



**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y  
URBANISMO**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**TESIS**

**PROPUESTA DE UN PLANTEAMIENTO  
ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
EMPRESARIAL DE LA MOLINERA ADEMMY SAC  
CHICLAYO 2019**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO  
INDUSTRIAL**

**Autor:**

**Bach. Delgado Castro, Kevin Manuel**

**(Orcid: 0001-7095-4609)**

**Asesor:**

**Mg. Larrea Colchado, Luis Roberto**

**(Orcid: 0002-7266-4290)**

**Línea de investigación**

**Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente**

**Pimentel – Perú**

**2021**

**TESIS**

**PROPUESTA DE UN PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA MOLINERA ADEMMY SAC CHICLAYO 2019**

**Aprobación del jurado**

---

Mg. Larrea Colchado, Luis Roberto  
**Asesor**

---

Mg. Carrascal Sánchez, Jenner  
**Presidente del Jurado de Tesis**

---

Mg. Larrea Colchado, Luis Roberto  
**Secretario del jurado de Tesis**

---

MSc. Purihuaman Leonardo, Celso  
Nazario  
**Vocal del Jurado de Tesis**

## **DEDICATORIA**

El presente estudio se lo dedico principalmente a mis Padres Víctor Delgado Rojas y Soledad Castro Boyer, pilares fundamentales en mi vida, quienes en todo momento me apoyaron moral y económicamente, y me motivaron a culminar esta importante etapa en mi vida.

Les agradezco también por haberme formado a la persona que soy en la actualidad, y por haber depositado su confianza en mí sin dudar. Los amo y son la razón de todo en mi vida.

**Delgado Castro, Kevin Manuel**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer principalmente a DIOS que estoy seguro siempre guía cada paso que doy.

Agradecer también a mi Abuelita GEORGINA, que desde el cielo siempre me cuida, y que me hubiera encantado que estuviera conmigo en estos momentos para darle un fuerte abrazo. Te Amo Abuelita.

Agradezco de la misma manera a mi madrina Lucila Cueva, quien en todo momento está pendiente de mí, brindándome todo su apoyo.

# PROPUESTA DE UN PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA MOLINERA ADEMMY SAC CHICLAYO 2019

## PROPOSAL FOR A STRATEGIC APPROACH TO IMPROVE THE BUSINESS MANAGEMENT OF LA MOLINERA ADEMMY SAC CHICLAYO 2019

Delgado Castro Kevin Manuel<sup>1</sup>

### Resumen

*La presente investigación cuyo objeto fue proponer un planteamiento estratégico para mejorar la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019, ya que la empresa aún no adopta nuevas técnicas y sistemas de gestión con el propósito de mejorar los procesos de toma de decisiones, mejorar los resultados y minimizar los costos de producción. La población en estudio fueron los 30 trabajadores de la empresa. La variable de estudio fueron planteamiento estratégico y gestión empresarial. Se usó la investigación de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, los datos fueron analizado con la ayuda del programa estadístico SPSS. Concluyendo que se logró realizar el planteamiento estratégico de la empresa, logrando propuestas como nuevo organigrama, nueva misión y visión, mejores indicadores, propuestas de capacitaciones a los trabajadores, así como también a los agricultores, y un plan de mantenimiento preventivo para los procesos de la empresa. Teniendo en cuenta la problemática y de acuerdo a la realidad de la empresa se elaboró la propuesta de investigación la cual se logró mejoras sustanciales, se redujo de un 38% a un 7% la obtención de la materia prima fuera de Lambayeque, teniendo un ahorro de S/ 32 100 soles por costos de transporte, y que al dejar de lado al mantenimiento correctivo para iniciar el preventivo trae un ahorro de S/ 49 179 soles para le empresa. Finalmente se realizó el análisis del B/C de la propuesta de investigación obteniéndose 1.33, este indicador se refiere a que por cada sol que la empresa pueda invertir en la propuesta se obtendría un beneficio de 0.33 soles.*

**Palabras clave:** gestión empresarial, planteamiento estratégico, rendimiento financiero, técnicas de gestión.

---

<sup>1</sup> Adscrita la Escuela Académica Profesional de Ingeniería Pregrado. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email: [dcastrokevin@crece.uss.edu.pe](mailto:dcastrokevin@crece.uss.edu.pe), código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7095-4609>

## **Abstract**

*The present investigation, the purpose of which was to propose a strategic approach to improve the business management of Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019, since the company has not yet adopted new management techniques and systems in order to improve decision-making processes, improve results and minimize production costs. The study population was the 30 workers of the company. The study variable was strategic approach and business management. Descriptive research with a quantitative approach was used, the data was analyzed with the help of the SPSS statistical program. Concluding that it was possible to carry out the strategic approach of the company, achieving proposals such as a new organization chart, new mission and vision, better indicators, training proposals for workers, as well as farmers, and a preventive maintenance plan for the processes of the company. Taking into account the problems and according to the reality of the company, the research proposal was prepared, which achieved substantial improvements, the extraction of raw material outside Lambayeque was reduced from 38% to 7%, with savings of S / 32,100 soles for transportation costs, and by leaving aside corrective maintenance to start preventive maintenance, it brings savings of S / 49,179 soles for the company. Finally, the analysis of the B / C of the research proposal was carried out, obtaining 1.33, this indicator refers to the fact that for each sol that the company can invest in the proposal, a profit of 0.33 soles would be obtained.*

