado Peruano, Año 2016", se señala que el 26% de las contrataciones realizadas por los ministerios en 2016 se ejecutaron bajo un régimen distinto al común, debido a las necesidades presentes en los contratos públicos, sin tener relación con la evasión de la supervisión por parte de los órganos de control. En la mayoría de los ministerios, la contratación de servicios representa el 76.8% y la contratación de bienes representa el 22%, excepto en los ministerios de Salud, Transporte y Vivienda que realizan procesos para contratar ejecuciones de obras.

Basándonos en la parte teórica, de acuerdo con la consultora Gartner (Pampliega, 2020), indica que, en el año 2030, la inteligencia artificial revolucionará el ámbito de la gestión de proyectos en general, bajo esta perspectiva, los avances en inteligencia Artificial habrán sustituido las tareas más básicas realizadas en estos días por los Project Manager; de acuerdo al estudio se presentan los siguientes

aspectos que ya están siendo impactados por las IA.

El artículo de (Pampliega, 2020) describe sistemas basados en el conocimiento que ayudan a mejorar el aprendizaje y la toma de decisiones a partir del contexto de los datos. El aprendizaje automático es logrado a través de la identificación de patrones y modelos de decisiones, y el mejoramiento de la toma de decisiones se logra mediante la construcción de modelos y patrones basados en reglas lógicas y patrones identificados en los datos.

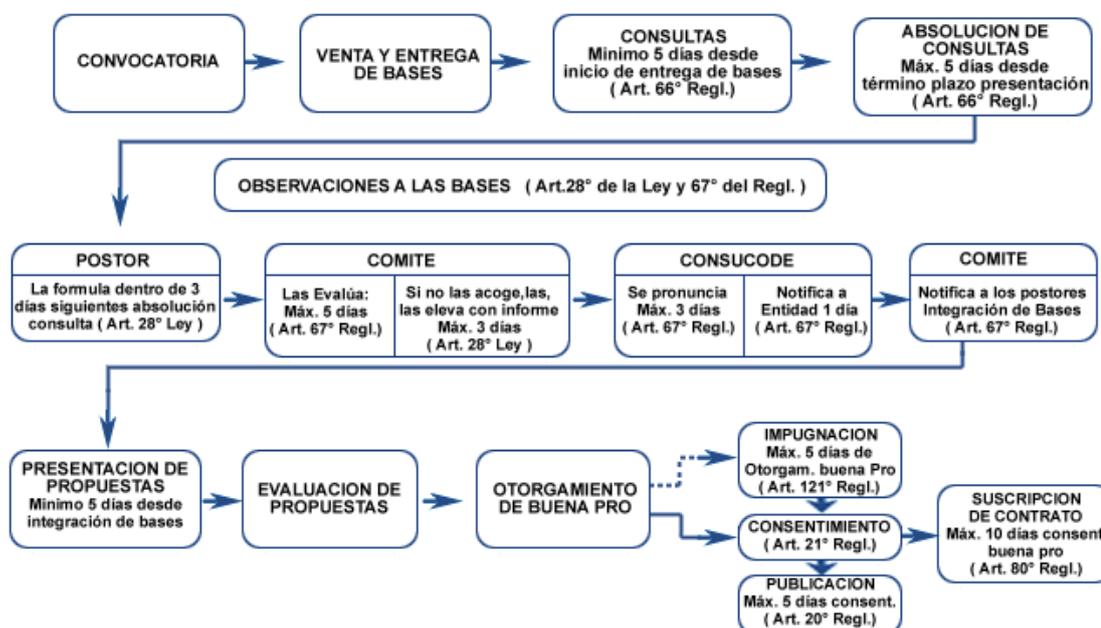
De acuerdo con el artículo de (Pampliega, 2020) la gestión empresarial no está muy extendida en las pymes, y no se realiza de la forma bajo un esquema operativo pesado, dado que, en suma, las actividades que se podrían considerar como proyectos bajo un esquema de PMI, se gestionan de manera informal y en la mayor parte de los casos, por personal sin capacitación específica en la gestión de proyectos. Según (Ghobadian, Gallear, & Hopkins, 2007) en su artículo TQM and Organization Size, las PYMEs son aquellas empresas que se componen de “sistemas sencillos para planificar, controlar e informar sobre el estado de sus proyectos, ello siendo que la falta de recursos evita los procesos formales y muy burocráticos”. Y como bien lo explica (Pampliega, 2020), “las PYMEs tienden a utilizar procedimientos no estandarizados y ningún sistema de gobierno de sus proyectos”.

En el artículo, el autor nos menciona que los procesos de toma de decisiones suelen ser liderados por pocos individuos responsables y basados en la experiencia personal. Sin embargo, presenta datos de España donde en 2025, los trabajadores de la generación millennial representarán el 75% de la fuerza laboral y cambiarán la cultura y la forma en que se realizan los proyectos. Esta generación prefiere trabajar en empresas más pequeñas, como PYMEs, donde las estructuras organizativas no son tan restrictivas. Sólo un 7% de la Gen Y trabaja para grandes corporaciones y su mundo está centrado en la cultura de las start-ups.

Para la ejecución de contratos en el Perú, podemos guiarnos del siguiente flujo que de manera general ejemplifica el ciclo de vida de un contrato basado en lo presentado por la OSCE para licitaciones y concursos públicos en Perú.

Figura 2

Flujograma de licitación y concurso público



Nota. Obtenido de la página web institucional de la OSCE (2023).

2.1.3 Teorías generales y fundamentos

Para lograr el objetivo de mejorar la gestión administrativa y contractual de tercerización en la empresa RYDGAM S.R.L, se pueden utilizar diversas teorías y conceptos en la planificación y diseño de la estrategia de mejora. De las cuales se considera fundamentales para la propuesta de mejora:

- Teoría de la gestión de procesos: Este enfoque se enfoca en identificar, analizar y mejorar los procesos clave de una organización, incluyendo la gestión administrativa y contractual de tercerización.
- Teoría de la gestión de contratos: Esta teoría se enfoca en la administración eficiente de contratos y acuerdos con proveedores externos, incluyendo la evaluación de desempeño y la definición de objetivos claros y medibles.
- Teoría de la gestión de riesgos: Este enfoque se enfoca en identificar y mitigar los riesgos asociados a la tercerización de servicios, incluyendo los riesgos legales, financieros y de cumplimiento.
- Teoría de la gestión del cambio: Esta teoría se enfoca en la planificación e implementación de cambios efectivos en una organización, incluyendo la mejora de la gestión administrativa y contractual de tercerización.

2.1.3.1 La Teoría de la gestión de procesos

Es un enfoque que se enfoca en la optimización y mejora continua de los procesos empresariales con el objetivo de lograr una mayor

eficiencia, efectividad y satisfacción del cliente. Esta teoría se basa en la idea de que los procesos son la esencia de la actividad empresarial y que la gestión eficaz de ellos es clave para el éxito de la organización.

La Teoría de la gestión de procesos se compone de tres componentes principales: la identificación y documentación de los procesos, la mejora continua de estos procesos y la gestión de las métricas e indicadores que miden su rendimiento. Además, esta teoría también promueve la colaboración y el trabajo en equipo, así como la implicación activa de los empleados en la mejora de los procesos. (Project Management Institute, 2021)

La Teoría de la gestión de procesos se ha aplicado con éxito en una amplia variedad de industrias, incluyendo servicios financieros, servicios de atención médica, manufactura y tecnología de la información. Algunos de los conceptos clave que se incluyen en esta teoría incluyen la gestión de la calidad total, la mejora continua, la eliminación de desperdicios y la optimización de los procesos. Dentro de los cuales se destaca los siguientes puntos:

Proceso: Un conjunto de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para lograr un resultado específico.

Mejora continua: Un enfoque sistemático para identificar y eliminar obstáculos para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos.

Mapa de procesos: Una representación gráfica de los procesos de negocio y sus relaciones.

Métricas: Indicadores que se utilizan para medir el desempeño de los procesos. se considera:

La teoría de la gestión de procesos es un enfoque clave para la optimización de los procesos de negocio y para alcanzar una mayor eficiencia, efectividad y satisfacción del cliente. Es importante seguir investigando y aplicando esta teoría para lograr una mejora continua en la gestión de procesos (Tiwana, 2010).

2.1.3.2 La teoría de la gestión de contratos

Se basa en la idea de que la gestión efectiva de los contratos es esencial para el éxito de cualquier proyecto o relación comercial. Esta teoría sostiene que la gestión de contratos debe ser un proceso sistemático y continuo que abarque desde la negociación y firma del contrato hasta su implementación y monitoreo, cuyo enfoque es mejorar el desempeño y la eficiencia del proceso de gestión de contratos, desde la identificación de necesidades hasta la entrega y cumplimiento del contrato (Wang, H., Li, H., & Wang, X., 2021).

Entre las principales consideraciones en la teoría de la gestión de contratos se incluyen:

- Identificación y definición clara de las expectativas y obligaciones de ambas partes involucradas en el contrato.
- Comunicación efectiva y regular entre las partes involucradas para asegurarse de que se cumplan los términos y condiciones acordados.
- Monitoreo continuo del desempeño y cumplimiento del contrato, así como la resolución oportuna de cualquier disputa o incumplimiento.

- Identificación y mitigación de los riesgos asociados con el contrato, incluyendo los riesgos financieros, legales y operativos.
- Documentación adecuada y mantenimiento de registros actualizados de todas las actividades relacionadas con el contrato.

Un componente clave de la teoría de la gestión de contratos es la identificación y mitigación de riesgos. La identificación de riesgos incluye la evaluación de los términos y condiciones del contrato, la evaluación de las partes involucradas y la evaluación del ambiente económico y regulatorio. La mitigación de riesgos se logra a través de la negociación de términos más favorables, la obtención de garantías y la selección de contratistas con experiencia (MacPepple, 2020)

Tabla 3

Tipo de contratos y complejidad

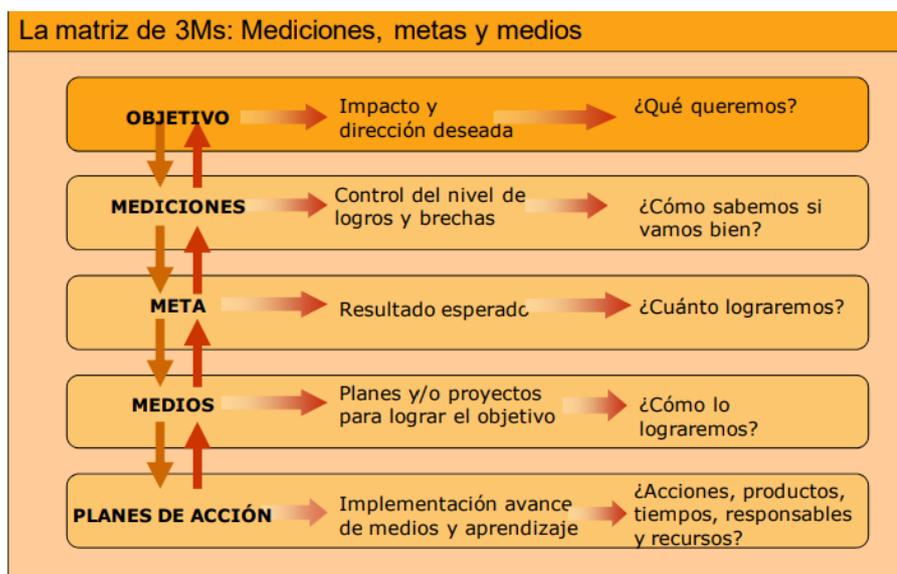
Forma de contrato	Tipo Contrato	Contratante que toma los riesgos	Riesgo	Complejidad de administración
Por precio	Suma alzada	El contratista	Alto	Verificación de la calidad.
Por cantidad	Precios unitarios	Ambas partes	Medio	Verificación y control de la calidad, de los cambios y de las cantidades
Por costo	Reembolsable	Contratante	Bajo	Control del avance y la revisión, auditoría y contención del costo

Nota. *Adaptado de la gestión de proyectos PMBOK (Project Management Institute, 2021)*

La teoría de la gestión de contratos sostiene que una gestión efectiva de los contratos es clave para el éxito en cualquier proyecto o relación comercial, y que requiere un enfoque sistemático y continuo en todas las fases del contrato, desde su negociación hasta su implementación y monitoreo. Es por ello por lo que se debe orientar un contrato bajo gestión de KPI (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño) se refiere a la utilización de medidas específicas para evaluar el rendimiento de un contrato y garantizar que se cumplan los objetivos establecidos. Esta teoría sugiere que la definición y monitoreo de KPI relevantes es crucial para el éxito de la gestión de contratos, tales como la eficiencia, efectividad, calidad, cumplimiento, satisfacción del cliente, entre otros. (Project Management Institute, 2021).

Figura 3

La matriz de 3M: Mediciones, metas y medios



Nota. Adaptado de la gestión de proyectos PMBOK (Project Management Institute, 2021)

2.1.3.3 La Teoría de la gestión de riesgos

El marco teórico de la teoría de gestión de riesgos se basa en la comprensión de que todas las empresas están expuestas a una amplia gama de riesgos, ya sean internos o externos, que pueden afectar su capacidad para alcanzar sus objetivos y metas. Para gestionar adecuadamente estos riesgos, es necesario implementar un enfoque sistemático y disciplinado que permita identificar, evaluar y controlar los riesgos de manera efectiva. Una de las teorías más ampliamente aceptadas en la gestión de riesgos es la denominada Matriz de Análisis de Riesgos, la cual permite identificar, evaluar y priorizar los riesgos asociados a un proyecto o a una actividad empresarial. Esta matriz se basa en el producto entre la probabilidad de ocurrencia de un evento y el impacto que dicho evento tendría en el proyecto o en la actividad empresarial (Project Management Institute, 2017).

Uno de los conceptos clave en la teoría de la gestión de riesgos es la identificación de los riesgos. Este proceso implica la identificación de las fuentes potenciales de riesgo y la evaluación de su probabilidad e impacto. Una vez identificados, los riesgos deben ser clasificados en función de su nivel de prioridad y la organización debe decidir cómo abordarlos.

Se puede especificar que, es un proceso importante para determinar la magnitud de los riesgos y cómo deben ser tratado y que incluye la identificación de los impactos potenciales, la determinación de la probabilidad de ocurrencia y la identificación de las medidas preventivas y de mitigación que pueden implementarse para controlar los riesgos.

La mitigación de riesgos es un proceso importante para reducir la probabilidad de que un riesgo se materialice y limitar el impacto si eso sucede. Las medidas de mitigación incluyen la implementación de controles internos, la transferencia de riesgos a terceros a través de instrumentos como seguros o contratos, y la adopción de medidas preventivas para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo. (Project Management Institute, 2017)

Otra teoría relevante en la gestión de riesgos es el Enfoque de Procesos, que se enfoca en la identificación y el control de los procesos críticos que pueden afectar el éxito de un proyecto o de una actividad empresarial. Este enfoque implica la implementación de controles efectivos en los procesos clave para mitigar el impacto de los riesgos. Además, existe la teoría de la Gestión Integrada de Riesgos, que aborda la gestión de riesgos desde una perspectiva integral y global, teniendo en cuenta no solo los riesgos específicos de un proyecto o de una actividad empresarial, sino también los riesgos asociados a la empresa en su conjunto. La gestión integrada de riesgos implica la implementación de una estrategia de gestión de riesgos que tenga en cuenta todos los riesgos relevantes, incluyendo los riesgos financieros, operacionales, de mercado, entre otros. (Project Management Institute, 2017)

Por último, la monitorización y revisión de la gestión de riesgos es un proceso continuo que permite a las organizaciones evaluar y ajustar su enfoque de gestión de riesgos a medida que cambian las condiciones y los riesgos.

2.1.3.4 La Teoría de la gestión de cambio

Esta teoría se centra en el estudio de cómo las organizaciones pueden implementar y gestionar efectivamente los cambios en su estructura, procesos y cultura. Algunos de los conceptos clave incluyen la identificación de motivos para el cambio, la planificación y preparación para el cambio, la comunicación y participación de los empleados, la implementación efectiva y la evaluación de los resultados.

Entre las teorías y modelos más conocidos de gestión de cambio se encuentran el Modelo de Kubler-Ross para el duelo por el cambio, el Modelo de Lewin para el cambio en tres fases, el Modelo de Adoption of Innovation de Rogers y el Modelo de Cambio Organizacional de Kotter.