**Key words:** *business management, strategic approach, financial performance, management techniques.*

## ÍNDICE

Resumen.....	v
Abstract.....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Realidad Problemática .....	12
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	17
1.3.1. Planteamiento estratégico. ....	17
1.3.2. Gestión empresarial.....	41
1.4. Formulación del Problema .....	46
1.4.1. Problema general. ....	46
1.4.2. Problemas específicos.....	46
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	47
1.6. Hipótesis .....	47
1.6.1. Hipótesis general. ....	47
1.6.2. Hipótesis específicas.....	47
1.7. Objetivos .....	48
1.7.1. Objetivo general.....	48
1.7.2. Objetivos específicos.....	48
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	50
2.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	50
2.1.1. Tipo de investigación.....	50
2.1.2. Diseño de investigación.....	51
2.2. Población y muestra.....	51
2.3. Variables, Operacionalización.....	52
2.3.1. Variables.....	52
2.3.2. Operacionalización de Variables. ....	53
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ....	54
2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	54
2.4.2. Validez.....	54
2.4.3. Confiabilidad.....	55
2.5. Procedimientos de análisis de datos.....	56
2.6. Aspectos éticos .....	56
2.7. Criterios de Rigor científico .....	57
III. RESULTADOS .....	59
3.1. Diagnóstico de la empresa.....	59
3.1.1. Información general.....	59

3.1.2.	Descripción del proceso productivo o servicio .....	63
3.1.3.	Análisis de la problemática .....	66
3.1.4.	Situación actual de la variable dependiente .....	81
3.2.	Discusión de resultados .....	89
3.3.	Propuesta de investigación .....	91
3.3.1.	Fundamentación .....	91
3.3.2.	Objetivos de la propuesta .....	92
3.3.3.	Desarrollo de la propuesta.....	92
3.3.4.	Situación de la variable dependiente con la propuesta.....	111
3.3.5.	Análisis beneficio costo de la propuesta.....	116
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
4.1.	Conclusiones .....	118
4.2.	Recomendaciones .....	119
	REFERENCIAS.....	120
	ANEXOS .....	125
	Anexo 1: Instrumentos.....	125
	Anexo 2: Validación de expertos .....	127
	Anexo 3: Instrumento actual para la evaluación del personal.....	136
	Anexo 4: Formato de programa de inspecciones, tareas y control de avance	137
	Anexo 5: Formato de programa de mantenimiento por máquina .....	138
	Anexo 6: Formato de Programa de Mantenimiento por Maquina .....	139
	Anexo 7: Nuevo Instrumento para le evaluación de los trabajadores .....	141
	Anexo 8: nuevo Instrumento para la evaluación organizativa.....	143
	Anexo 9: nuevo tipo de contrato para la fidelización del agricultor con la empresa	144
	.....	
	Anexo 10: Autorización para el recojo de información.....	145



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Tabla de población</i> .....	51
<b>Tabla 2.</b> <i>Operacionalización de variables</i> .....	53
<b>Tabla 3.</b> <i>Juicio de expertos</i> .....	55
<b>Tabla 4.</b> <i>Confiabilidad</i> .....	55
<b>Tabla 5.</b> <i>Presentación del Alfa de Cronbach</i> .....	56
<b>Tabla 6.</b> <i>Criterios de rigor científico</i> .....	57
<b>Tabla 7.</b> <i>Ficha de observación</i> .....	66
<b>Tabla 8.</b> <i>Conocimiento del plan estratégico de la empresa</i> .....	67
<b>Tabla 9.</b> <i>Conocimiento de la estructura del plan estratégico</i> .....	68
<b>Tabla 10.</b> <i>Conozco cuales son los valores que promueve la empresa</i> .....	69
<b>Tabla 11.</b> <i>Conozco cuales son las políticas de calidad en la empresa</i> .....	70
<b>Tabla 12.</b> <i>Conozco los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de metas en la empresa</i> .....	71
<b>Tabla 13.</b> <i>He participado en la elaboración del plan estratégico de la empresa</i> .	72
<b>Tabla 14.</b> <i>Me identifico con los valores de la empresa</i> .....	73
<b>Tabla 15.</b> <i>Considero que los objetivos y plan estratégico aún están vigentes en la empresa</i> .....	74
<b>Tabla 16.</b> <i>Orden de causas según su frecuencia</i> .....	79
<b>Tabla 17.</b> <i>Modelo PEPSU</i> .....	82
<b>Tabla 18.</b> <i>Esquema de Producción y Valor de Mercado Unitario</i> .....	83
<b>Tabla 19.</b> <i>Producción real por año en sacos de los años 2014 - 2019</i> .....	84
<b>Tabla 20.</b> <i>Producción estimada en sacos de los años 2014 - 2019</i> .....	84
<b>Tabla 21.</b> <i>Comparación del Arroz Pilado Pronosticado y Actual</i> .....	84
<b>Tabla 22.</b> <i>Comparativa horas perdidas al año</i> .....	85
<b>Tabla 23.</b> <i>Costos por reparación de maquinaria</i> .....	86
<b>Tabla 24.</b> <i>Limitaciones en la comunicación ascendente y descendente</i> .....	87
<b>Tabla 25.</b> <i>Iniciativas a llevar a cabo para cada uno de los Objetivos Específicos</i>	95
<b>Tabla 26</b> <i>Matriz FODA</i> .....	98
<b>Tabla 27</b> <i>Estrategias FODA</i> .....	99
<b>Tabla 28.</b> <i>Formulación de la Visión</i> .....	103
<b>Tabla 29.</b> <i>Formulación de la Misión</i> .....	104
<b>Tabla 30</b> <i>Indicadores de rendimiento</i> .....	106
<b>Tabla 31</b> <i>Indicadores de productividad</i> .....	106
<b>Tabla 32</b> <i>Indicador de la eficiencia de la Máquina descascaradora</i> .....	106
<b>Tabla 33</b> <i>Control de almacenamiento.</i> .....	107
<b>Tabla 34.</b> <i>Responsables de las Iniciativas</i> .....	109
<b>Tabla 35.</b> <i>Producción estimada en sacos después de la propuesta.</i> .....	112
<b>Tabla 36.</b> <i>Costos por reparación de maquinaria.</i> .....	115
<b>Tabla 37.</b> <i>Detalle del beneficio costo</i> .....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Proceso de planeación estratégica.....	19
<b>Figura 2.</b> Ficha RUC de la empresa .....	59
<b>Figura 3.</b> Servicio de pilado de arroz .....	60
<b>Figura 4.</b> Almacenaje de arroz.....	61
<b>Figura 5.</b> Organigrama de la empresa.....	61
<b>Figura 6.</b> Maquinaria de uso de la empresa Ademmy SAC.....	62
<b>Figura 7.</b> Proceso productivo de la empresa Ademmy SAC.....	63
<b>Figura 8.</b> DOP obtención de arroz Pilado en el Molino.....	65
<b>Figura 9.</b> Conocimiento de los planes previstos en el área .....	68
<b>Figura 10.</b> Conocimiento de la visión y misión de la empresa .....	69
<b>Figura 11.</b> Conocimiento de la ejecución de algún plan estratégico.....	70
<b>Figura 12.</b> Conocimiento de metas en la empresa .....	71
<b>Figura 13.</b> Conocimiento de programación.....	72
<b>Figura 14.</b> Participación en la elaboración de manuales y guías.....	73
<b>Figura 15.</b> Participación en capacitaciones .....	74
<b>Figura 16.</b> Diagrama de Ishikawa .....	78
<b>Figura 17.</b> Diagrama de Pareto .....	80
<b>Figura 18.</b> Lugar de obtención de la materia prima .....	82
<b>Figura 19.</b> Número de evaluados según aprobación y desaprobación durante los últimos 6 años .....	88
<b>Figura 20.</b> Perspectivas del mapa de la estrategia.....	92
<b>Figura 21.</b> Diseño de la Cadena de Suministro .....	100
<b>Figura 22.</b> Mapa de Procesos de la Empresa.....	102
<b>Figura 23.</b> Organigrama propuesto.....	103
<b>Figura 24.</b> Esquema de Cronograma para el Plan de Capacitación.....	105
<b>Figura 25.</b> Diagrama de Gantt .....	110
<b>Figura 26.</b> Lugar de obtención de la materia prima .....	111
<b>Figura 27.</b> Horas perdidas por año .....	113
<b>Figura 28.</b> Trabajadores evaluados .....	114