Esta teoría también se relaciona con la Teoría de la gestión del ciclo de vida del proyecto, ya que los cambios a menudo son implementados a través de proyectos y contratos. La integración de la gestión de cambio con la gestión de contratos permite a las organizaciones abordar eficazmente los desafíos y oportunidades que surgen durante el proceso de cambio.

Según (Lewin, 1951), uno de los fundadores de la teoría del cambio, la gestión de cambio implica tres etapas: la descompresión o "rompimiento", en la que se analiza la situación actual y se identifican las áreas que requieren cambios; la "transición", en la que se implementan los cambios y se hacen los ajustes necesarios; y la "consolidación", en la que se integran los cambios y se vuelve a la estabilidad.

Otro enfoque importante en la teoría de la gestión de cambio es la Teoría de la Adopción de Innovaciones (Rogers, 2003), que describe los procesos a través de los cuales una innovación pasa de ser adoptada por un pequeño grupo de personas a ser adoptada por la mayoría de la población. La teoría describe cinco etapas en el proceso de adopción de innovaciones: conocimiento, intención, evaluación, adopción y confirmación.

Definimos entonces que, la teoría de la gestión de cambio es un campo interdisciplinario que combina aspectos de la psicología, la sociología, la administración y la tecnología para brindar soluciones efectivas para la implementación de cambios en una organización.

2.2 Conceptualización de las variables

2.2.1 Plan de mejora

El plan de mejora es percibido como un medio para aumentar la eficiencia y la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización. La Escuela de Posgrado Neumann lo describe como un proceso de investigación que tiene como objetivo mejorar los procesos, áreas o variables en una organización. Un estudio realizado por (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017) ha enfatizado la importancia del plan de mejora como un proceso que se utiliza para alcanzar la excelencia y la calidad total en las organizaciones. El plan de mejora busca crear una sinergia entre los procesos y el personal para lograr una mejora continua. Para lograr una elaboración exitosa de un plan de mejora, es

necesario tener objetivos claros, indicadores y personas responsables, con el fin de aumentar el crecimiento y la competitividad en el mercado.

Por lo que se destacan las siguientes metodologías que se aplicaran al trabajo de investigación.

a) Kaizen

Según (Imai, 1989) la metodología Kaizen se trata de mejoramiento continuo, que debe involucrar a todos los miembros de la organización, incluyendo gerentes y trabajadores. Esta metodología se puede desglosar en tres segmentos, según su complejidad y nivel: administración, grupo e individuo. Por otra parte, un estudio de (Barcelli, Henrich, & León, 2007) sobre el Kaizen en varias PYMES peruanas concluyó que el proceso de enseñanza-aprendizaje de técnicas y herramientas resultó relativamente sencillo, dada la simplicidad con la que pueden ser aplicadas.

b) Six Sigma

(Herrera & Fontalvo, 2011) describen Six Sigma como un método de gestión de calidad que combina herramientas estadísticas para mejorar el desempeño de un proceso, entendiendo las necesidades de los clientes. Según un estudio de (Navarro, Gisbert, & Pérez, 2017) sobre la implementación de esta metodología, es necesario disponer de tiempo y compromiso, así como de una inversión económica que dará lugar a un ahorro de costes y mejorará los procesos internos de la organización.

La metodología Six Sigma es una forma eficaz de mejorar la calidad de los procesos de producción de una organización, permitiendo a esta obtener mejores resultados y una mayor satisfacción de sus clientes. Esta metodología se basa en el análisis estadístico de los datos recopilados para identificar y reducir la variabilidad existente en el proceso, lo que contribuye a la mejora de la calidad y el ahorro de costes. Además de tiempo y compromiso, se requiere de una inversión económica para la implantación de esta metodología, pero esta inversión se verá recompensada al observar los resultados obtenidos, como una mejora en el nivel de desempeño, la satisfacción de los clientes y los ahorros en costes.

2.2.2 Gestión contractual

Para lograr una gestión efectiva, se deben considerar varios aspectos importantes, incluyendo seguridad del personal, on boarding, planificación, control de gastos, controles de seguridad, controles de calidad, clima laboral y comunicación efectiva (Strickland III, Peteraf, Gamble, & Thompson, 2012).

- a) Seguridad del personal: La seguridad de los trabajadores es un aspecto crítico en cualquier contrato de servicio. Es importante asegurarse de que los contratistas cumplan con todas las regulaciones y estándares de seguridad requeridos, y que proporcionen un ambiente seguro para el personal que presta el servicio.

- b) On boarding: El proceso de on boarding es importante para garantizar que los contratistas tengan la capacitación y los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva.
- c) Planificación: La planificación es esencial para la gestión efectiva de un contrato de servicio. Se deben establecer objetivos claros y definir los recursos necesarios para lograrlos.
- d) Control de gastos: El control de gastos es un aspecto importante de la gestión de un contrato de servicio. Es necesario monitorear los gastos y establecer límites para garantizar que se cumplan los presupuestos establecidos.
- e) Controles de seguridad: Los controles de seguridad son esenciales para garantizar la confidencialidad y la integridad de la información y los datos que se comparten durante el proceso de un contrato de servicio.
- f) Controles de calidad: Los controles de calidad son esenciales para garantizar que los servicios prestados cumplan con los estándares y requisitos establecidos.
- g) Clima laboral: El clima laboral es un aspecto importante de la

gestión de un contrato de servicio. Es necesario fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo para garantizar una relación saludable entre la empresa y los contratistas.

- h) **Comunicación efectiva:** La comunicación efectiva es esencial para la gestión efectiva de un contrato de servicio. Es necesario establecer un canal de comunicación abierto y efectivo entre la empresa y los contratistas para garantizar un flujo de información claro y eficiente.

2.2.3 Métricas de control

Es fundamental delimitar métricas de control para el proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización para monitorear y evaluar el éxito de la propuesta de mejora, por lo que mencionaremos las siguientes.

a) Herramientas de Calidad

Se tienen varias herramientas de las cuales, según el autor (Lopez Guerrero, Hernandez Gomez, Velazquez Victorica, & Olivares Fong, 2019) “pueden ser utilizadas para la identificación de problemas, el análisis de sus causas y la puesta en marcha de soluciones”. Se entiende que, estas herramientas ayudan a determinar y repensar aquellas situaciones que interfieren con el rendimiento de los procesos en una empresa, respecto a esto, según Edwards Deming, la calidad se consigue mediante la reducción de costos al tener menos errores y una menor demora en la fabricación y entrega.

- Eficacia de la gestión administrativa y contractual: medir la eficacia

de la gestión de contratos para garantizar que se cumplan los objetivos establecidos y se cumplan las obligaciones legales y contractuales.

- Tiempo de respuesta: medir el tiempo que tarda la empresa en responder a una solicitud o una situación de riesgo, para asegurarse de que se cumplan los plazos establecidos.
- Nivel de cumplimiento: medir el nivel de cumplimiento con las obligaciones y responsabilidades establecidas en los contratos para garantizar que se cumplan las normas y regulaciones.
- Costos de gestión de contratos: medir los costos de la gestión de contratos para garantizar que se esté haciendo un uso eficiente de los recursos y para identificar áreas en las que se pueden realizar ahorros.
- Satisfacción del cliente: medir el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de tercerización para identificar áreas de mejora y garantizar un servicio de alta calidad.

b) Hojas de verificación

De acuerdo con lo postulado por (Lopez, 2016) sostiene que los formatos de recolección de datos son una herramienta esencial para iniciar una investigación sobre procesos de mejora. Estos formatos están diseñados para recoger información de manera sistemática y estructurada, considerando la frecuencia de observación. Por lo tanto, se puede afirmar que los formatos de recolección de datos son un

elemento crucial para llevar a cabo una investigación rigurosa y basada en datos sobre la actividad o proceso a mejorar.

De igual forma (Lopez, 2016) añade que “Las hojas de verificación proveen información confiable, por lo que es crucial obtener datos de manera que puedan ser analizados y comprendidos de manera sencilla y eficiente en el proceso de resolución de problemas”

Las hojas de verificación son documentos que se utilizan para registrar y monitorear el progreso y el cumplimiento de un proyecto o proceso. En el contexto de una propuesta de mejora para RYDGAM S.R.L., las hojas de verificación serán una herramienta útil para monitorear el progreso en la implementación de las acciones correctivas y para verificar si se están cumpliendo las métricas de control establecidas. Las siguientes variables se incluyen en las hojas de verificación podrían ser:

- La fecha de implementación de cada acción correctiva
- El responsable de llevar a cabo cada acción correctiva
- El estado actual de cada acción correctiva (por ejemplo, en progreso, completado, retrasado)
- Los resultados obtenidos en relación con cada métrica de control
- Comentarios u observaciones

Figura 3

Hoja de Verificación

LISTA DE CHEQUEO:
CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS FABRICADOS

Ítem/s inspeccionado/s:	Fecha:
Puntos chequeados: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	Inspector:

1. Componentes usados

¿Los componentes usados son correctos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿Se poseen los registros de recepción de los componentes?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
Código de los informes de recepción:			

2. Actividades realizadas

¿Se siguieron los procedimientos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿Se usaron las revisiones vigentes de los procedimientos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿Se rellenaron los registros y estos son correctos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A

3. Incidencias

¿Producto final conforme?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿Existe alguna incidencia relacionada?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
Código incidencias relacionadas:			

4. Tiempos de producción

¿Existieron retrasos en la fabricación?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿Hubo máquinas indisponibles?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/P

5. Entrega y logística

¿Producto correctamente identificado?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿Producto conforme a las especificaciones del cliente?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A

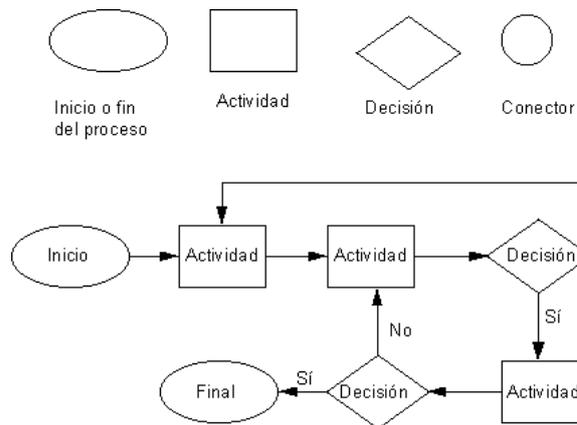
Observaciones

NOTA: N/A = No aplicable. N/P = No presenciado.

Nota. Obtenido de Herramientas para la mejora de la calidad: Métodos para la mejora continua y la solución de problemas (Lopez, 2016)

c) Diagrama de Flujo

De la investigación de (Miranda , Chamorro , & Rubio , 2007) “Es una técnica que consiste en utilizar gráficos de barras para ilustrar la forma en que se clasifican los datos basados en los resultados obtenidos. Al combinarlo con un gráfico de control, se pueden visualizar claramente los datos recopilados a partir de las hojas de verificación, lo que nos permite realizar una primera evaluación del proceso que se desea mejorar”.

Figura 4*Diagrama de Flujo*

Nota. Obtenido de Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. (Miranda , Chamorro , & Rubio , 2007)

d) Histograma

Según (López, 2016) el histograma se trata de una herramienta formada por gráficos de barras mostrando la agrupación de los datos recopilados a partir de la información recabada. Junto con el gráfico de control, este proporciona una visualización de los datos obtenidos y es una forma útil para analizar un proceso que necesita mejora. El histograma muestra la distribución de los datos, lo que permite identificar los valores anormales y determinar la media aritmética de los datos. Esto es útil para comprender a qué nivel se encuentra el proceso y detectar cualquier fallo existente.

e) Cronogramas

Según Tobar (2012), un cronograma describe todas las tareas o componentes de trabajo que se deben completar para llevar a cabo un proyecto, especificando un orden temporal y considerando los

recursos necesarios. Esta descripción detallada permite una supervisión efectiva del progreso del proyecto y define objetivos específicos para alcanzar el alcance del proyecto de manera organizada y controlada.

2.3 Importancia de las variables

Bajo la información presentada, (Terrazas, 2011) explica que la planificación y programación son parte fundamental en el proceso de toma de decisiones. Estas decisiones deben de estar estructuradas y razonadas de forma sistemática, lo que significa que la metodología de planificación y programación es esencial. Con relación a esto, existen tres niveles de decisión los cuales son: el nivel estratégico, el táctico y el operativo. El nivel estratégico se centra en desarrollar una visión de la empresa a largo plazo y tomar decisiones que ayuden a alcanzar sus objetivos. El nivel táctico se centra en el ajuste de los objetivos estratégicos a objetivos más específicos. Por último, el nivel operativo se centra en la ejecución de tareas específicas para alcanzar los objetivos tácticos.

Considerando que las variables de Plan de mejora, Gestión de contrato y control, se basan en teorías ampliamente estudiadas y son base del presente trabajo, la gestión de riesgos permite identificar y evaluar los riesgos potenciales que pueden afectar el cumplimiento de los contratos y tomar medidas para mitigarlos. Esta variable es crucial para asegurar que la empresa tenga la capacidad de responder de manera efectiva a los cambios en el entorno y para maximizar el valor de los contratos.

La gestión de cambios es necesaria para asegurar que los procesos y controles estén actualizados y para que la empresa esté en capacidad de responder eficazmente a los cambios en el entorno. Esta variable ayuda a garantizar que la empresa esté en una posición fuerte para hacer frente a los desafíos y oportunidades que surgen a lo largo del tiempo.

Por último, las métricas de control son una variable crucial para la mejora del proceso de administración y gestión contractual. Las métricas de control permiten a la empresa medir el desempeño de sus contratos e identificar las áreas que requieren mejoras. Estas métricas son importantes porque ayudan a asegurar que la empresa esté en control de sus contratos y sea capaz de maximizar su valor.

Lo anteriormente sustentado, es esencial para asegurar que la empresa cumpla con sus obligaciones y maximice el valor de sus contratos.

2.4 Metodologías y herramientas de gestión.

Las personas responsables de llevar a cabo un contrato buscan formas de optimizar sus recursos y mejorar la calidad del resultado, ya sea un servicio o producto. Para lograr esto, aplican una metodología que describa un proceso investigativo y les permita planificar el proyecto de manera estructurada y controlar su ejecución de forma sistemática. Es preciso mencionar que aplicar metodologías en paralelo no es práctico, ya que dependen de las características del servicio o producto contratado. Sin embargo, las metodologías comparten ciertos elementos comunes, como un alcance y objetivos

claros, actividades agrupadas en fases, documentación base, equipo de trabajo y herramientas necesarias

2.4.1 Esquema de tipo predictivo

Las metodologías utilizadas tradicionalmente en la gestión de proyectos son de naturaleza predictiva, es decir, se intenta predecir cómo un proyecto evolucionará en términos de desarrollo, objetivo, presupuesto y tiempo estimado.

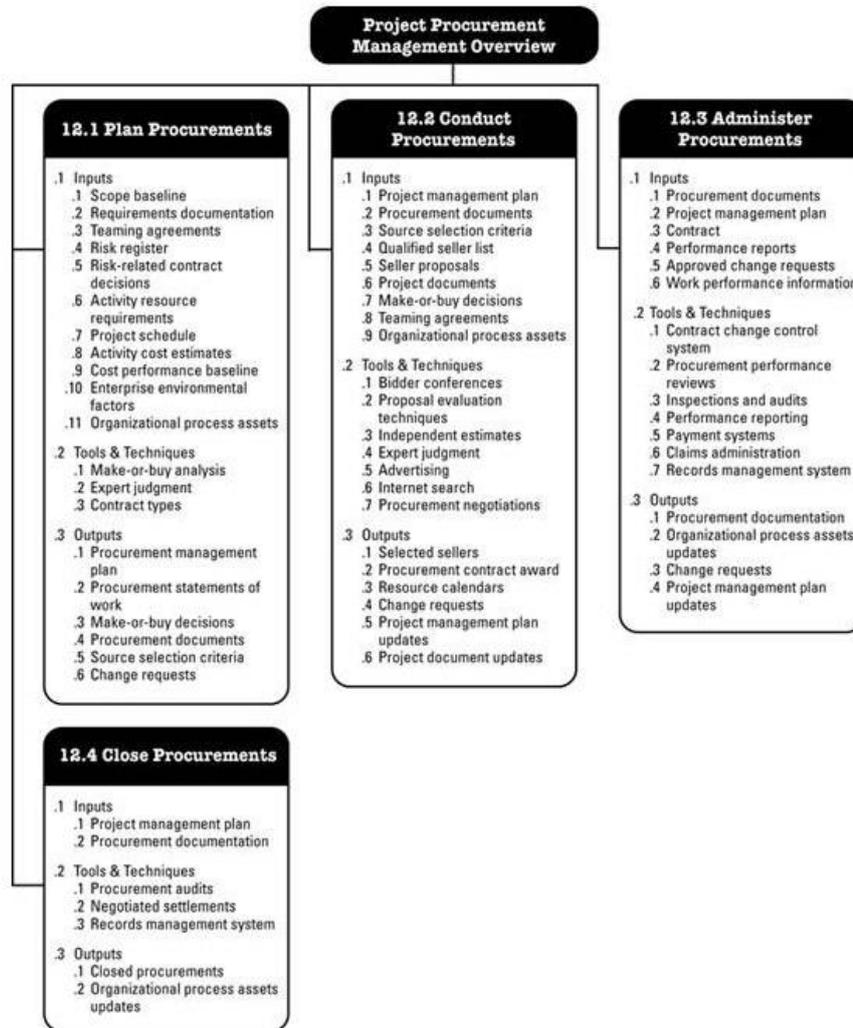
2.4.1.1 La Metodología PMI (Project Management Institute)

La Project Management Institute (PMI) es una organización que se describe en su obra Guía del PMBOK. La guía PMBOK se enfoca en el papel del Project Manager y en el producto final del proyecto y propone los procesos básicos para el control de proyectos a través de las "nueve áreas del conocimiento" que ha propuesto el PMI.

1. Gestión de la Integración del proyecto
2. Gestión y delimitación de actividades del proyecto
3. Gestión de plazo del proyecto
4. Gestión de presupuesto de proyecto
5. Gestión de la calidad del proyecto
6. Gestión de lo RR.HH. del proyecto
7. Gestión de las comunicaciones del proyecto
8. Gestión de las adquisiciones del proyecto

Incluyendo la gestión de riesgos de forma transversal en la 7ma edición del PMBOK.

Figura 5
Descripción general de la gestión de las adquisiciones del proyecto



Nota. Adaptado de la gestión de proyectos PMBOK (Project Management Institute, 2021)

2.4.1.2 La metodología PRINCE2

Se trata de un método de administración de proyectos estructurado emitido por el Office of Government Commerce (OGC) del Reino Unido. Este método se enfoca en los aspectos generales del proyecto y considera aspectos que otros métodos no tienen en consideración, como la definición adecuada de responsabilidades, y margen de cumplimiento para cada objetivo, lo que ayuda a establecer límites claros para la delegación de autoridad (Águeda, 2010).

2.4.1.3 La norma ISO 10006:2003 Gestión de la calidad

Esta norma proporciona reglas para la gestión de la calidad en proyectos, pero no ofrece técnicas específicas para lograrlo. En lugar de eso, actúa como un framework de referencia de orientación que debe efectuarse para garantizar la calidad en la ejecución de los proyectos, pero no como una metodología completa de administración de proyectos.

2.4.1.4 El método PM4DEV

Este método fue creado para proporcionar servicios de consultoría y capacitación en el área de gestión de contratos. Se fundamenta en un espacio para la gestión de contratos que incluye 09 procesos estratégicos y una sucesión de herramientas, formatos y prácticas para manejar proyectos de diferentes tamaños. (Project Management Institute, 2021):

- Manejo del alcance.
- Planificación del plan de tiempo.
- Control del presupuesto.
- Control de la calidad.
- Liderazgo del equipo del proyecto.
- Interacción con los participantes del proyecto.
- Administración de la información.
- Mitigación de los peligros.
- Administración de los acuerdos legales y contractuales.

Los proyectos deben enfrentarse a cuatro limitaciones principales, que son el alcance, el presupuesto, el cronograma y la calidad. El éxito de un proyecto depende de la habilidad y los conocimientos del gerente de proyecto para manejar estas limitaciones de manera efectiva y desarrollar planes y procesos que mantengan un equilibrio entre ellas. (Project Management Institute, 2021)

2.4.1.5 La metodología del Marco Lógico

Esta metodología, desarrollada por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, es descrita como una herramienta para facilitar el proceso de concepción, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Se enfoca en dirigir hacia objetivos específicos, centrarse en grupos de interés y fomentar la participación y comunicación entre todas las partes involucradas (Norma, 2007). Se utiliza para planificar proyectos, rastrear objetivos en relación con las actividades, aclarar funciones y responsabilidades, y evaluar resultados.

- a) Determinación de la incidencia.
- b) Evaluación de la colaboración.
- c) Evaluación de metas.
- d) Evaluación de opciones.
- e) Desarrollo de la Estructura Analítica del Proyecto.
- f) Relato detallado de las metas y las tareas.

2.4.2 Metodologías de tipo ágil

2.4.2.1 Metodología Scrum:

Scrum es un proceso que combina un conjunto de buenas prácticas para lograr un éxito en el equipo de proyecto. Estas prácticas se seleccionan basadas en estudios de equipos altamente productivos y se apoyan mutuamente. Scrum tiene un enfoque en entregas regulares y parciales del producto final, con una prioridad en el impacto en el receptor del proyecto. Por lo tanto, es ideal para proyectos en entornos complejos con requisitos cambiantes o poco definidos, una necesidad de innovación, flexibilidad, competitividad y productividad. Otras metodologías ágiles, como DSDM o Extreme Programming, están enfocadas en proyectos de desarrollo de software y no se utilizan tanto en otros tipos de proyectos (Ortiz, 2018).

Tabla 4

Indicadores para Outsourcing Scorecard

CATEGORÍA	ATRIBUTO	MEDIDAS
Calidad	Satisfacción del cliente	Satisfacción general del proyecto
Prontitud	Tiempo del ciclo	Cumplimiento de plazos
Financiera	Costo unitario	Total de gastos operativos
Productividad	Tiempo promedio de maniobra	Tiempo total de atención

Nota. Tomado de “Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo” (Schneider, 2007)

Robert Kaplan y David P. Norton presentan el Balanced ScoreCard (BSC) como una herramienta gerencial que ayuda a las organizaciones a cumplir con su misión más allá de las perspectivas financieras, alinear los esfuerzos de las personas con los objetivos estratégicos de la organización y enfocarlos en

medidas de desempeño financiero, satisfacción del consumidor, procesos intrínsecos, aprendizaje y evolución. Por otro lado, Ben Schneiner a través del Outsourcing Scorecard busca evaluar el desempeño del proveedor a través de métricas como los niveles de servicio, los riesgos potenciales, las preocupaciones de los responsables y las demandas competitivas tanto del cliente como de la empresa proveedora, con el objetivo de correlacionar los procesos y actividades comerciales con las estrategias de la organización en el proceso de outsourcing (Norton y Kaplan, 2009).

2.5 Análisis crítico de las bases teóricas.

De acuerdo con las teorías de Lean Six Sigma, podemos acotar que (A., Barton, & Chuke-Okafor, 2008) desarrollaron un modelo propio para implementar Lean Six Sigma (LSS) de forma integrada en la empresa. Se obtuvieron resultados positivos en la PYME en calidad, costos y tiempos de entrega, gracias a la metodología (Chakravorty, 2009) propuso un modelo que se compone de 6 fases, que incluyen análisis estratégico, identificación y capacitación de equipos de mejora, identificación de herramientas de mejora, mapeo de la organización y desarrollo de un plan detallado. Para (Knowles, Whicker, Femat, & Canales, 2007) Propusieron un modelo para la implementación de Six Sigma. El primer ciclo trata aspectos estratégicos, como la definición de objetivos y la medición del desempeño de la organización, y el segunda trata la ejecución de proyectos bajo Seis Sigma, utilizando la metodología DMAIC.

(Kumar, Antony, & Tiwari, 2011) proponen “desarrollar un marco lógico para la implementación de Six Sigma en PYMES, el que está compuesto de 12

pasos divididos a su vez en 5 fases. Lo propuesto brinda una guía paso a paso para que las organizaciones puedan implementar Six Sigma, y va desde la preparación de la organización hasta el sostenimiento a largo plazo”.

(Andrew & Barton, 2011) Proponen “el uso de la metodología de auditoría en cadenas de suministro Quick Scan (QS) como paso previo a la implementación de LSS en PYMES manufactureras. El QS se utiliza para identificar proyectos con un impacto estratégico”.

(Gnanaraj, Devadasan, Murugesh, & Sreenivasa, 2011) proponen un modelo para lograr una implementación exitosa de LSS en PYMES. Este modelo recibe el nombre de DOLADMAICS (siglas de las palabras Deficiency Overcoming Lean Anchorage Define Measure Analyze Improve Control Stabilise) y permite la implementación de LSS en cinco niveles. Estos niveles se basan en conceptos como la superación de deficiencias, el anclaje de procesos de aprendizaje, la definición y medición de los procesos, el análisis y mejora, y el control y estabilización.

Wang, H., Li, H., & Wang, X. (2021). Contract management theories and practices: A review. *International Journal of Project Management*, Este artículo revisa las teorías y prácticas actuales de la gestión de contratos, con un enfoque en la mejora de la eficacia y eficiencia en el proceso, pero sin embargo Dibrell, C., & Sims, R. R. (2020). Contract management: A strategic framework for success. *Business Horizons*, proporciona un marco estratégico para la gestión de contratos, abordando las tendencias y desafíos actuales en la industria y ofreciendo un enfoque sistemático para mejorar la gestión de contratos en la empresa, cuyo concepto se asemeja a Lu, J., & Li, X. (2020). A review of contract management research: Themes, challenges, and

opportunities. International Journal of Procurement Management, que se revisa la investigación actual en el campo de la gestión de contratos, identificando temas clave, desafíos y oportunidades para la mejora en la gestión de contratos.

Por lo que se concluye que la propuesta de mejora se basa en teorías sólidas aplicadas al contexto y realidad de cada empresa, cuyo objetivo en este caso es la mejora de la gestión administrativa y contractual en RYDGAM S.R.L. bajo los siguientes parámetros:

- Cumplimiento de los plazos de entrega: es importante monitorear si el contratista cumple con los plazos acordados para la entrega de productos o servicios.
- Calidad de los productos o servicios: es necesario establecer criterios claros de calidad y monitorear si estos son cumplidos por el contratista.
- Comunicación efectiva: es fundamental establecer un canal de comunicación efectivo para resolver cualquier problema o incidencia que surja durante el desarrollo del contrato.
- Seguimiento de los costos: es importante monitorear los costos del contrato para asegurarse de que se están gastando los recursos de manera eficiente y efectiva.
- Cumplimiento de las regulaciones: es necesario monitorear si el contratista está cumpliendo con todas las regulaciones y leyes.

Capítulo III Marco Referencial

3.1 Reseña histórica

Fue la Sra. Roxana Espinoza Gamero que en el 2019 funda la empresa RYDGAM S.R.L. que es una empresa de Sociedad de Responsabilidad Limitada, sus actividades se encuentran delimitadas bajo el CIUU 9609 en la Republica del Perú, se dedica a servicios de proyectos civiles, servicios de metal mecánica, fabricación e ingeniería de diseños industriales, mantenimiento industrial en general, servicios de electricidad de baja y media tensión, servicios de electrónica e instrumentación, servicio de redes y telecomunicaciones; finalmente a la capacitación de personal y certificación para trabajos y especialidades del personal para trabajos específicos. La empresa se encuentra actualmente ubicada en Asentamiento Humano Villa el Edén Lote 2 Mz. N, en la ciudad de Ilo, provincia de Ilo, Región de Moquegua.

La empresa inició sus operaciones recientemente en la ciudad de Ilo por el año de 2019, prestando servicios a Municipalidades Distritales, Gobiernos Provinciales, Gobiernos Regionales, empresas del sector pesquero, minería e industria en general. En 2020 por la pandemia mundial del SARS-CoV-2 en 2020 y declaratoria de estado de emergencia en Perú el 15 de marzo de 2020, la empresa tuvo que suspender sus operaciones por espacio de 03 meses, por lo que el 15 de julio de 2020 se retomó las operaciones y reanudaron los servicios con los clientes cuyos planes de prevención y control de COVID19 fueron aprobados por el Ministerio de Salud y Ministerio de Trabajo.

Con una amplia visión de futuro y basado en la experiencia de servicios ejecutados para los clientes descritos, la Gerente General de la empresa aplica

en el corto plazo las medidas indicadas por el gobierno peruano para retomar las actividades bajo los estándares dictados por el Ministerio de Salud y Trabajo. En ese sentido las operaciones se lograron retomar solo 03 meses después de la declaratoria de emergencia y con un factor diferenciador respecto a las empresas competidoras, pues evidencio el grado de compromiso y solido soporte técnico y financiero para retomar los contratos suspendidos con sus clientes, hecho que ayudó a conseguir más contratos al contar con todas las acreditaciones necesarias como empresas para retomar labores. El equipo de RYDGAM S.R.L. tiene como Core Business la prestación de servicios en general, con cultura de alto rendimiento integrado en el equipo de trabajo.

3.2 Filosofía organizacional

Basándonos en (Chiavenato, 2019) explica que cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. La cultura organizacional es un concepto amplio e integral que abarca una variedad de aspectos de la vida empresarial y laboral. Está compuesta por valores y creencias compartidos, reglas y normas, y comportamientos. Esto incluye el compromiso de la organización con el desarrollo de sus recursos humanos, la responsabilidad social, la calidad y la innovación. Esto también abarca las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, así como su relación con la tecnología, el diseño de procesos y los sistemas de información. La cultura organizacional también se ve influenciada por factores como el liderazgo, el clima laboral, la filosofía de gestión y la estructura organizacional. Estos elementos son esenciales para el éxito de una organización, ya que ayudan a

guiar el comportamiento de los miembros. Los líderes organizacionales deben entender la cultura de la organización y saber cómo afecta a la forma en que los miembros interactúan entre sí, resuelven problemas, llevan a cabo sus actividades y trabajan para alcanzar los objetivos de la organización.

En consecuencia, RYDGAM S.R.L. ha implementado la filosofía de trabajo basado en un alto compromiso ético, profesionalismo y trabajo en equipo. (Gido & Clements, 2014) explica claramente que, la administración de proyectos implica mucho más que simplemente dividir el trabajo y asignarlo a diferentes personas con la esperanza de obtener un resultado deseado. De hecho, es común que los proyectos con muchas posibilidades de éxito fracasen debido al hecho de que estos enfoques toman las cosas como algo inamovible. Las personas que están involucradas en un proyecto necesitan tener la información y las habilidades adecuadas para trabajar con éxito en el entorno de un proyecto y para lograr sus objetivos. Estas habilidades incluyen capacidades como la gestión de documentos, la programación, la comunicación y la toma de decisiones. La administración de proyectos también requiere que los líderes sean capaces de identificar los riesgos, evaluar las opciones de solución de problemas y seguir de cerca el progreso del proyecto.

3.2.1 Visión de la empresa RYDGAM S.R.L.

Figura 6

Visión de la empresa RYDGAM S.R.L.



Nota. Tomado de Manual de procedimientos y servicios (RDYGAM S.R.L., 2019)

3.2.2 Valores de la empresa RYDGAM S.R.L.

Figura 7

Nuestros valores RYDGAM S.R.L.

NUESTROS VALORES	
ÉTICA	Trabajamos con honestidad, transparencia y respeto a todo lo que nos rodea, cumpliendo con las normas vigentes, la integridad es nuestro activo más importante.
PROFESIONALISMO	Nos desarrollamos con compromiso, orden y puntualidad, siempre orientados a obtener resultados en forma eficiente. Actuamos con proactividad y respondemos por los resultados de nuestro trabajo, definimos objetivos y los comunicamos adecuadamente
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajamos con una actitud positiva preocupándonos siempre por los miembros del equipo. Nos trazamos metas exigentes y trabajamos tenazmente en conjunto para alcanzarlas. Fomentamos la coordinación, la confianza, el dialogo y la tolerancia, siendo siempre permeables a las ideas de otras personas, entendiendo los problemas o prioridades de los otros.