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Lerner, (2018) en su artículo publicado en Argentina para la empresa auditora KPMG indica que “desde el inicio del nuevo milenio, algunas empresas han desarrollado a una estructura estratégica más simple basada en los grandes avances que ahora trae la tecnología” (p. 32), de esta manera se considera que los sistemas de gestión del conocimiento deberían usarse para compartir información y crear objetivos comunes pues, se cree que las divisiones estratégicas obstaculizan este proceso, tanto empresarial como corporativa, que necesariamente abarca el cambio estratégico continuo y la perfecta integración de la formulación y la implementación de la estrategia. Tal cambio e implementación generalmente se integran en la estrategia a través de las facetas de puesta en escena y ritmo. Aunque se han propuesto diferentes enfoques estratégicos en la literatura, se sabe poco sobre su relevancia y aplicabilidad a las organizaciones, especialmente en términos de énfasis, enfoque y alcance.

Los países más avanzados se han obsesionado con la competición internacional desde que los primeros automóviles japoneses comenzaron a venderse bien. De acuerdo a Reporte Digital, (2019) estos países confían mucho en sus gran elaboradas estrategias globales, y esto obliga a las empresas que no solo piense para un mercado nacional sino, que se proyecte también en un ámbito internacional (p. 42).

Por otro lado, la identificación de posibles economías requiere una visión considerable. Es así como Madrigal y Guerreo, (2015) mencionan en su investigación publicada en la revista European Scientific Journal que “las ventajas que trae una planeación estratégica no solo debe ser de grandes empresas industriales que se dedican a la producción sino también de alguna determinada red logística en donde busque mejorar sus canales de distribución” (p. 142). Es por ello que sus propios objetivos comerciales deben verificarse regularmente y la

estrategia comercial debe ajustarse o realinearse. Eso requiere el mercado y la organización de la empresa. Como resultado, deben decidirse e implementarse medidas que sirvan para modernizarse, crear ventajas competitivas y así garantizar la viabilidad futura de la empresa o unidad de negocio.

Las habilidades de gestión deficientes tienen efectos duraderos y pueden infectar a toda una organización. Los resultados del liderazgo tóxico y equivocado llegan a todas partes. Por otro lado, los líderes fuertes que usan buenas habilidades de gestión impactan positivamente en una empresa de varias maneras, como reducir la rotación, mejorar la moral y capacitar a los empleados para ser más productivos. La gerencia debe liderar con el ejemplo y crear un ambiente de trabajo positivo para que los empleados se desempeñen a su mejor capacidad.

La contratación adecuada es esencial, sin embargo, también es necesario contar con una buena gestión de personas para motivar a los empleados, aumentar la productividad y garantizar que estén en línea con los valores y la misión de la empresa. La gestión de personas es positiva al identificar las necesidades de mejora y las estrategias más apropiadas para motivar al equipo, desarrollar y atraer talento, además de reducir la rotación de empleados.

Las herramientas para lograr estos resultados son diversas y pueden incluir políticas de beneficios, premios, evaluación de desempeño, retroalimentación, capacitación y otras soluciones. Si no tiene experiencia en el área, puede profundizar sus conocimientos con cursos y capacitación, por ejemplo, o incluso contratar a un profesional especializado para esta función.