Nota. Tomado de Manual de procedimientos y servicios (RDYGAM S.R.L., 2019)

Como se aprecia, la empresa promueve un enfoque orientado a la calidad, tiene como prioridad la ética, transparencia y respeto con su área de influencia y

las normativas vigentes; el profesionalismo como punto diferenciador para la ejecución de los contratos, orientados a los resultados bajo los estándares de seguridad, calidad y medio ambientales y finalmente el trabajo fomentando el desarrollo de los integrantes para los contratos en ejecución.

Así entonces lo describe (Chiavenato, 2019) que indica que la cultura organizacional es como un iceberg, con la parte que sale del agua que representa los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones, y la parte bajo el agua, que representa los aspectos profundos y complejos de la cultura que, aunque no son visibles, tienen una gran influencia en la cultura de la organización. Estos efectos pueden ser físicos, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de recursos humanos. Estas manifestaciones de la cultura organizacional son clave para entender el comportamiento de los miembros y para promover una cultura que contribuya a la consecución de los objetivos de la organización.

(Mallar, 2010) señala que la gestión por procesos es una forma eficaz de mejorar el rendimiento de una organización, pues el diseño de cada proceso evita que se malgasten recursos o tiempo. Además, la gestión por procesos ofrece la ventaja de alinear y orientar todos los esfuerzos hacia un objetivo común, como alcanzar la satisfacción del cliente, proporcionando un marco para la reingeniería del trabajo.

Por lo que contrastando lo descrito por Chiavenato y Mallar, que debemos apuntar a la mejora en el proceso a profundidad, no solamente lo superficial, ya que su impacto no será significativo a largo plazo, y podría significar malgastar los

recursos y tiempo.

3.2.3 Políticas de RYDGAM S.R.L.

Figura 8

Políticas de RYDGAM S.R.L.



ORGANIZACIÓN

En **RYDGAM S.R.L.** contamos con una organización joven, integrada por un Grupo de expertos Profesionales y Técnicos altamente calificados, que cuentan con una gran trayectoria y experiencia; motivados para trabajar en equipo, con rapidez y disciplina, para hacerle entrega de un excelente trabajo.

POLÍTICA DE SEGURIDAD

En **RYDGAM S.R.L.** estamos comprometidos en mantener y mejorar el bienestar de todos nuestros trabajadores, esto lo logramos mediante el mejoramiento continuo, además de la identificación, evaluación y control de riesgos, a través de una adecuada planeación e implementación de objetivos y metas. Nos adecuamos a los estándares de seguridad de la entidad en la que nos encontremos ejecutando labores.

POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE

En **RYDGAM S.R.L.** consideramos de vital importancia el control y protección del medio ambiente. Estamos comprometidos en mejorar de forma continua nuestra actitud frente a los impactos ambientales que genera nuestra actividad. Concentramos nuestros esfuerzos en realizar una adecuada gestión de los residuos, que genera la ejecución de nuestra actividad.

RECURSOS Y POLÍTICA DE CALIDAD

En **RYDGAM S.R.L.** contamos con maquinaria y equipos eficientes; para garantizar la rapidez, calidad, tiempo de entrega y un precio adecuado en cada uno de nuestros servicios. Respetamos las normas técnicas; por ello supervisamos permanentemente el trabajo de nuestro personal, asegurándonos así una ejecución de obra que respete los planos del proyecto y un avance de obra coherente a la planificación realizada.

CONTACTO:

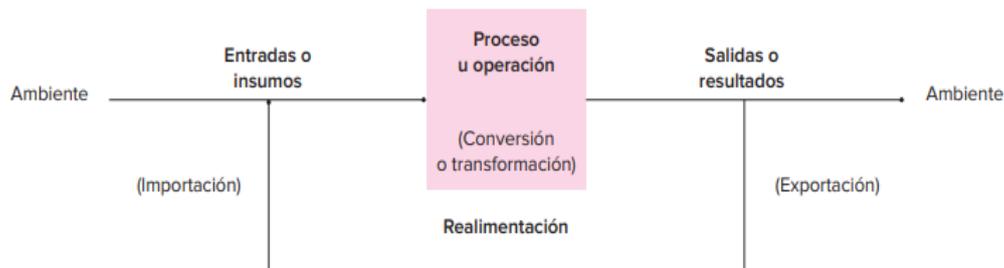
Nota. Tomado de Manual de procedimientos y servicios (RDYGAM S.R.L., 2019)

3.3 Diseño organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2019) es importante destacar que “todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo lo que envuelve al sistema y, este, proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados”, por tanto, podemos rescatar que el ambiente también es el origen de amenazas y contingencias para el sistema que en este caso será nuestra empresa. En ese sentido destacamos que el ambiente donde se desarrolla se debe considerar para orientar el diseño organizacional el cual permita ser competitivo, como se muestra a continuación.

Figura 9

El sistema y sus cuatro elementos esenciales



Nota. Tomado de Administración de recursos Humanos (Chiavenato, 2019))

A continuación, se presenta el diseño de la empresa considerando los aspectos anteriormente explicados.

Tabla 5

Información general de la empresa RYDGAM S.R.L.

Fundación	2019
Sector al que pertenece	Servicios Industriales en general, obras civiles, venta de materiales e insumos en general.
Tipo	De financiación privada
Tamaño de la empresa	De 11 a 30 empleados

Localización

Moquegua, Perú

Nota. Adaptado de Manual de procedimientos y servicios (RDYGAM S.R.L., 2019)

La empresa RYDGAM S.R.L., es catalogada en el sector industrial como una PYME que presta servicios de tercerización a diversas empresas en el Sur del Perú, entre las que se encuentran Municipalidades Distritales, Gobiernos Provinciales, Gobiernos Regionales, empresas del sector pesquero, minería e industria en general, estas actividades se encuentran de acuerdo con el acta de constitución de la empresa. A continuación, se muestra el organigrama de la empresa.

Figura 10

Organigrama RYDGAM S.R.L.



CONTACTO:

Nota. Tomado de Manual de procedimientos y servicios (RDYGAM S.R.L., 2019)

Es preciso mencionar los datos que se obtuvieron de INEI a marzo 2022,

donde explican los factores socioeconómicos de la región Moquegua, a continuación, se muestra la variación de los sectores productivos más importantes de Moquegua a abril 2022 respecto al 2021

Figura 11

Perú: Panorama Económico Departamental

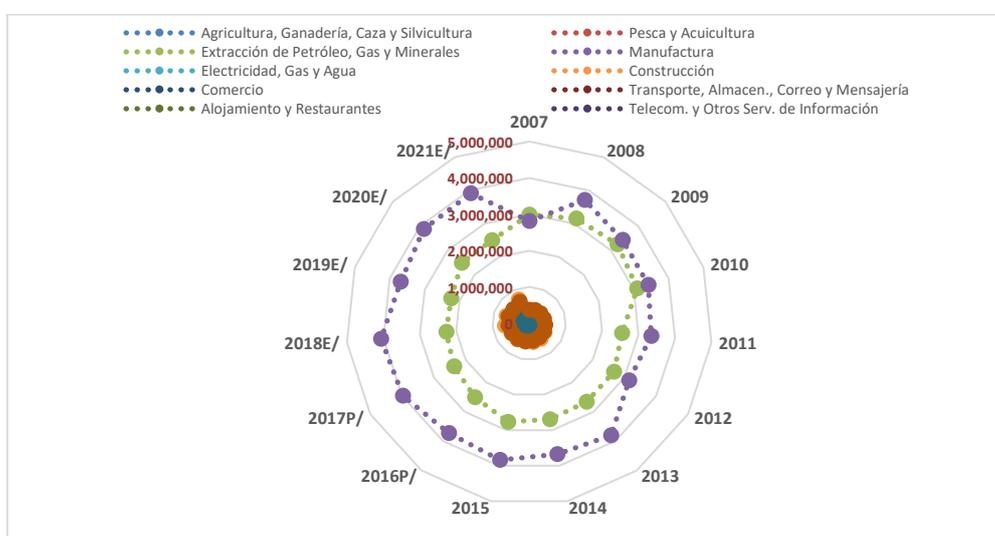
Producción de Leche Fresca (Variación porcentual)		Producción de Vacuno (Variación porcentual)		Producción de Molibdeno (Variación porcentual)		Producción de Cobre (Variación porcentual)		Producción de Energía Eléctrica (Variación porcentual)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación porcentual)	
Marzo 2022/2021	Ene.-Mar. 2022 / 2021	Marzo 2022/2021	Ene.-Mar. 2022 / 2021	Marzo 2022/2021	Ene.-Mar. 2022 / 2021	Marzo 2022/2021	Ene.-Mar. 2022 / 2021	Marzo 2022/2021	Ene.-Mar. 2022 / 2021	Marzo 2022/2021	Ene.-Mar. 2022 / 2021
-0,5	0,7	7,3	7,0	-100,0	-41,9	-100,0	-38,3	-8,4	-4,1	43,8	41,3

Nota. Adaptado de Panorama Económico Departamental de Moquegua (Instituto Nacional de Estadística e Informática,2022)

Aterrizando en el detalle de los sectores productivos de la región Moquegua a abril 2022 se tienen los siguientes datos desde 2007.

Figura 12

Moquegua: Valor Agregado Bruto (Miles de Soles)

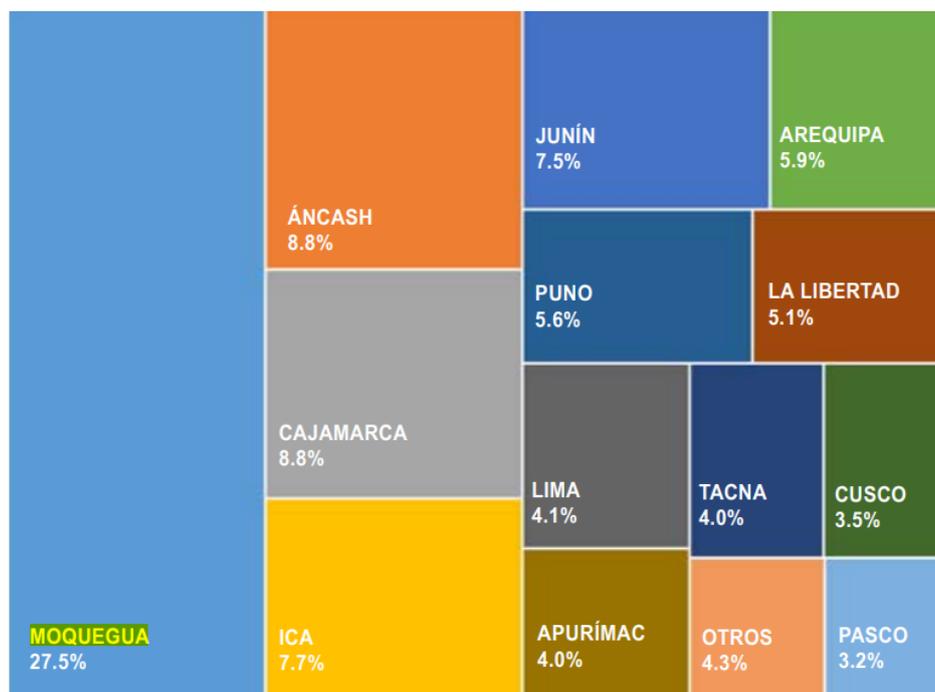


Nota. Adaptado de (Instituto Nacional de Estadística e Informática,2022)

De la figura previa se destaca las actividades de extracción de petróleo, gas y minerales, así como el sector de Manufactura, dentro de lo más representativo según el BCRP son los productos de Cobre, cátodos de cobre, conserva y congelados de pescado, cuyos sectores productivos se han mantenido a lo largo del tiempo en la región de Moquegua, lo cual guarda relación a la actualidad siendo que se tienen la mina de Cuajone en el distrito de Torata, Refinería y Fundición en el distrito de Ilo propiedad de Southern Perú parte del Grupo México; se tiene el sector de pesca e industria en la ciudad de Ilo, y centrales térmicas y solares. Así mismo, actualmente la Mina Quellaveco operada por la empresa Angloamerican ha iniciado operaciones en el 2022, lo que significó un impulso de inversiones en el sector de Minería para la región Moquegua, se tiene una cartera de exploraciones minera.

Figura 13

Inversión Minera según regiones (participación %) agosto 2022 Perú



Nota. Adaptado de datos Estadísticos INEI 2022 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022)

Significativamente las empresas contratistas del sector minero en Perú han tenido un buen desempeño en el periodo de 2022, como se muestra en el reporte emitido por el ESTAMIN y grafica de participación por regiones.

Tabla 6

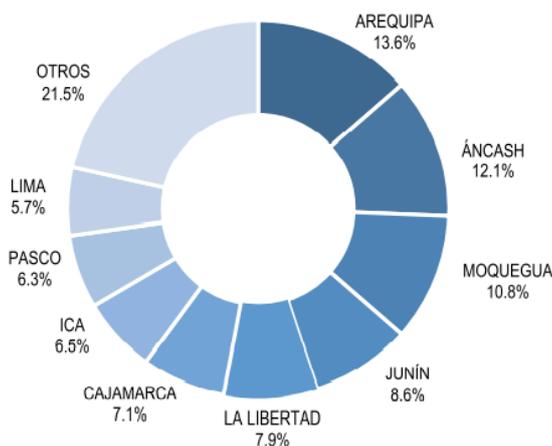
Empleo minero según tipo de empleador (Nro. de trabajadores)

Empleador	Agosto				Promedio Anual			
	2021	2022	Var. %	Part. %	2021	2022	Var. %	Part. %
Compañía	63,500	67,040	5.6%	27.1%	64,690	66,867	3.4%	27.6%
Contratistas	174,496	179,947	3.1%	72.9%	162,946	175,073	7.4%	72.4%
TOTAL	237,996	246,987	3.8%	100.0%	227,635	241,940	6.3%	100.0%

Nota. Tomado de declaración Estadística Mensual (ESTAMIN), (Ministerio de Energía y minas, 2022).

Figura 14

Agosto 2022: Participación del empleo minero según regiones



Nota. Tomado de declaración Estadística Mensual (ESTAMIN) (Ministerio de Energía y minas, 2022).

Es prudente analizar que el Sur del Perú representa el 45% del impuesto a la renta que las empresas Mineras pagan al estado peruano, en ese sentido RYDGAM S.R.L. se orienta a prestar sus servicios al sector Minero del Sur Peruano y Sector de Manufactura en general. La situación contrasta con el PIB

generado por regiones con los datos publicados por INEI a abril 2022.

Figura 15

Año 2021: Producto Bruto Interno (Miles de soles) por actividades económicas, según departamentos



Nota. Adaptado de datos Estadísticos INEI 2022 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022)

En líneas generales RYDGAM S.R.L. tiene la oportunidad de expandirse por las inversiones mineras que se vienen dando en la región Moquegua, sin embargo, a nivel de departamentos tiene un amplio margen de expansión, encontrándose en el top 5 los departamentos de Lima, Arequipa, Ica, La Libertad y Ancash.

Finalizando el análisis la región inmediata donde se debe tener un plan de expansión es el departamento de Arequipa ubicado en el sur de Perú.

Tomando como referencia la publicación del portal de transparencia de Anglo American Quellaveco S.A. notamos el estado actual de la competencia que tiene RYDGAM S.R.L. en la región Moquegua, por lo que es imperativo llevar a cabo la mejora del proceso de gestión administrativa y contractual con los diversos clientes que se tienen actualmente, y convertir este proceso en un factor diferenciador frente a la competencia del mercado, de acuerdo a la solicitud de la Gerencia de la mencionada empresa.

Figura 16
Los buenos resultados del portal del Empresario Moqueguano



Nota. Obtenido de AngloAmerican Perú

3.4 Productos y/o servicios

Como lo explica (Chiavenato, 2019) El sistema abierto es una variedad de entradas y salidas en relación con el medio ambiente externo. Estas entradas y salidas son desconocidas y sus relaciones de causa y efecto son inciertas. Por eso, se le llama también sistema orgánico. Los mejores ejemplos de sistemas

abiertos son las organizaciones, los sistemas vivos y el ser humano. Esto se debe a que son entidades que operan dentro de un entorno cambiante, en el que no pueden predecirse con exactitud los resultados de sus acciones. Por lo tanto, es importante que las organizaciones sean flexibles a los cambios y estén preparadas para adaptarse rápidamente a un entorno cambiante.

La cultura organizacional es un factor clave para lograr esta flexibilidad, pues proporciona los valores, principios y expectativas que guían el comportamiento de los miembros de la organización. La cultura organizacional debe estar diseñada de tal manera que los miembros de la organización se esfuercen por alcanzar sus objetivos, mejorar la calidad y aumentar la eficiencia.

Alineado a lo que nos explica (Spencer, 2009) que la organización es un organismo social que comparte muchos rasgos esenciales con un organismo individual, como:

- El crecimiento
- El aumento de complejidad
- La interdependencia mutua entre sus partes a medida que aumenta su complejidad
- Duración relativamente larga de vida en comparación con la de sus componentes.

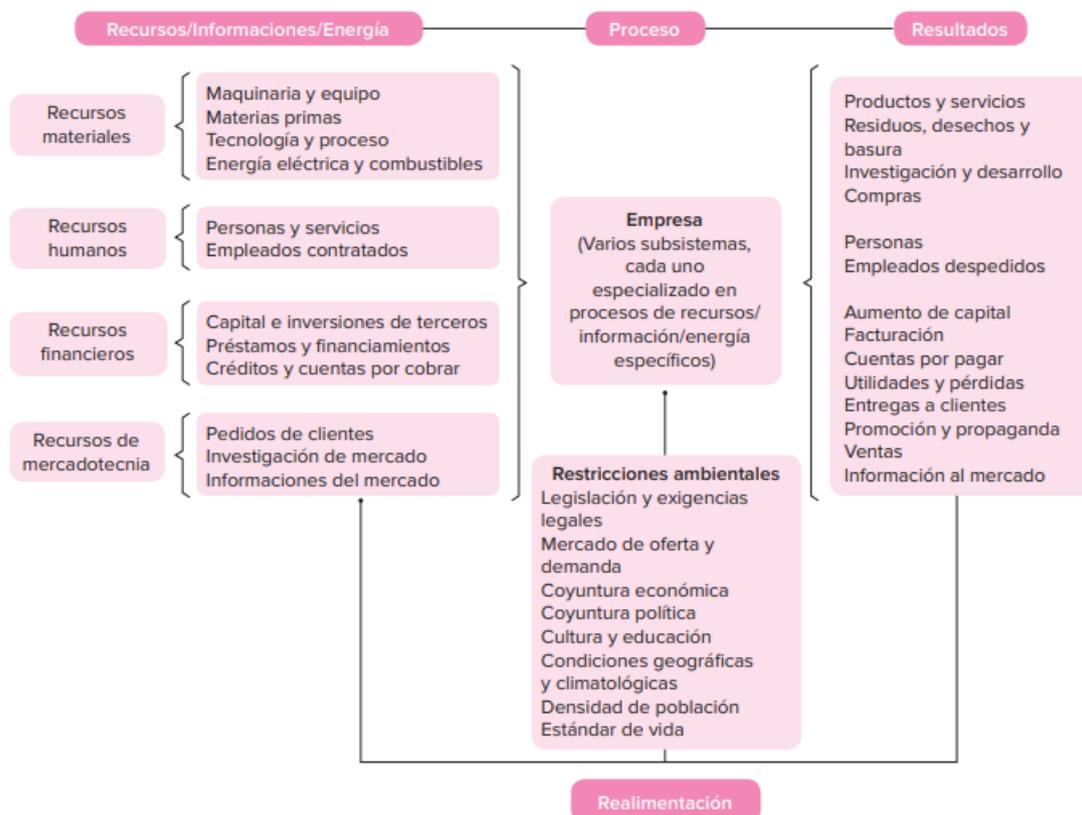
Esto se acompaña de una creciente integración y heterogeneidad que se espera que los miembros de la organización compartan. Esta visión del organismo social requiere de una estructura jerárquica interna, una cultura compartida y una

coordinación entre los miembros de la organización para que la organización sea capaz de alcanzar sus objetivos. La cultura organizacional juega un papel importante en esta visión del organismo social, proporcionando el marco para la toma de decisiones, la comunicación y la integración entre los miembros de la organización.

Se debe considerar también que los objetivos de la empresa según explica (Scherkenbach, 1994) deben “ser constantes en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivos, mantener la empresa y crear puestos de trabajo”. Cuyo enfoque permitirá a la empresa mantener una línea de innovación y competitividad en el tiempo como se muestra en la figura 17.

Figura 17

El sistema abierto: flujo de recursos/información/energía



Nota. Tomado de Administración de recursos Humanos (Chiavenato, 2019)

Como bien lo ejemplifican Chiavenato y Spencer las organizaciones evolucionan a lo largo del tiempo, hacen uso de Recursos materiales, Recursos humanos, Recursos financieros y recursos de mercadotecnia, que generan información y se engloban en un entorno que también es cambiante, basado en este coloquio de ideas, la empresa RYDGAM S.R.L. especializa sus servicios a los siguientes: Proyectos civiles, servicios de metal mecánica, fabricación e ingeniería de diseños industriales, mantenimiento industrial en general, servicios de electricidad de baja y media tensión, servicios de electrónica e instrumentación, servicio de redes y telecomunicaciones; finalmente a la capacitación de personal y certificación para trabajos y especialidades del personal para trabajos específicos, que, a continuación se muestran las actividades.

Figura 18

Proyectos Civiles: Línea de servicio RYDGAM S.R.L.



Nota. Tomado de Manual de procedimientos y servicios (RDYGAM S.R.L., 2019)

Que incluye la planificación y ejecución de obras civiles como se muestra en la figura previa; adicionalmente el movimiento de tierras, instalaciones sanitarias y diseño estructural, como se muestra en las siguientes figuras.

Figura 19

Electricidad e Instrumentación: Línea de servicio RYDGAM S.R.L



Nota. Tomado de Manual de procedimientos y servicios (RDYGAM S.R.L., 2019)

Ingeniería, mantenimiento y reparación de salas de control, tableros eléctricos como se muestra en la figura previa, adicionalmente de trabajos en subestaciones eléctricas.

Figura 20

Redes y telecomunicaciones: Línea de servicio RYDGAM S.R.



Nota. Tomado de Manual de procedimientos y servicios (RDYGAM S.R.L., 2019)

El montaje y alineación de torres de telecomunicaciones es un proceso esencial en la instalación de sistemas de comunicación de voz y datos. Este

proceso implica el montaje de la estructura de la torre y la alineación de los equipos de transmisión y recepción para garantizar una transmisión clara y eficiente de señales.

3.5 Diagnóstico organizacional

Como lo detalla (Strickland III, Peteraf, Gamble, & Thompson, 2012) que mencionan que desarrollar y ejecutar una estrategia son las principales funciones de una administración. Estas funciones tienen una gran influencia en el éxito o fracaso de una empresa, ya que los líderes deben tener la habilidad de planificar una dirección estratégica, tomar decisiones competitivas y asegurar la buena ejecución de la estrategia. Esta ejecución requiere de una alta calidad de gestión y de excelencia operativa, y una buena estrategia y ejecución son señales claras de una buena administración.

En ese sentido, la propuesta de valor debe estar orientada y soportada por la alta Gerencia basado en los KPIs definidos, según el tipo de objetivo a conseguir alineada a la visión de la empresa. Como se observa de los servicios que presta la empresa, se muestra una amplia gama de servicios industriales y de fabricación con profesionales dedicados a su tarea, y con el compromiso de ejecutar de acuerdo con la oferta comercial y técnica.

Así mismo es importante no perder el foco del ambiente donde se desarrolla las actividades de la empresa (Chiavenato, 2019) nos explica que se deben considerar las amenazas y oportunidades según el plan estratégico que desarrolle la empresa, en un proceso de mejora continua para mantener la empresa en el largo plazo (Walton, 1986) y validado por (Anderson, Rungtusanatham, & Schroeder, 1994) que indica que es necesario “crear constancia de propósito hacia la mejora del producto y servicio con el objetivo

de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio”.

Finalmente aterrizamos en el análisis FODA que según (PROMOVE Consultoria e Formacion SLNE, 2012) cuenta con cuatro variables: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas y las debilidades se refieren a los factores internos de la empresa, es decir, aquellos que están bajo el control y la influencia de esta. Estos son los elementos en los que se puede actuar con rapidez y obtener resultados visibles a corto y medio plazo. Por otro lado, las oportunidades y amenazas se refieren a los factores externos de la empresa, aquellos que están fuera de su control. Estos elementos dependen tanto de las actuaciones de la empresa como del entorno en el que opera. Por lo tanto, es importante que las empresas estén conscientes de estos factores externos y tomen medidas para mitigar sus efectos.

Tomando como base lo explicado en los anteriores párrafos y secciones, se aterriza el análisis en el siguiente cuadro.

Tabla 7

Análisis FODA de la empresa RYDGAM S.R.L.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia del grupo de trabajo. - Objetivos claros de la empresa. - Personal con experiencia y motivado. - Propuestas de mejora continua por parte de la Gerencia. - Contactos comerciales con entidades públicas y privadas. - Adecuada selección de proveedores l 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de nuevos proyectos Mineros en el Sur del Perú. - Preferencia de las empresas del sector minero para tercerizar servicios que no representan su Core Business. - Acceso a financiamientos y créditos. - Consorcios con empresas

	extranjeras para postular a servicios especializados.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Bajo Control y gestión de los contratos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de atención al cliente no estandarizado. - Incumplimiento de plazos de entrega de servicios y productos. - Falta de soporte financiero para afrontar contratos superiores a los US\$ 150,000.00. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevas empresas de servicios industriales. - Competencia con mayor soporte financiero. - Inestabilidad económica. - Pandemia Mundial. - Informalidad en el sector de prestación de servicios a terceros.

Nota. Elaboración propia.

Capítulo IV Resultados

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Problemática del área

RYDGAM S.R.L es una compañía contratista que emplea a un grupo de expertos y tiene la capacidad necesaria para realizar diversos proyectos para diferentes organizaciones. Actualmente, la empresa se enfoca en brindar servicios a instituciones públicas y privadas en el sur de Perú.

La elaboración de presupuestos es esencial para ofrecer servicios a empresas privadas. La responsabilidad de preparar cotizaciones para los organismos gubernamentales recae en la Gerencia General, mientras que para las instituciones privadas, el proceso se encuentra dentro de la atención al cliente y incluye pasos como la solicitud del servicio por parte del cliente, programación de la visita técnica, realización de la misma, entrega del informe de visita, elaboración de la cotización y aceptación final del servicio.

En la actualidad, muchas grandes empresas, como las mineras, han optado por el Outsourcing o Tercerización, en el que se elige a la empresa contratista adecuada mediante licitaciones. Estas empresas grandes requieren altos estándares de calidad de las contratistas que participan en sus licitaciones, por lo que deben demostrar una buena gestión de procesos.

Sin embargo, la empresa ha identificado problemas en el proceso administrativo de cotización, desde la recopilación de información hasta la finalización de los presupuestos. En los últimos doce meses, solo un pequeño porcentaje de las propuestas de cotización presentadas a empresas han sido aceptadas debido a observaciones por parte del cliente, especialmente debido a presupuestos inconsistentes, repeticiones de actividades o la falta de documentos con información importante.

Por lo tanto, es crucial mejorar y controlar el proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización de servicios para reducir procedimientos y en la ejecución del contrato, logrando una mayor productividad en RYDGAM S.R.L.

4.1.2 Análisis del problema

4.1.2.1 Análisis del entorno

a) Competidor del Sector

Dentro de las empresas con las que RYDGAM S.R.L. tiene competencia en su oficina central son: MB Servicios Generales S.R.L., AID Ingenieros S.A.C., Mestranza V&G S.A.C., que son pequeñas a medianas empresas, es decir la facturación varía desde los S/ 50,000.00 a los S/ 200,000.00 mensuales.

b) Lado de clientes

Como se detalló en el marco referencial, la compañía brinda servicios a empresas del sector minero, industrial y pública en el Sur del Perú.

c) Proveedores

Para garantizar un servicio de calidad, la empresa Rydgam S.R.L prioriza el uso de materiales de alta calidad y mantiene una lista de proveedores que ofrecen precios justos. A continuación, se presenta la lista de los proveedores principales de la empresa.

Figura 21

Principales Proveedores de la Empresa Rydgam S.R.L



Nota. Tomado de Manual de procedimientos y servicios (RDYGAM S.R.L., 2019)

d) Productos Sustitutos

Al ser una empresa General de Servicios, muchas otras empresas pueden replicar las actividades de RYDGAM S.R.L., por lo que el riesgo latente de que sustituyan a la empresa por otra con menores costos o mayor calidad en la entrega de servicio es un factor para considerar. Es preciso mencionar que las empresas del sector de servicios generales se basan en un TDR del cliente para la ejecución de los servicios u obras.

e) Competidores Potenciales

El riesgo de nuevas empresas ingresando al mercado es reducido debido a la presencia saturada de compañías existentes. Además, brindar servicios de calidad de manera formal es fundamental para mantener la lealtad de los clientes.

4.1.2.2 Diagnóstico del problema

La actividad para optimizar en el proceso de gestión administra y contractual se encuentra en la etapa 6 de la siguiente figura, en el cual participan diferentes departamentos de la empresa como son: RR.HH., Operaciones, Seguridad y Salud Ocupacional, Finanzas y Contabilidad, Gerencia General.

Figura 22.*Proceso de atención al cliente*

Nota. Adaptado de (Project Management Institute, 2021)

4.1.2.3 Instrumentos para la recolección de información

- **Encuestas al personal de la empresa**

Se llevaron a cabo 10 entrevistas con personal de la empresa, realizadas en video a través de Zoom entre diciembre de 2022 y enero de 2023. Cada entrevista incluyó 17 preguntas abiertas relacionadas con el proceso administrativo de gestión de contratos y estuvo enfocada en las 08 áreas de conocimiento del PMBOK.

- **Reporte de contratos**

Se revisó el registro de contratos de la empresa RDYGAM S.R.L. del año 2019, tomando como base la evaluación de desempeño de cada contrato, así como highlights y comentarios de la Gerencia General relevantes para la presente propuesta de mejora.

Tabla 8*Reporte de contratos de RYDGAM S.R.L. en 2019*

Meses	Contratos	Contratos concluidos en tiempo y costo		Contratos con incidencias en tiempo y costo	
		Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Enero 2019	10	5	50.00%	5	50.00%
Febrero 2019	15	10	66.67%	5	33.33%
Marzo 2019	8	7	87.50%	1	12.50%
Abril 2019	6	6	100.00%	0	0.00%
Mayo 2019	7	6	85.71%	1	14.29%
Junio 2019	5	4	80.00%	1	20.00%
Julio 2019	9	5	55.56%	4	44.44%
Agosto 2019	8	4	50.00%	4	50.00%
Setiembre 2019	3	3	100.00%	0	0.00%
Octubre 2019	8	7	87.50%	1	12.50%
Noviembre 2019	5	5	100.00%	0	0.00%
Diciembre 2019	3	1	33.33%	2	66.67%
Total	87	63	72.41%	24	27.59%

Nota. Elaboración propia

Como se observa, de un total de 87 contratos en el año 2019 el 27.59% de ellos ha presentado incidencias en monto y plazo para la ejecución correcta de los mismos, es importante mencionar que al interno de la empresa no cumplir con el presupuesto aprobado genera pérdidas económicas e indirectos, y al exterior, genera desconfianza de las empresas contratantes y mala percepción de la calidad del servicio ofrecido. Para entender los motivos que generaron el 27.59% se revisaron

los archivos de la empresa por los contratos observados y se tuvo la siguiente tabla.

Tabla 9

Incidencias recurrentes en los contratos

Motivos de incidencia en los contratos	Datos recolectados
Dirección del contrato	1
Definición del alcance del contrato	3
Gestión de tiempos y cronograma	5
Gestión de costos del proyecto	4
Aspectos de seguridad, medio ambiente y calidad	3
Recursos humanos y experiencia	2
Compras y adquisiciones de materiales y herramientas	3
Riesgos asociados al contrato	1
Gestión de comunicaciones internas y externas	2
	24

Nota. Elaboración propia.

a) Entrevistas a las áreas involucradas

En la siguiente tabla se muestran los errores o causas más comunes según las entrevistas realizadas, y que se aproximan como las principales razones por las cuales se producen el desorden, las demoras y los errores en el proceso de gestión administrativa y contractual en la compañía.