Según Bolaños, (2016) en su artículo publicado en Scopus para la revista Suma de Negocios menciona que “en el Perú la información es esencial para la resistencia de una organización financiera en el mercado global y competitivo” (p. 23). La naturaleza de la globalización y la competitividad en el mercado enfatizan la importancia de desarrollar la capacidad de una organización a través de una mejor mejora de sistemas de información.

En consecuencia, la información almacenada debe ser recuperada y distribuida para el uso de un liderazgo de la organización y la alta dirección, así como los gerentes de nivel medio para tomar decisiones

efectivas a largo plazo (estratégicas) y a corto plazo (tácticas) (Bolaños, 2016, p. 34).

Acevedo, (2015) agrega que “en el entorno actual de ritmo rápido y experto en tecnología, muchas organizaciones peruanas han perdido su sentido de dirección” (p. 53). Las empresas se centran menos en un servicio de calidad, satisfacción del cliente o innovación de productos y más en el resultado final, independientemente de las consecuencias futuras. Los objetivos estratégicos a largo plazo, el empoderamiento de los empleados a través del reconocimiento y los programas de capacitación continua parecen ser cosa del pasado. De acuerdo con Capuñay, (2019):

El liderazgo se ha convertido en un tema sin valores centrales o comportamiento consistente; los objetivos profundos que distinguen a otras compañías se han reemplazado por objetivos trimestrales imposibles, lo que ha provocado que los empleados corten atajos y comprometan su trabajo. Ahora es el momento de reconstruir, repensar y guiarse por un liderazgo más fuerte y una estrategia bien guiada (p. 45).

Es por ello que en la empresa Molinera Ademmy SAC, los gerentes pasan una gran cantidad de tiempo preparando, investigando y comunicando el proceso de gestión estratégica, lo que puede dificultar las operaciones diarias y afectar negativamente al negocio. Por ejemplo, los gerentes pasan por alto los problemas diarios que necesitan resolución y, sin darse cuenta, causan una disminución en la productividad de los empleados y las ventas a corto plazo. Cuando los problemas no se resuelven de manera oportuna, se produce una mayor rotación de empleados. Esto podría obligar a la empresa a redirigir los recursos críticos, dejando a un lado las iniciativas de gestión estratégica.

La empresa Molinera Ademmy SAC aún no adopta nuevas técnicas y sistemas de gestión con el propósito de mejorar los procesos de toma de decisiones, mejorar los resultados y minimizar los costos de producción. En consecuencia, todavía no mejora la efectividad de la operación de la compañía, ya que con el rápido crecimiento que ha tenido en los últimos años le es necesario

diversas técnicas de gestión y prácticas de gestión de contabilidad para mejorar el rendimiento financiero siguiendo prioridades estratégicas específicas.

Pero para que esto sea posible, es necesario que la misión, visión, objetivos, valores, política cultura y los sistemas de información se adapten a las necesidades de la molinera en concordancia con la de sus clientes, y para eso es importante considerar varios factores, como por ejemplo la interacción entre las áreas involucradas con las personas. Sin embargo, es posible decir que hoy en día la tecnología actual ha alcanzado un nivel en el que es posible iniciar este nuevo canal de comunicación, y con todo lo que puede suponer. Por lo tanto, la empresa debe comenzar a prepararse para operar estas nuevas herramientas y optimizar sus recursos, procesos y objetivos que identifiquen y caractericen a la empresa.

## **1.2. Trabajos previos**

Mora, Vera y Melgarejo, (2015) en su investigación publicada en Bogotá – Colombia para la revista El Sevier, con el objeto de analizar cuál es la relación que existe entre planificación estratégica y competitividad en las MYPES dedicadas al comercio en Bogotá. Este estudio se ha basado en pruebas de correlación directa y parcial. En 7 de las 8 dimensiones se encuentran con niveles de competitividad por debajo del 80%. Para las micro empresas tienen un 69% de índice de competitividad, siendo las exportadoras con mayor porcentaje (17% más). La dimensión RR.HH. (12%), el planteamiento estratégico (11%) y la calidad con un 10%, así mismo se mejoró en un 70% la competitividad mediante propuestas de cambios en la gestión organizacional. Conclusión: se encontró que existe una relación significativa entre gestión organizacional y competitividad.

Agwu, (2018) en su investigación titulada “Análisis del impacto de la gestión estratégica en el rendimiento empresarial de las PYME en Nigeria” publicado en la Revista Académica de la Gestión Estratégica. Este estudio examina el impacto de la gestión estratégica en el desempeño comercial de las PYME en el estado de Lagos, Nigeria. Se recopilieron datos de una muestra de conveniencia de 120 propietarios / gerentes de pequeñas empresas en el estado de Lagos, Nigeria. Resultados: solo el 12.8% de su desempeño medido por la participación de mercado está asociado a la estrategia comercial implementada, asimismo de

obtuvo que el 45% de los participantes relacionaba una buena gestión empresarial con la fidelidad de los clientes. De este estudio se puede deducir que cuando las PYME puedan implementar estrategias comerciales formuladas con éxito, existe una mayor probabilidad de aumentar su número de consumidores, lo que a su vez aumentará su volumen de transacciones y, en consecuencia, su participación en el mercado.

Leyva et al., (2018) en su tesis titulada “planificación estratégica y las habilidades de gestión como factores internos en las PYME” México - publicada en la Revista Scielo. Cuyo objetivo fue medir la influencia del planteamiento estratégico en la gestión y competitividad empresarial de las PYME en Hermosillo. La investigación fue de tipo mixta, con un panel de expertos (método Delphi). Los resultados confirmaron que entre las pequeñas y medianas empresas existen diferencias en dos dimensiones: el planteamiento estratégico como una habilidad ( $p = 0.041$ ) y la competitividad corporativa ( $p = 0.034$ ), encontrando que las empresas medianas muestran más habilidades de gestión empresarial para la estrategia planificación y competitividad empresarial en comparación con las pequeñas empresas. Y concluyen que el planteamiento estratégico y las habilidades de gestión como factores internos de las PYME influyen en la competitividad empresarial.

Ramírez, (2015) en su tesis para la Universidad San Martín de Porres publicada en Lima. Cuyo título fue “EL planteamiento estratégico y la calidad de gestión en algunas instituciones de Chorrillos – Lima”. Su objetivo fue encontrar una relación entre las variables en las Instituciones Educativas. La investigación fue cuantitativa, correlacional no probabilístico. Su muestra fue 4 I.E. con 94 docentes y 17 administrativos. Los resultados que se obtuvo fueron que el 38% de participantes no tenía una adecuada gestión empresarial y el 35% le daba la importancia a la gestión empresarial por lo tanto su planeamiento estratégico era deficiente. En la que concluyeron que existe una relación significativa entre las variables.

Melendez, (2018) en su tesis publicada en el repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola – Lima. Cuyo título es “La gestión estratégica y la competitividad de las MYPES en Gamarra” el cual tuvo como objetivo determinar la relación entre



la gestión estratégica con la competitividad en las MYPES. Metodología: 307 MYPES entrevistadas mediante un cuestionario con escala Likert. En donde el Rho se Spearman fue de 0.515 y una significancia del 0.000. Y se muestra que el 54.4% está de acuerdo y totalmente de acuerdo que se debe usar una buena gestión empresarial y estrategias para permitir la mejora de los procesos y aumentar su competitividad.

Rosas, (2016) en su tesis titulada “Planeamiento estratégico y la gestión empresarial del turismo en Puno” para la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez – Puno. Su objetivo fue explicar la influencia del planeamiento estratégico en la gestión empresarial en el turismo de Puno. La investigación fue no experimental con muestreo no probabilístico. El 44% dijo que el nivel de planeamiento estratégico es regular y solo el 29% dijo que es óptimo, en la gestión empresarial, el 46% dijo que es regular y 11% dijo que es deficiente. En cuanto a la participación el 49% dijo que tiene un nivel óptimo, el 37% dijo que era regular. Conclusión: existe una correlación directa y significativa ( $r = .220$ ) entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial.

Calderón, (2015) en su tesis titulada “Plan estratégico y gestión empresarial en la empresa A&C Exploración Geotécnica” Para la Universidad Señor de Sipán – Pimentel. El objetivo principal proponer un plan estratégico. Fue de tipo descriptivo y datos no numéricos. Usó una encuesta escala Likert. La dirección en la empresa no es la adecuada (70%), la influencia que tiene el plan en la organización es baja (80%). Por lo tanto, es indispensable proponer un plan estratégico para dinamizar a la empresa.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Planteamiento estratégico.**

De acuerdo con Rosas, (2016) defina el planteamiento estratégico como una actividad de gestión y un proceso que define la dirección y el objetivo de un negocio a largo plazo: define cómo se deben asignar los recursos. (p. 34).

Los planes estratégicos tienen un cierto presupuesto, por lo que es esencial determinar correctamente los objetivos a alcanzar. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para lograr los objetivos y el planteamiento estratégico fracasará.

El planteamiento estratégico como sistema de gestión surgió en los años 60 y 70, siguiendo la evolución de las capacidades estratégicas de las empresas. La gerencia ha comenzado a requerir la planificación de las tareas a realizar, con un gerente que analiza cómo y cuándo configurarlas.

Montoya & Boyero, (2016) mencionan que:

El planteamiento estratégico es la elaboración, desarrollo e implementación de varias acciones y programas por parte de empresas u organizaciones, con el objetivo de lograr los objetivos establecidos. Estas acciones y programas pueden ser a corto, mediano o largo plazo. (p. 83).

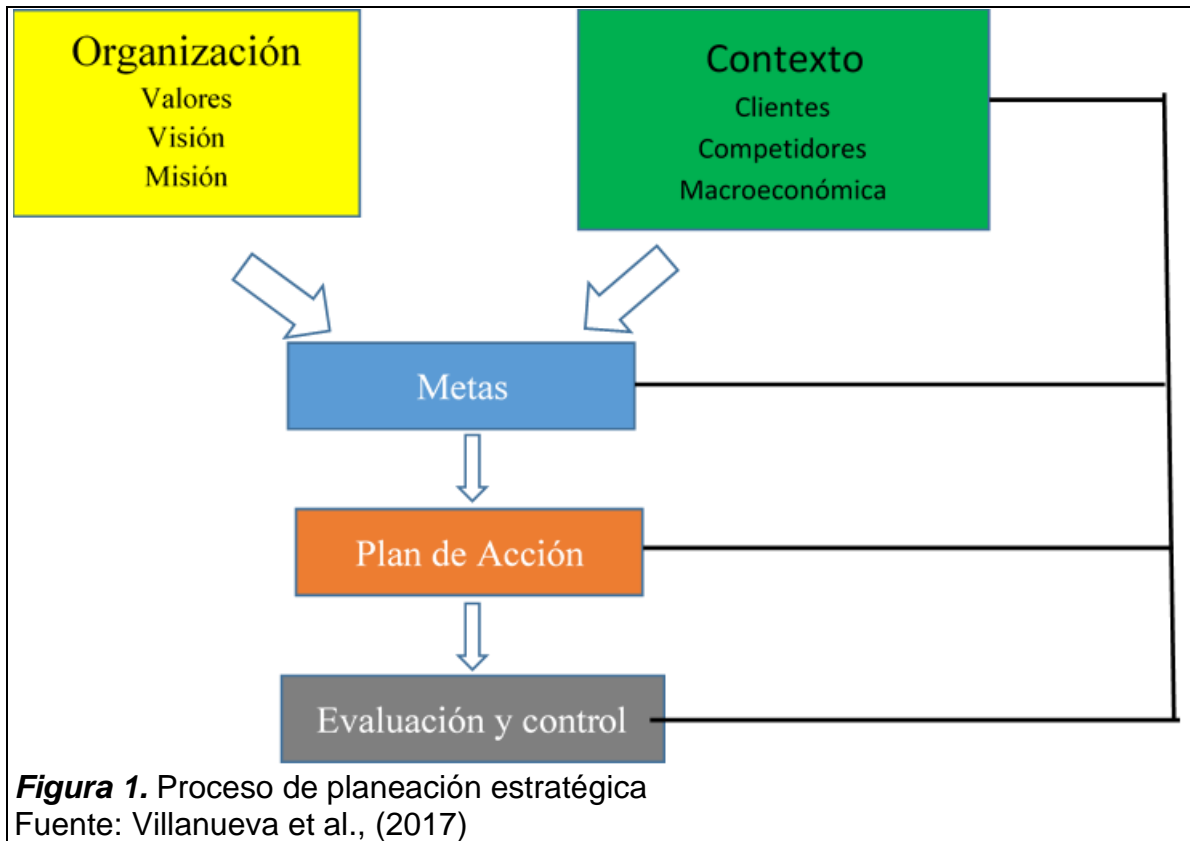
Por otro lado, el tiempo entre la colocación de un producto y su comercialización se ha acortado, con un ciclo de vida del producto cada vez más limitado. Como resultado, el planteamiento estratégico es ahora fundamental para las empresas que buscan una mayor competitividad.