Tabla 9

Frecuencia de incidencias gestión contractual

Errores/causas ordenadas por frecuencia	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Falta de capacitación para la gestión contractual	10	10	17.86%	17.86%
Alcances y requisitos de contratos no claros	7	17	12.50%	30.36%
Duplicidad de información	6	23	10.71%	41.07%
Falta de claridad en las funciones	3	26	5.36%	46.43%
Mala comunicación interna o externa	7	33	12.50%	58.93%
Falta de procesos estandarizados	5	38	8.93%	67.86%
Mala organización en las adquisiciones	2	40	3.57%	71.43%
Información desactualizada	8	48	14.29%	85.71%
Errores o emisiones en los reportes de avance	5	53	8.93%	94.64%
Otras causas	3	56	5.36%	100.00%

Nota. Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior, se representa que la falta de capacitación, información desactualizada, mala comunicación y una inadecuada determinación del alcance y requisitos contractuales fueron puntos importantes por los cuales se impactó los contratos en plazo y presupuesto.

b) Análisis FODA basado en estrategias:

Basado en la información disponible se realizó el análisis situacional de la empresa y estrategias preliminares.

Tabla 10 *Análisis FODA y estrategias*

Análisis Interno	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	F 1. Experiencia del grupo de trabajo F2. Objetivos claros de la empresa F3. Personal con experiencia y motivado F4. Contactos comerciales con entidades públicos y privados. F5. Capacidad de negociación con el cliente y proveedores.	D1. Bajo control y gestión de los contratos. D2. Proceso de atención al cliente no estandarizado D3. Incumplimiento de plazos de entrega de servicios y productos. D4. Falta de soporte financiero para afrontar contratos superiores a
Análisis externo		
OPORTUNIDADES- O	FO (Explotar, Crecimiento)	DO (Buscar, Adaptar)
O1. Incremento de nuevos proyectos Mineros en el Sur del Perú	Estrategia Ofensiva	Desarrollar fortalezas para estrategias ofensivas
O2. Incremento de outsourcing por las empresas	1) Expansión de mercados	1) Gestionar procesos administrativos y contractuales (calidad)
O3. Acceso a financiamientos y créditos	Potenciar contratos a largo plazo (F5-O3) Alianzas estratégicas (F1 – O5)	Elaborar procedimientos de capacitación para el personal (D1 – O2) Establecer métricas para gestionar contratos (D3-O5)
O4. Presencia en redes sociales en el Sur del Perú.	Expandir empresa a más regiones (F2-O1)	
O5. Consorcios con empresas extranjeras para postular a servicios especializados		
AMENAZAS-A	FA (Confrontar, Reactivar)	DA (Evitar, Supervivencia)
A1. Incremento de nuevas empresas de servicios generales en el Sur del Perú	Estrategia Defensiva	Desarrollar fortalezas para estrategias defensivas
A2. Competencia con mayor soporte financiero	1) Diferenciación en costos. 2) Servicios de calidad	1) Elaborar estrategias de supervivencia de la empresa 2) Gestión adecuada de ingresos y egresos de la empresa
A3. Inestabilidad económica	Control de costos (F5-A3) Fidelización de clientes (F4-A5),	
A4. Pandemias mundiales y catástrofes.	Especializar al personal (F1-A1)	
A5. Informalidad en el sector de prestación de servicios por tercerización		

Nota. Elaboración propia adaptado de (Strickland III, Peteraf, Gamble, & Thompson, 2012)

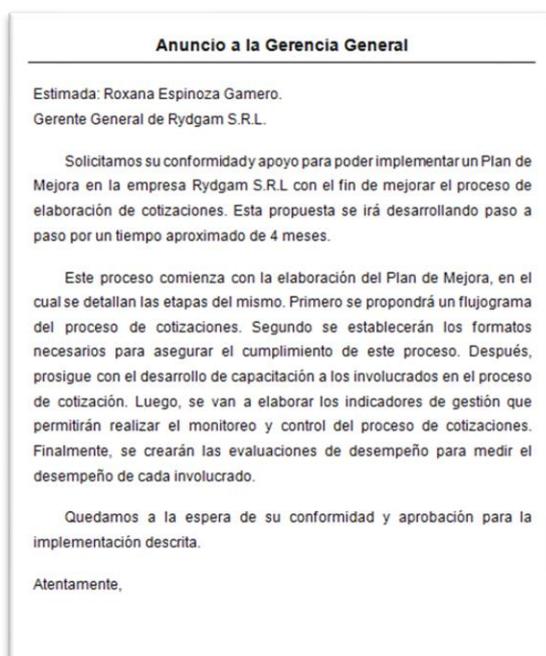
4.2 Diseño de mejora

4.2.1 Área de mejora

Como paso inicial para aplicar la propuesta de mejora es obtener con el VB de la Gerencia General, se expuso la necesidad de la mejora de la gestión administrativa y contractual, basado en PMBOK (Por lo que la información, en adelante, debe referenciarse a este marco metodológico), la Gerencia indicó que se inicie por el área de Calidad en general (punto 5 de los indicadores) para la gestión de contractual. Como punto de partida para la implementación del plan de mejora que involucrará posteriormente los 8 puntos restantes del estándar de PMBOK.

Figura 23

Comunicado de la Gerencia



Nota. Elaboración propia

4.2.2 Objetivos del plan de mejora

- a) Preparar un diagnóstico del proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización de servicios en la empresa RYDGAM S.R.L.
- b) Diseñar y elaborar un plan de mejora del proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización.
- c) Delimitar las métricas de control para el proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización como parte de la propuesta de mejora.
- d) Establecer una lista de acciones correctivas para la mejora del proceso de gestión administrativa y contractual de tercerización en la empresa RYDGAM S.R.L.

4.2.3 Responsabilidades

a) Roles y responsabilidades

A continuación, se muestran las actividades y responsables para el plan de mejora para la gestión administrativa y contractual orientado a la calidad.

Tabla 11

Actividades y responsables para plan de mejora

Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Elaborar plan de mejora	Analista de procesos	2023-03-04	2023-03-09
Informar a la gerencia general	Analista de procesos	2023-03-10	2023-03-10
Comunicar al personal involucrado	Gerente de operaciones	2023-03-13	2023-03-16
Solicitar la actualización del sistema	Analista de procesos	2023-03-18	2023-03-20
Digitalizar toda la información disponible	Gerente administrativo	2023-03-22	2023-05-21
Desarrollar programa de capacitación	Analista de procesos	2023-06-05	2023-06-20
Controlar y medir el proceso	Analista de procesos	2023-06-22	2023-07-22
Verificar resultados	Gerente de operaciones	2023-07-24	2023-07-31
Revisión por la gerencia general	Gerente general	2023-08-02	2023-08-09
Toma de decisiones	Gerente general	2023-08-10	2023-08-13

Así también se establecen 02 indicadores básicos como parte de la propuesta de mejora

Tabla 12

Indicadores básicos de propuesta

Objetivo general	Objetivo específico	Indicador	Fórmula	Meta	Plan de acción	Responsable	Frecuencia de aplicación
Promover el enfoque de calidad entre los trabajadores	Impartir inducción a los trabajadores en materia de calidad	Porcentaje de trabajadores que pasaron por inducción	$(\text{número de trabajadores que recibieron inducción/número de trabajadores ingresantes}) * 100$	100%	Registro de inducción, capacitación y charlas	jefe de operaciones	introducción del personal
	Ejecutar capacitaciones en materia de calidad	Porcentaje real de capacitaciones de calidad	$(\text{número de capacitaciones realizadas/ número de capacitaciones programadas}) * 100$	100%	Registro de inducción, capacitación y charlas	jefe de operaciones	según sea conveniente
	Realizar charlas en temas de calidad	Porcentaje real de charlas de calidad al mes	$(\text{número de charlas realizadas/número de charlas programadas}) * 100$	100%	Registro de inducción, capacitación y charlas	supervisor	mensual
	Evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores	Porcentaje de trabajadores satisfechos	$(\text{cantidad de trabajadores satisfechos/cantidad de trabajadores encuestados}) * 100$	100%	Aplicar encuestas de satisfacción a los trabajadores	supervisor	mensual o trimestral
Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado	Incrementar las ventas	Evolución anual de ventas	$(\text{ventas año } n - \text{ventas año } n-1) / (\text{ventas año } n-1)$	1.50	Revisión registro de ingresos	ventas	anual
	Incrementar la cartera de clientes privados	Evolución anual de clientes	$\text{cantidad de clientes privados mes } n - \text{cantidad de clientes privados } (n-1)$	2.00	Revisión registro de clientes según sector	ventas	mensual y anual

Nota. Elaboración propia

4.2.4 Diseño de la propuesta de mejora

A continuación, se muestra el plan de mejora para RYDGAM S.R.L.

Figura 31

Plan de Mejora del Proceso de Gestión Administrativa y Contractual

 PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COTIZACIONES		Código	RD-01
		Revisión	1
FECHA			
OBJETIVO	MEJORAR EL PROCESO DE COTIZACIÓN PARA EMPRESAS PRIVADAS		
PLANIFICAR	LIDERAZGO Y COMPROMISO		
	OBJETIVOS DE CALIDAD		
	ROLES Y RESPONSABILIDAD		
HACER	PLAN DE ENTRENAMIENTO		
	PLAN DE IMPLANTACIÓN		
	RECURSOS, DISEÑO Y DESARROLLO		
	CONTROL DEL PROCESO		
VERIFICAR	INFORMACIÓN DOCUMENTADA		
	SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN		
	AUDITORÍAS INTERNAS		
ACTUAR	REVISIÓN DE GERENCIA GENERAL		
	NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS		
	MEJORA CONTINUA		
			ESTANDARIZACIÓN
		ANALISTA	GERENCIA GENERAL

Nota. Elaboración propia

3.1.1. Hacer

A continuación se detalla el plan para la capacitación y entrenamiento de los colaboradores de la empresa que participan de la gestión administrativa y contractual en la compañía.

a) Plan de entrenamiento

A continuación, se muestra el plan de entrenamiento coordinado con la Gerencia:

Figura 24

Programa de Capacitación

 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		Código	RT-01
		Revisión	1
OBJETIVO	CAPACITAR AL PERSONAL RYDGAM S.R.L.		
PROCESO			
PROGRAMAS A DESARROLLAR			
CAPACITACIÓN INDUCTIVA	Formar a los nuevos responsables del área de cotizaciones para que sean capaces de elaborar propuestas de cotización de forma correcta.		
CAPACITACIÓN PREVENTIVA	Preparar a los responsables del área de cotizaciones para adoptar nuevas metodologías y técnicas de trabajo.		
CAPACITACIÓN CORRECTIVA	Mejorar los resultados de los responsables del área de cotizaciones en las evaluaciones de desempeño.		
CAPACITACIÓN DESARROLLO DE	Eleva la productividad de los responsables del área de cotizaciones y prepararlos para que asuman otros puestos dentro de la organización.		
ELABORADO POR			
APROBADO POR			
<hr/> GERENCIA GENERAL			

Nota. Elaboración propia

- Capacitación inductiva:** La capacitación tiene como objetivo introducir al nuevo empleado a su lugar de trabajo y promover su integración. Al final de esta fase, se llevará a cabo una reunión con el equipo completo en la que se presentará al colaborador recién llegado y se discutirá un tema específico sobre cotizaciones para fomentar la participación y la interacción con el nuevo miembro del equipo. Además, se evaluará cualitativamente su conocimiento sobre la cultura organizacional y su

capacidad para resolver problemas en el área. La meta de esta etapa de capacitación es permitir que el nuevo empleado se sienta cómodo compartiendo sus opiniones, conozca mejor cómo se desempeña su trabajo y pueda adaptarse fácilmente al entorno laboral.

Figura 25

Plan de actualización Inductiva

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		CODIGO	RC-01
		REVISION	1
RESPONSABLE	ADMINISTRADOR	FECHA	
NOMBRE DEL PROGRAMA	CAPACITACION INDUCTIVA		
OBJETIVO	Formar al nuevo personal o responsables del área de cotizaciones para que sean capaces de elaborar propuestas de cotización de forma correcta	Dirigido a	Personal recién contratado o provenientes de otras áreas de la empresa
CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	TIEMPO (Hrs)	Función principal	Facilitar la integración del personal nuevo o colaborador involucra al puesto
		Competencias	Trabajo en equipo
MÓDULO 1	10		Comunicación asertiva Capacidad de escuch activa
Introducción a la cultura organizacional de la empresa	2		Concentración
Clima organizacional	2		Rapidez
Pautas de Atención al cliente	3		Eficiencia
Técnicas de Venta	3		Efectividad
			Proactividad
MÓDULO 2	20		
Introducción al sistema de cotizaciones	3		
Solicitud de servicio	2		
Atención según tipo de cliente	2		
Programación de visita técnica	2		
Recepción y verificación de reporte de la visita técnica	2		
Software interno	3		
Documentación pertinente	3		
Evaluación final	3		
TOTAL (Hrs)	30		
Lugar:	Sala de reuniones		
Equipos y Materiales:	Computadora, presentaciones digitales		

Nota. Elaboración propia

- **Capacitación preventiva**

El objetivo de esta capacitación es prever los cambios en el desempeño laboral debido a la desactualización en habilidades tecnológicas. Se busca brindar nuevas herramientas y conocimientos para mantener al personal al día con los avances tecnológicos. Este se centrará en la adquisición de habilidades en tecnología y uso de nuevos equipos o software. Para llevar a cabo el proceso de cotizaciones, se requiere de un equipo informático, incluyendo una computadora, una impresora, un software interno y archivos no digitalizados. Es importante capacitar al personal en el uso eficiente y organización de estos recursos, así como mantenerlos actualizados. Al ingresar al trabajo, se capacitará al personal en este aspecto y seguirá brindándoles capacitación técnica cada vez que se actualice el software. Todo esto se registrará en un documento para su revisión posterior.

Figura 26

Plan de actualización Preventiva

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		CODIGO	RC- 02
		REVISION	1
RESPONSABLE	ADMINISTRADOR	FECHA	
NOMBRE DEL PROGRAMA	CAPACITACION PREVENTIVA		
OBJETIVO	Preparar a los responsables del área de cotizaciones para adoptar nuevas metodologías y técnicas de trabajo	Dirigido a	Personal del área de cotizaciones
CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	TIEMPO (Hrs)	Función principal:	Prever los cambios que producen en el persona cambiar su desempeño tiempo
		Competencias:	Trabajo en equipo
MÓDULO 1	9		Comunicación asertiva Capacidad de escucha activa
Evaluación inicial	2		Concentración
Actualizaciones del sistema de cotizaciones	4		Rapidez
Adopción de nuevas políticas	3		Eficiencia
			Efectividad
			Proactividad
MÓDULO 2	31		
Repaso de Pautas de atención	3		
Refuerzo en Técnicas de ventas	3		
Actualización de indicadores	4		
Repaso de documentación pertinente	3		
Repaso de software interno	3		
Actualizaciones de software interno	4		
Operaciones de contingencia	4		
Regularización de operaciones	4		
Evaluación final	3		
TOTAL (Hrs)	40		
Lugar:	Sala de reuniones		
Equipos y Materiales:	Computadora, presentaciones digitales		

Nota. Elaboración propia

- **Capacitación correctiva:** La capacitación correctiva busca solucionar los problemas de rendimiento que puedan surgir en el proceso de cotizaciones. Esta capacitación se basa en la evaluación de desempeño realizada por la empresa y, en algunos casos, en los resultados de estudios diagnósticos. Con la capacitación, se busca corregir estos problemas.

Figura 27

Plan de actualización Correctiva

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		CODIGO	RC- 03
		REVISION	1
RESPONSABLE	ADMINISTRADOR	FECHA	
NOMBRE DEL PROGRAMA	CAPACITACION CORRECTIVA		
OBJETIVO	Incrementar los resultados positivos de los responsables del área de cotizaciones	Dirigido a	Personal del área de cotizaciones y relacionados con resultados no satisfactorios en las evaluaciones de desempeño
CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	TIEMPO (Hrs)	Función principal:	Solucionar y mejorar resultados obtenidos las evaluaciones de desempeño
		Competencias:	Trabajo en equipo
MÓDULO 1	13		Comunicación asertiva Capacidad de escucha activa
Evaluación inicial	3		Concentración
Análisis de resultados	4		Rapidez
Sistema de cotizaciones	3		Eficiencia
Cultura de prevención	3		Efectividad
			Proactividad
MÓDULO 2	9		
Pautas de atención	2		
Técnicas de ventas	3		
Rapidez y efectividad	4		

Nota. Elaboración propia

b) Plan de Implementación

El proceso de implementación de la propuesta tendrá una duración de 05 meses, desde marzo de 2023 hasta agosto de 2023. Se comenzará con la elaboración del plan, que tomará un mes y será llevada a cabo por el Analista. A continuación, se buscará la aprobación de la Gerencia General, que será notificada al personal involucrado en el proceso de cotizaciones. El Analista luego solicitará la actualización del sistema y se realizará la digitalización de la información, seguido del programa de capacitación y seguimiento de los resultados mediante entrevistas.