Dicho esto, el planteamiento estratégico se especializa en los procedimientos a seguir (estrategias) para lograr los objetivos establecidos de acuerdo con las oportunidades y limitaciones del medio ambiente.

Sin embargo, es importante que todas las personas relacionadas con la administración puedan desarrollar sus conocimientos y habilidades y comprender en detalle las necesidades del negocio, de modo que el planteamiento estratégico les permita interactuar con un mundo dinámico y en constante cambio.

Sin embargo Villanueva et al., (2017) menciona que un plan estratégico de negocios es el resultado del proceso de planificación estratégica de negocios. Es un documento que comunica un plan articulado que incluye:

- a. Objetivos comerciales, una misión y una visión.
- b. Acciones necesarias para archivar esos objetivos.



El plan estratégico es importante en el desarrollo de cualquier organización empresarial. Este proporciona la base para las actividades en el negocio, impactando significativamente el desempeño de estas actividades y el desempeño de toda la organización. Algunos de los aspectos más importantes del planteamiento estratégico incluyen la visión, la misión, los valores y la estrategia utilizada en la organización de interés. Además, otros factores en la actividad de planificación estratégica de la organización incluyen la oportunidad de las estrategias, así como variables como la situación del negocio, los cursos de acción disponibles y los resultados deseados. “El objetivo es desarrollar un plan estratégico que se adapte a las condiciones comerciales basado en una evaluación precisa de los factores internos y externos que influyen en las operaciones de la organización” (Rodríguez, 2018, p. 34).

La situación de la organización empresarial también es un factor importante en el desarrollo de planes estratégicos empresariales. En este sentido, Pozos y Acosta, (2016) mencionan que:

el planteamiento estratégico se relaciona significativamente con una variedad de actividades en toda la organización empresarial. Las conexiones significativas entre el planteamiento estratégico y prácticamente todos los componentes de la organización empresarial enfatizan la importancia del planteamiento estratégico para hacer cumplir el crecimiento general y el progreso de la organización de interés (p. 54).

El siguiente análisis de la importancia del planteamiento estratégico en una organización empresarial considera el contexto general del planteamiento estratégico para establecer la conexión entre este y el desarrollo de la organización, los impactos de esta y el desempeño de la gestión, los impactos del planteamiento estratégico. en el desempeño organizacional, los esfuerzos de planificación estratégica y viabilidad organizacional y atractivo para empleados e inversores, y la capacidad general de la organización para garantizar operaciones sostenibles y viables a largo plazo. Se argumenta que el planteamiento estratégico sirve como una base importante sobre la cual una organización construye su crecimiento y expansión, de modo que el planteamiento estratégico es un factor crítico de éxito en el desarrollo de las organizaciones.

#### **a) Contexto del planteamiento estratégico**

El contexto del planteamiento estratégico implica las necesidades de la organización empresarial, incluida la necesidad de que la organización se asegure de que sus operaciones coincidan adecuadamente con las condiciones del mercado. Por ejemplo, la situación del mercado cambia con el tiempo, de modo que el dinamismo de la condición del mercado puede afectar significativamente la demanda de los productos y servicios de la organización de interés. El contexto del planteamiento estratégico requiere la consideración de los cambios que ocurren en la situación del mercado para optimizar el desarrollo de la organización (Quiñones, 2015).

En efecto, el planteamiento estratégico generalmente se ve como un proceso de gestión o, a veces, una herramienta de gestión, para desarrollar políticas, programas, otro factor en el contexto del planteamiento estratégico es que se basa

en las capacidades y limitaciones de la organización empresarial de interés. Por ejemplo, como se mencionó anteriormente, los gerentes participan en el proceso de planificación estratégica para maximizar el rendimiento de la organización. Sin embargo, la realidad es que los gerentes deben considerar las capacidades de los miembros de la organización, es decir, los trabajadores de la empresa, porque las características de estos miembros de la organización influyen directamente o incluso definen las capacidades de la organización para cumplir cualquier plan estratégico.