Finalmente, se evaluarán los resultados mediante una auditoría interna, bajo la dirección de la Gerencia General, y se determinará qué aspectos podrían mejorar y normalizarse.

También se preparará un comunicado formal para el equipo de trabajo involucrado, con el fin de establecer un compromiso y responsabilidad compartida. A continuación se muestra el documento correspondiente.

c) Diseño, recursos y desarrollo

Para lograr una mejora en el proceso de cotizaciones de la empresa RYDGAM S.R.L, se requiere un programa de capacitación constante y definido para los involucrados en el área. Además, se necesita actualizar el software para centralizar la información en una sola base de datos y permitir a los usuarios tener acceso a esta información en tiempo real y actualizada. La propuesta de mejora incluye la solicitud al Gerente de Operaciones para autorizar la creación de esta base de datos y determinar los permisos de acceso para cada usuario de acuerdo con su puesto y funciones.

Figura 28*Solicitud de Actualización de Software*

Solicitud de Actualización de Software	
<p>Estimado: Diego Bahamondes Gamero. Gerente de Operaciones.</p> <p>Se está trabajando en un Plan de Mejora para el proceso de cotizaciones basada en la Gestión por Procesos para reducir los errores en la elaboración de propuestas de cotización, es así que como parte de la mejora, se requiere una actualización de la información almacenada en el software. Es por ello que se solicita su apoyo para implementar los siguientes cambios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Habilitar una base de datos central con toda la información disponible.• Crear usuarios para cada uno de los miembros del equipo de cotización. Cada usuario debe tener acceso limitado a la información contenida en la base de datos de acuerdo a sus funciones.• Asegurar que la información esté centralizada y se actualice en tiempo real. <p>Como se mencionó anteriormente estas modificaciones son parte del Plan de Mejora que se desea implementar por lo se necesita su apoyo. Quedamos a la espera de su conformidad y aprobación de nuestra solicitud.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____ Analista de Procesos</p> <p>_____ Gerente General</p>	

d) Control de plan de actualización

El enfoque principal de esta fase es garantizar la realización efectiva de los programas de entrenamiento continuo para el equipo implicado, donde se utiliza el número de capacitaciones realizadas en comparación con el número total de capacitaciones planificadas como un indicador.

Figura 29

Como se controlará el proceso.

TÍTULO	Porcentaje de capacitaciones realizadas		
OBJETIVO	Lograr cumplir con la capacitaciones programadas		
UNIDAD	%	OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN	Semanal
FÓRMULA/CRITERIO PARA EL CÁLCULO	Eficacia = (Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas) x 100%		
FUENTE DE OBTENCIÓN		Gerente de operaciones	
RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO		Analista	
LINEA BASE	70%	META	A corto plazo: 100%
LÍMITE DE CUMPLIMIENTO %		Rojo	Amarillo
		< 70%	70% a 85%
		Verde	>85%

Nota. Elaboración propia

4.2.5 Análisis de la propuesta de mejora

4.3 Componentes de Control

4.3.1 Guías de medición

e) Información histórica para el plan

Como parte del plan para mejorar la empresa RYDGAM S.R.L, se han establecido los procesos de gestión administrativa y contractual por los contratos de las instituciones privadas y públicas, con la finalidad de capacitar a los colaboradores.

Figura 30

Manual de procedimiento para gestión contractual y cotización

	PROCEDIMIENTO	Código:	RD- MP.01
		Fecha de elaboración	
	COTIZACIÓN	Versión:	1.0
		Página:	1 de 5

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COTIZACIÓN PARA INSTITUCIONES PRIVADAS

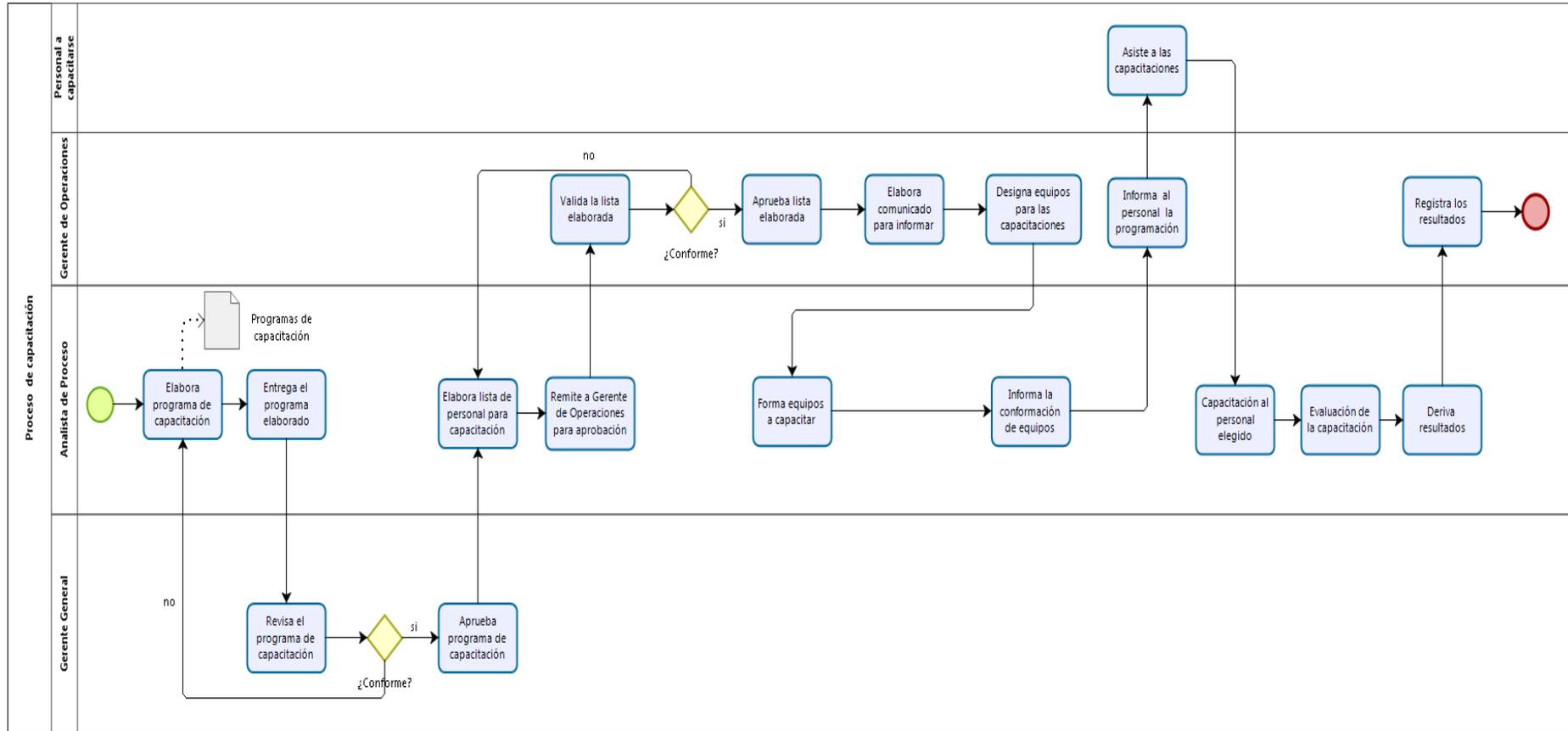
MODIFICACIONES DEL PROCEDIMIENTO				
Nro. Revisiones	Fecha	Modificaciones	Razón	Responsable
1.0			Creación	

Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:
	Diego Bahamondes Gamero	Alejandro Salazar	Roxana Espinoza Gamero
Analista	Gerente de Operaciones	Gerente de Administración	Gerente General
Fecha de Elaboración:	Fecha de Revisión:		Fecha de Aprobación:

Nota. Elaboración propia

Tabla 13

Flujo para la capacitación de personal y calidad



Nota. Elaboración propia

4.3.2 Herramientas de control

A continuación, se puede revisar el cumplimiento de las actividades con su hito de validación, mediante la siguiente tabla.

Tabla 14

Verificación de las actividades

Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Punto de verificación
Elaborar plan de mejora	Analista de Procesos	9/1/2023	9/11/2023	Plan de mejora
Informar a la gerencia general	Analista de Procesos	9/13/2023	9/15/2023	Solicitud aprobada
Comunicar al personal involucrado	Gerente de Operaciones	9/18/2023	9/21/2023	Comunicado
Solicitar la actualización del sistema	Analista de Procesos	9/23/2023	9/26/2023	Solicitud aprobada
Digitalizar toda la información disponible	Gerente Administrativo	10/11/2023	10/26/2023	Procedimiento concluido
Desarrollar programa de capacitación	Analista de Procesos	10/28/2023	11/12/2023	Programa aprobado
Controlar y medir el proceso	Analista de Procesos	11/14/2023	11/24/2023	Evaluación de desempeño
Verificar resultados	Gerente de Operaciones	11/25/2023	12/5/2023	Auditoría interna
Revisión por la gerencia general	Gerente General	12/7/2023	12/17/2023	Acta de no conformidades y acciones correctivas
Toma de decisiones	Gerente General	12/20/2023	12/26/2023	Estandarización

Nota. Elaboración propia

La tabla presenta los elementos de verificación que ayudarán a confirmar la realización de las acciones planteadas. Dado que es una iniciativa que se llevará a cabo en un momento posterior, aún no se tiene el resultado final.

a) Medición, seguimiento y evaluación

Como un instrumento de monitoreo de la presente etapa se presenta:

Figura 32

Valoración de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Código	EVD-01
		Revisión	1
NOMBRE DEL COLABORADOR		DNI	
CARGO		ÁREA	
TIEMPO EN EL PUESTO		FECHA	
NOMBRE DEL EVALUADOR			
OBJETIVO DETERMINAR SI EL COLABORADOR REQUIERE CAPACITACIÓN			
COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
Colabora y hace aportes a sus compañeros.			
Ante problemas que requieren aporte adicional solicita apoyo.			
INICIATIVA / AUTONOMIA	SI	NO	OBSERVACIONES
Actúa rápidamente ante pequeñas dificultades o problemas			
Responde de manera adecuada ante dificultades.			
Es capaz de proponer mejoras a los procesos en que participa.			
TRABAJO EN EQUIPO	SI	NO	OBSERVACIONES
Aglutina a sus compañeros en torno al logro de objetivos comunes.			
Se integra de manera efectiva a los equipos de trabajo que forman.			
Hace aportes positivos y es consecuente con las decisiones que se toman en el grupo.			
COMUNICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
Utiliza métodos eficaces para obtener la información que necesita en su trabajo			
Entrega con fluidez y oportunidad la información que los demás necesitan.			
Se expresa adecuadamente a través de medios escritos u orales			
COMPETENCIA / CAPACIDAD	SI	NO	OBSERVACIONES
Dispone de conocimientos actualizados en su campo de actividad			
Posee las destrezas requeridas para un desempeño efectivo de su cargo			
Las habilidades adquiridas le permiten desarrollar funciones nuevas s o diferentes.			
ORGANIZACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
Establece actividades y organiza adecuadamente su trabajo en función de las instrucciones impartidas			
Desarrolla sus funciones de manera organizada y sistemática			
Busca y utiliza los métodos más apropiados y eficientes para realizar las actividades.			
Comentarios del colaborador			

Comentarios del evaluador			

_____		_____	
COLABORADOR		EVALUADOR	

Nota. Elaboración propia

El proceso de evaluación del rendimiento de los empleados involucrados en la creación de presupuestos de cotización se realizará mediante un formato específico. Esta evaluación consta de seis componentes, cada uno de los cuales busca evaluar diferentes aspectos de su desempeño. La primera parte

evalúa el grado de colaboración en el equipo, la segunda la proactividad, la tercera su capacidad de trabajar en equipo para alcanzar objetivos comunes, la cuarta su habilidad de comunicación con otros miembros del equipo, la quinta su desarrollo de habilidades requeridas para el puesto y la sexta evalúa su capacidad de organizar su trabajo.

b) Auditoría interna

La auditoría interna se realizará para verificar si se han cumplido todas las tareas establecidas en el plan. Se evaluará también el uso de recursos por parte de la empresa. La auditoría deberá ser realizada en un plazo específico para identificar oportunamente áreas de mejora. El formato de evaluación incluirá la fecha y los nombres de los auditores. Cada actividad del proceso de cotización será registrada y evaluada con respecto a su hora de inicio y finalización.

Figura 33*Gestión de Auditoría*

		AUDITORIA INTERNA		Código	AUD-01	
PROCESO A AUDITAR				Revisión	1	
FECHA DE AUDITORIA						
OBJETIVO		DETERMINAR SI EL ÁREA CUMPLE CON LOS PUNTOS ESTABLECIDOS				
AUDITORES						
NOMBRE DE AUDITOR						
NOMBRE DE AUDITOR						
AUDITADO		INICIO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORIA		FIN FE LA ACTIVIDAD DE AUDITORIA		AUDITOR
ACTIVIDAD	CARGO DEL RESPONSABLE	FECHA	HORA	FECHA	HORA	
_____ AUDITADO				_____ AUDITOR		

Nota. Elaboración propia

c) Revisión por la Gerencia General

El objetivo de la auditoría es determinar si se han completado todas las tareas planificadas y evaluar el uso de recursos por parte de la empresa. La auditoría debe ser realizada en el plazo establecido para detectar oportunidades de mejora del proceso.

El formato de evaluación utilizado en la auditoría interna incluirá la fecha de auditoría y el nombre de los auditores. Se llevará un registro de cada actividad realizada durante el proceso de cotización, incluyendo la hora de inicio y de finalización de cada tarea

el documento Acta de No Conformidades y Acciones Correctivas con una representación gráfica.

Figura 35

Ficha de registro de acciones correctivas

	ACTA DE NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS		Código	RD-01
			Revisión	1
PROCESO	COTIZACIONES			
FECHA DE ACUERDO				
OBJETIVO	ELIMINAR LAS CAUSAS DE LAS NO CONFORMIDADES			
NO CONFORMIDADES ENCONTRADAS				
ACCIONES CORRECTIVAS PROPUESTAS				
CONSECUENCIAS POSIBLES DE ACCIONES CORRECTIVAS				
ACUERDOS Y PACTO COMPROMISO				
<hr/> PARTICIPANTE		<hr/> GERENCIA GENERAL		

Nota. Elaboración propia

5.1 Conclusiones

- Al evaluar el proceso de gestión administrativa y contractual en RYDGAM S.R.L., se identificaron oportunidades de mejora para llevar de forma estandarizada el proceso de gestión contractual, en ese sentido la propuesta de mejora presentada potencia los procesos materia del trabajo de investigación mediante el uso gradual de las 08 dimensiones descritas en PMBOK, efectuado tras un diagnóstico de la realidad de la empresa.
- Se elaboró el plan de mejora basado en el marco de PMBOK, tomando en consideración la gestión de calidad como punto inicial del amplio programa a desarrollar para llegar a una satisfacción del 100% tanto interno como externamente, esto a razón que la Gerencia General con los resultados preliminares mostrado identificó que es un punto crítico, dado que impacta la imagen tanto interna como externa de la empresa, se explicó a la Gerencia la necesidad de implementar los 08 puntos de gestión indicados en el PMBOK y se identificó los recursos necesarios, siendo que al ser una empresa orientada como PYME, lo práctico fue la implementación gradual hasta completar las recomendaciones del PMBOK.
- Se definió un plan de mejora orientado a la calidad, y en ese sentido se aplicaron las métricas de control necesarias, es decir, inicialmente se planteó el plan de capacitación y estandarización de procesos de la gestión administrativa y contractual tanto interna, como externamente (interacción con los clientes y proveedores), en ese sentido se elaboró un plan de seguimiento

al cumplimiento del plan de mejora, que es verificable y medible por la Gerencia General y de operaciones; Así mismo se implementó un plan de capacitación para los colaboradores.