El contexto del planteamiento estratégico implica las habilidades, conocimientos, limitaciones, preocupaciones, etc. de los miembros de la organización. En esa línea Cabrejos, Chacaltana, López, Villa, (2018) mencionan que “los gerentes deben considerar estas características de la fuerza laboral para garantizar que el plan estratégico resultante pueda contribuir a la maximización del desempeño de la organización comercial de interés” (p. 54). El contexto del proceso de planificación estratégica requiere la consideración de las características del entorno interno de la organización, así como la consideración de las características del entorno organizacional externo para optimizar la efectividad y el potencial de éxito en la implementación del plan estratégico resultante.

#### **b) El proceso de planificación estratégica y el desempeño gerencial**

Álvarez, (2014) refiere que esta relación significativa entre las actividades de los gerentes y el proceso de planificación estratégica enfatiza la realidad de que el proceso de planificación estratégica impacta el desempeño gerencial o el desempeño gerencial en la organización. Por ejemplo, las actividades de los gerentes en una organización generalmente implican una planificación estratégica que requiere un análisis del entorno organizacional interno y el ambiente organizacional externo, de modo que la capacidad de los gerentes para abordar los problemas identificados en el ambiente organizacional interno y los problemas identificados en el exterior. El entorno organizacional depende de la capacidad de estos gerentes para utilizar eficazmente el proceso de planificación estratégica y el desarrollo de soluciones y acciones apropiadas para abordar tales problemas.

La efectividad del proceso de planificación estratégica para llegar a tales soluciones impacta directamente la efectividad de los gerentes para abordar dichas soluciones. Como resultado, se puede argumentar que el desempeño de los gerentes al proporcionar las soluciones apropiadas para los problemas encontrados en la organización depende de las actividades específicas involucradas en el proceso de planificación estratégica. Por lo tanto, el proceso de planificación estratégica influye en las capacidades de los gerentes para brindar apoyo a la capacidad de la organización para abordar sus problemas a medida que la organización se desarrolla.

### **c) Planificación Estratégica y Gestión de Recursos Humanos**

Según Campos, (2014) menciona que:

El proceso de planificación estratégica involucra las características de los recursos humanos de la organización, especialmente debido al hecho de que el plan estratégico resultante se implementará a través de la acción de los empleados en la organización. Es necesario que los gerentes se aseguren de que el plan estratégico resultante pueda respaldar o comprometer a los trabajadores de la organización. La incapacidad de los gerentes para obtener dicho compromiso y apoyo para el plan estratégico resultante podría significar un desastre en la implementación del plan estratégico. La falta de tal compromiso y apoyo podría conducir al fracaso de la implementación del plan estratégico y al fracaso de los gerentes para lograr los resultados deseados en la implementación de los planes (p. 92).

El planteamiento estratégico es un factor importante que influye en la capacidad de los gerentes para conducir y afectar las actividades específicas de los miembros individuales de la organización. Como se mencionó anteriormente, el compromiso y el apoyo de los trabajadores individuales en la organización depende de cómo el plan estratégico resultante coincida con las características de los trabajadores. Por ejemplo, las expectativas y preferencias de los trabajadores influyen significativamente en la probabilidad de éxito de la implementación de la estrategia. El planteamiento estratégico impacta el desempeño de la administración

porque influye directamente en la capacidad del plan estratégico resultante para obtener el compromiso y el apoyo de los recursos humanos de la organización para maximizar el resultado o las consecuencias de la implementación del plan.

En relación, el desempeño de los trabajadores individuales podría depender en gran medida de los planes estratégicos desarrollados a través de los esfuerzos de los gerentes de la organización. Como se mencionó anteriormente, la alineación es necesaria entre las características de los recursos humanos y las características del plan estratégico. Las actividades de los trabajadores individuales exigirían las características naturales del plan estratégico implementado en la organización. En efecto, el proceso de planificación estratégica influye en la alineación entre las características del plan estratégico y las características de los trabajadores de la organización, de modo que el proceso de planificación estratégica también influye en el desempeño de los trabajadores individuales. La capacidad natural de los trabajadores para satisfacer los requisitos de sus trabajos se vería significativamente influenciada por las características del plan estratégico. El planteamiento estratégico influye en los niveles de productividad de los trabajadores de la organización.

#### **d) Planificación Estratégica y Desempeño Organizacional**

El planteamiento estratégico impacta directamente el desempeño organizacional. El nivel de desempeño organizacional depende directamente del nivel de desempeño de los gerentes. La efectividad de los gerentes para abordar las necesidades específicas, los problemas y las preocupaciones de la organización influye en la capacidad de la organización para abordar sus propios medios, especialmente debido al hecho de que los gerentes son los que proporcionan la dirección para toda la organización. La capacidad de los gerentes de participar en el proceso de planificación estratégica para llegar a los mejores planes estratégicos posibles determina la capacidad de la organización para desempeñarse para la satisfacción de sus metas y objetivos, y para lograr una mayor mejora o crecimiento en su desarrollo (Campos, 2014, p. 45)).

El nivel de desempeño de los trabajadores individuales en la organización determina directamente la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y objetivos. Los recursos humanos de la organización definen las capacidades y capacidades de la organización para cambiar y abordar sus problemas, necesidades y desafíos. Como resultado, es necesario que los gerentes se aseguren de que el proceso de planificación estratégica pueda obtener los mejores niveles de productividad posibles de los recursos humanos de la organización. La alineación del proceso de planificación estratégica de las características específicas de los recursos humanos de la organización determinará directamente la capacidad natural de la organización para desempeñarse de acuerdo con las metas y objetivos deseados del negocio.

#### **e) Planificación estratégica y viabilidad empresarial**

El planteamiento estratégico influye directamente en la viabilidad y el atractivo de la organización empresarial para los empleados. Toda organización empresarial necesita maximizar sus recursos humanos para poder maximizar su desempeño organizacional y la capacidad de alcanzar sus metas y objetivos.