- En el proceso de la elaboración del plan de mejora, se identificó aspectos que afectaban negativamente al proceso de gestión administrativa y contractual, en ese sentido se entregó a la gerencia una lista de acciones correctivas y recomendaciones. Como parte de ello se encuentra la planificación y colaboración entre las distintas áreas de la empresa que intervienen en la gestión del contrato, y lograr el éxito esperado. Así como también la elaboración de una política de calidad y seguridad interna.
- Como conclusión final, se identificó que los actuales marcos metodológicos de mejora de procesos requieren recursos y tiempo adicional de las áreas involucradas, es decir los marcos metodológicos están orientados en cierta manera a empresas medianas y grandes, con los recursos necesarios para afrontar los planes de mejora, por lo que el presente plan corresponde a un marco ligero tomando como aspecto principal la calidad en el proceso de gestión administrativa y contractual en RYDGAM S.R.L.

5.2 Recomendaciones

- Se sugiere a RYDGAM S.R.L. que continúe con la formación de su equipo de trabajo de los diferentes departamentos involucrados en la gestión administrativa y contractual, con el afán de mejorar sus habilidades, equiparlos con herramientas útiles y fomentar una comunicación eficaz y motivación en su trabajo para brindar un servicio de calidad para los clientes internos y externos.
- Es importante que se siga monitoreando los resultados de manera regular para identificar cualquier nuevo problema y abordarlo de manera efectiva.
- Se recomienda el uso de un software para el control y seguimiento de la gestión contractual y administrativa en RYDGAM S.R.L., con la finalidad de tener la información centralizada y organizada, a fin de disponer de la información para todas las áreas involucradas y evitar la duplicidad de información y/o esta sea inexacta.

5.3 Bibliografía

- A., T., Barton, R., & Chuke-Okafor, C. (2008). Applying lean six sigma in a small engineering company amodel for change. *Journal of Manufacturing Technology Mangament*, 129.
- Abad Moran, J., Vera Aguirre, J., & Cabanilla Sanchez, B. (2019). Aplicación de Lean Seis Sigma para reducir el tiempo en la elaboracion de contratos en una institucion de Educacion Superior. *LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*, 26.
- Águeda Barrero, A. (2010). *Guía del PMBOK® vs PRINCE2™*. Madrid: Apmg International.
- Alexander , E., & Yordy , H. (2020). *Propuesta de mejora para el proceso de atención de pacientes sis en consulta externa del hospital Tingo María, 2019*. (Tesis de maestría). Escuela de Postgrado Neumann, Tacna.
- Alvarez Pedroza, A. (2021). *Comentarios al reglamento y ley de contrataciones del Estado*. Lima: Instituto Pacifico S.A.C.
- Anderson, J., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. (1994). *A Theory of Quality Management Underlying the Deming*.
- Andrew, T., & Barton, R. (2011). Using the Quick Scan Audit Methodology (QSAM) as a precursor towards successful Lean Six Sigma implementation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 54.

- Anglo American. (30 de 1 de 2023). <https://socialway.angloamerican.com/es-es/toolkit/impact-and-risk-prevention-and-management/contractor-social-management/introduction/about-contractor-social-management>. Obtenido de Acerca de la gestión social de contratistas:
<https://socialway.angloamerican.com/es-es/toolkit/impact-and-risk-prevention-and-management/contractor-social-management/introduction/about-contractor-social-management>
- Arenal, C. (2019). *Gestión de la Atención al Cliente /Consumidor*. La Rioja: Tutor Formación. Recuperado el 12 de julio de 2020, de https://books.google.com.pe/books?id=F2-_DwAAQBAJ&lpg=PA73&dq=Conjunto%20de%20actividades%20interrelacionadas%20que%20ofrece%20una%20empresa%20con%20el%20fin%20de%20que%20el%20cliente%20obtenga%20el%20producto%20o%20servicio%20en%20el%20momento%20y%20luga
- Arenas, V. L. (2017). La ejecución contractual en la Gobernatura Regional del Cusco. *Universidad Andina del Cusco*, 123.
- Barcelli, G., Henrich, M., & León, J. (2007). Un método de mejora de proceso para pymes en países en desarrollo. *Ingeniería Industrial*, (25), 33-49.
- Benavides Fernandez, Y., & Muñoz Alegre, J. (2018). *Modelo de gestión para evaluación de empresas contratistas del sector Minero en el Perú*. Lima: Universidad de Piura.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Lima: Fondo Editorial.

- Centro de Especialización en Gestión Pública . (22 de Febrero de 2021). *¿Qué es el OSCE?* Obtenido de CEGEP PERU: <https://cegepperu.edu.pe/2021/02/22/que-es-el-osce/>
- Chafloque Ballena, J. M. (2021). Proceso de contrataciones en provias descentralizado y su relación con el desarrollo, Periodo 2018 - 2019. *Centro de Altos Estudios Nacionales*, 109.
- Chakravorty, S. S. (2009). Six Sigma Programs: An Implementation Model. *International Journal of Production Economics*, 16.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos Humanos* (Vol. 10ma). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico, México: Interamericana Editores. S.A.
- Choque Percca, A. A., Quiñones Vélez, P., Salas Rodríguez, D., & Salvatierra Manchego, V. (2016). Propuesta para la mejora del servicio de Outsourcing de atención presencial al cliente en una empresa de seguros. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*, 125.
- Cilotta, P. (31 de 05 de 2018). *La situación del "Contract Management" en España*. Obtenido de IACCM: <https://pmi-mad.org/images/2018/RMensuales/mayo/IACCM-Presentacion-en-PMI-Madrid-Pablo-Cilotta-31-Mayo-2018.pdf>
- Ghobadian, A., Gallear, D., & Hopkins, M. (2007). *TQM and CSR nexus*. United Kingdom: *International Journal of Quality & Reliability Management*.

- Gido, J., & Clements, J. (2014). *Administración exitosa de Proyectos* (5ta ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Gnanaraj, S. M., Devadasan, S., Murugesh, R., & Sreenivasa, C. (2011). Sensitisation of SMEs towards the implementation of Lean Six Sigma – an initialisation in a cylinder frames manufacturing Indian SME. *Production Planning & Control*, 18.
- González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).
Recuperado el 30 de junio de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Gutierrez Pulido Roman de la Vara Salazar, H. (2013). *Control estadístico de calidad y seis sigma*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Heizer, J., & Render, B. (2019). *Principios de Administración de Operaciones* (7ma ed.). Mexico: Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Herrera, R., & Fontalvo, T. (2011). *Seis Sigma: Métodos Estadísticos y Sus Aplicaciones*. Edición Electrónica Gratuita.
- Imai, M. (1989). *Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa* (Décimo tercera ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Jimeno, J. (2015). *Ciclo PDCA (Planificar, hacer, verificar y actuar): El círculo de Deming de mejora continua*.
- Knowles, G., Whicker, L., Femat, J. H., & Canales, F. D. (2007). A conceptual model for the application of Six Sigma methodologies to supply chain improvement. *International Journal of Logistics Research and applications*, 65.

- Kumar, M., Antony, J., & Tiwari, M. K. (2011). Six Sigma implementation framework for SMEs—a roadmap to manage and sustain the change. *International Journal of Production Research* , 49.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper.
- Ley N. 30225. (2019). *Ley de Contrataciones del Estado*. Lima: Diario Oficial "El Peruano".
- Ley N° 29245. (19 de 08 de 2008). *Ley que regula los servicios de tercerizacion*. Lima: Diario Oficial "El Peruano".
- Ley N° 29783. (2011). *Ley de seguridad y salud en el trabajo*. Lima: Diaro Oficial "EL PERUANO".
- Lopez Guerrero, A., Hernandez Gomez, J. A., Velazquez Victorica, K. I., & Olivares Fong, L. D. (2019). *Seis Sigma como estrategia competitiva: principales aplicaciones, sectores de implementación y factores críticos para el éxito (FCE)*. Mexico D.F.: Universidad Autonoma de Baja California.
- Lopez, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad: Métodos para la mejora continua y la solución de problemas*. Madrid: Fundacion Confemetal.
- MacPepple, K. (2020). *Principles of Contract Management*. Londres: Nielsen UK ISBN Store.
- Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1). Recuperado el 30 de junio de 2020, de http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=51

- Marcó, F., Loguzzo, H., & Leonel, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones* (2ª ed.). Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dom. Cien.*, 3(2), 947-964.
- Ministerio de Justicia del Perú . (2019). *Texto Unico Ordenado de la Ley 30225 Ley de Contrataciones del Estado*. Perú: El Peruano.
- Miranda , F., Chamorro , A., & Rubio , S. (2007). *Introduccion a la Gestion de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias. Recuperado el 18 de agosto de 2020, de <https://books.google.com.pe/books?id=KYSMQQyQAbYC&lpg=PA76&dq=7%20herramientas%20de%20calidad%20diagrama%20de%20flujo&pg=PP1#v=onepage&q=7%20herramientas%20de%20calidad%20diagrama%20de%20flujo&f=false>
- Moron Urbina, J. C. (2016). *La contratación estatal: Análisis de las diversas formas y técnicas contractuales que utiliza el Estado*. Lima: Gaceta Juridica.
- Navarro, E., Gisbert , V., & Pérez, A. (2017). Metodología e implementación de Six Sigma. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*,, 73-80.
- Núñez Melgar Arias, C. S. (2020). TSP Ingeniería Industrial. Lima, Perú: Digital propio.
- Núñez Salas, M., & Talavera Cano, A. (2021). *Contrataciones con el Estado: Perspectivas desde la práctica del Derecho*. Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico Perú.

- Ortiz, K. L. (2018). *Metodología ágil para la gestión de proyectos*. La paz: Epistemus.
- Palfy, G. (s.f.). *How Business Works*. DK Publishing. Recuperado el 30 de 1 de 2023
- Pampliega, C. (10 de 3 de 2020). *IA y Project Management: La actual Dirección de Proyectos en las PYMEs*. Obtenido de Capterra:
<https://www.capterra.es/blog/1352/ia-y-project-management-i-la-actual-direccion-de-proyectos-en-las-pymes>
- Pérez, J. (2004). *La gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Performance Indicator*. (s.f.). Recuperado el 30 de 1 de 2023, de Wikipedia: The Free Encyclopedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_indicator
- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 50 – 56.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*. Newton Square: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- PROMOVE Consultoria e Formacion SLNE. (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO*. Santiago de Compostela: BIC GALICIA.
- RDYGAM S.R.L. (2019). *Manual de procedimientos internos y servicios*. Ilo: RYDGAM SRL.
- Redacción Gestión. (24 de 8 de 2022). *Qué es exactamente la tercerización laboral*. Obtenido de Diario Gestión : <https://gestion.pe/economia/que-es-exactamente-la-tercerizacion-laboral-peru-nnda-nnlt-noticia/>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Nueva York: Free Press.

- Rosander, A. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Rydgam SRL Servicios Generales, I. y. (2020). Brochure 2020. Ilo, Moquegua, Perú.
- Sanchez, C. (2020). *Normas APA (7ma edición)* (Vol. 7ma edición). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Scherkenbach, W. (1994). *La ruta Deming hacia la Mejora Continua*. Ciudad de México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Schneider, B. (2007). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona*. Lima: Editorial Norma.
- Spencer, H. (2009). *An Autobiography*. Nueva York: Cornell University Library.
- Strickland III, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Thompson, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos* (18va ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Terrazas, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Redalyc.org*, 27.
- Tiwana, A. (2010). *Knowledge Management Toolkit, The: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Atlanta: Prentice Hall PTR.
- Walton, M. (1986). *Como administrar con el método de Deming*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Zelada, C. (2017). *Propuesta de mejora de los procesos de servicio postventa de una empresa comercializadora de bienes de capital*. (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

ANEXOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Cientes principales de la empresa RYDGAM S.R.L.



NUESTROS CLIENTES



Proveedores principales de la empresa RYDGAM S.R.L.



NUESTROS PROVEEDORES



SHERWIN-WILLIAMS.



Resumen de datos extraídos del reporte de PERUMIN 2022

EMPLEO DIRECTO EN MINERÍA

SEGÚN TIPO DE EMPLEADOR (PROMEDIO DEL AÑO)

PERIODO	COMPAÑÍA	CONTRATISTA	TOTAL
2012	102,220	116,377	218,597
2013	119,439	81,797	201,236
2014	92,841	77,360	170,201
2015	105,963	108,589	214,552
2016	110,695	106,192	216,887
2017	98,295	102,319	200,614
2018	91,893	108,736	200,629
2019	89,242	102,391	191,633
2020	86,963	87,029	173,992
2021*	64,690	162,946	227,635
2022	66,867	175,073	241,940
Ene.	66,038	169,309	235,347
Feb.	66,331	172,422	238,753
Mar.	67,065	175,821	242,886
Abr.	66,891	173,007	239,898
May.	67,497	170,493	237,990
Jun.	67,051	179,307	246,358
Jul.	67,023	180,280	247,303
Ago.	67,040	179,947	246,987

SEGÚN REGIÓN - AGOSTO 2022

REGIÓN	PERSONAS	PART. %
AREQUIPA	33,479	13.6%
ÁNCASH	29,853	12.1%
MOQUEGUA	26,684	10.8%
JUNÍN	21,136	8.6%
LA LIBERTAD	19,501	7.9%
CAJAMARCA	17,650	7.1%
ICA	15,935	6.5%
PASCO	15,505	6.3%
LIMA	14,195	5.7%
CUSCO	10,084	4.1%
APURÍMAC	9,028	3.7%
AYACUCHO	8,077	3.3%
PUNO	7,842	3.2%
TACNA	6,306	2.6%
HUANCAVELICA	4,229	1.7%
HUÁNUCO	2,749	1.1%
PIURA	2,529	1.0%
MADRE DE DIOS	1,081	0.4%
CALLAO	981	0.4%
AMAZONAS	81	0.0%
LAMBAYEQUE	30	0.0%
SAN MARTÍN	29	0.0%
TUMBES	3	0.0%

Variación Interanual - Agosto

ago-21	63,500	174,496	237,996
ago-22	67,040	179,947	246,987
Var%	5.6%	3.1%	3.8%

TOTAL	246,987	100.0%
--------------	----------------	---------------

Fuente: Dirección de Promoción Minera - Ministerio de Energía y Minas.

- 2012-2020: Información proporcionada por los Titulares Mineros a través de la Declaración Anual Consolidada (DAC).

- 2021-2022: Información proporcionada por los Titulares Mineros a través de la Declaración Estadística Mensual (ESTAMIN).

Las cifras han sido ajustadas a lo reportado por los Titulares Mineros al 30 de setiembre de 2022.

MOQUEGUA: INGRESOS RECAUDADOS POR EL GOBIERNO CENTRAL

(Millones de soles)

	2021												2022		
	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB		
I. INGRESOS TRIBUTARIOS	24	51	40	52	43	50	57	44	38	42	72	72	52	I. INGRESOS TRIBUTARIOS	
1. Impuesto a los Ingresos	4	6	9	6	6	6	6	6	6	6	8	9	6	1. Impuesto a los ingresos	
- Personas Naturales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	- Personas naturales	
- Personas Jurídicas	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	5	5	3	- Personas jurídicas	
- Regularizaciones	0	1	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	- Regularizaciones	
2. Impuesto a la Importación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2. Impuesto a la importación	
3. Impuesto General a las Ventas	18	39	23	29	30	33	42	37	25	29	54	50	37	3. Impuesto general a las ventas	
- Operaciones Internas	5	5	8	5	8	7	7	7	7	6	10	11	8	- Operaciones internas	
- Operaciones Externas	13	34	15	24	23	26	35	30	18	23	43	39	29	- Operaciones externas	
4. Impuesto Selectivo al Consumo	0	5	7	17	5	11	8	0	7	6	8	11	8	4. Impuesto selectivo al consumo	
5. Otros Ingresos Tributarios	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	5. Otros ingresos tributarios	
II. INGR. NO TRIBUTARIOS	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	II. INGR. NO TRIBUTARIOS	
INGRESOS CORRIENTES (+II)	24	51	40	53	44	50	57	44	38	43	73	72	52	INGRESOS CORRIENTES (+II)	

Fuente: SUNAT.

Elaboración: BCRP, Sucursal Arequipa. Departamento de Estudios Económicos.