En tal sentido “los recursos humanos de la organización empresarial impactan significativamente su capacidad natural de la organización empresarial para alcanzar sus metas y objetivos” (Quiñones, 2015, p. 65). El apoyo que ofrecen los recursos humanos para el logro de las metas y objetivos de la organización sirve como una parte crítica en el éxito del negocio. Es necesario que los gerentes de la organización empresarial maximicen el atractivo general de la organización para atraer a los mejores empleados posibles para la organización. Los gerentes quieren asegurarse de que los recursos humanos de la organización tengan los mejores conjuntos de habilidades posibles y los mejores antecedentes y conocimientos posibles para que dichos recursos humanos puedan proporcionar el apoyo necesario para el crecimiento y desarrollo continuo del negocio.

Uno de los factores más importantes que los empleados suelen considerar cuando se trata de solicitar ciertos trabajos en grandes organizaciones es el proceso de planificación estratégica en la organización (Vera, Colina & Melgarejo, Molina, 2015). Por ejemplo, los empleados quieren asegurarse de que el proceso



de planificación estratégica considere las necesidades y preocupaciones de los empleados. Esto es así por el hecho de que los empleados quieren sentir que son valorados en la organización. Los trabajadores quieren asegurarse de que son parte de la organización y que contribuyen significativamente al desarrollo positivo de la organización, en lugar de simplemente trabajar para el cumplimiento de tareas o procedimientos específicos. Los trabajadores quieren poder cumplir con los requisitos de sus trabajos.

Es necesario que los gerentes alineen el proceso de planificación estratégica con las inquietudes, intereses y habilidades de los trabajadores en toda la organización para maximizar el atractivo de la organización comercial para los posibles solicitantes. La maximización de la alineación de las características del proceso de planificación estratégica con las características de los empleados de la organización podría ayudar a mejorar el atractivo general de la organización para los posibles solicitantes.

El planteamiento estratégico es importante porque influye en el atractivo del negocio para los inversores. Estas organizaciones dependen en gran medida de su capacidad para atraer inversores. Esto es especialmente cierto en organizaciones empresariales que ya son grandes o públicas. Por ejemplo, las grandes organizaciones empresariales como Walmart requieren el apoyo de los inversores para que estas compañías continúen creciendo y desarrollándose. Básicamente, el atractivo de la organización empresarial para los inversores influye en la capacidad de la organización para acceder a valiosas fuentes de capitalización. Por ejemplo, los inversores proporcionan la mayor parte de los recursos financieros que utilizan las organizaciones, lo que significa que es necesario que los gerentes de las organizaciones empresariales maximicen la efectividad del negocio para los posibles inversores.

El atractivo del negocio para los posibles inversores significa la capacidad de la organización para acceder a los recursos financieros que podría utilizar para su continuo crecimiento y desarrollo. Tal atractivo de la organización empresarial depende del proceso de planificación estratégica. Esto es así debido al hecho de que muchos inversores examinan este proceso interdependiente de la organización, así como los planes estratégicos resultantes como base para sus

decisiones sobre si invertir o no en la organización. Al invertir en una empresa en particular, el inversionista generalmente mira la cartera de la empresa junto con el proceso de planificación estratégica y las estrategias de la organización para determinar la rentabilidad y el atractivo de la organización.

Es crucial para los gerentes de la organización asegurarse de que el proceso de planificación estratégica y los planes estratégicos resultantes sean lo más atractivos posible para los posibles inversores del negocio a fin de maximizar la accesibilidad de los recursos financieros disponibles que podrían utilizarse para el apoyo del crecimiento y desarrollo de una organización empresarial. El fracaso de los gerentes y líderes de la organización para maximizar la efectividad del plan estratégico y el atractivo del proceso de planificación estratégica podría resultar en la incapacidad de la organización empresarial para acceder a los recursos financieros necesarios.

El planteamiento estratégico influye en la capacidad de la organización para sobrevivir a largo plazo. La viabilidad y supervivencia de la organización empresarial a largo plazo depende de la capacidad de la organización para cambiar de acuerdo con los cambios de su mercado. Básicamente, es necesario que la organización empresarial cambie para que usted pueda abordar de manera efectiva las necesidades o demandas en el mercado objetivo. (Bravo & Cortina, 2015).

El proceso de planificación estratégica en la organización determina la capacidad de la organización para ser lo suficientemente flexible como para cambiar de acuerdo con los cambios en el mercado. Las características específicas del proceso de planificación estratégica determinan la capacidad de la organización para cambiar y abordar de manera efectiva los cambios en la demanda del mercado, las tendencias, las expectativas, etc. Como resultado, es de vital importancia que los gerentes y líderes de la organización se aseguren de que el proceso de planificación estratégica pueda brindar apoyo para la flexibilidad de la organización.

## **f) La estrategia como actividad natural y humana**

En la práctica, la palabra estrategia se escucha innumerables veces. De hecho, se ha desarrollado y puesto en práctica estrategias desde el momento en que nacieron. Con el tiempo, nadie es capaz de analizar y reaccionar a los demás movimientos estratégicos. Se hace estrategia de experiencia cada día. Ciertamente, una persona puede ser un estratega consumado, incluso sin saber qué estrategia es o significa, simplemente porque estrategia no es una ciencia exacta, ni una herramienta definida o habilidad por sí mismo, pero es un atributo abstracto de la cognición humana intrincada que nos permiten posicionarnos en la vida de acuerdo con los objetivos personales. Como tal, “la estrategia está impulsada por cada objetivo individual sus características, en otras palabras, que es impulsado por la personalidad y lo que lo determina” (Vera, Colina & Melgarejo, Molina, 2015, p. 27).

Sin embargo, García, (2016) menciona que la estrategia no es un atributo exclusivo de la condición humana. En la naturaleza, la estrategia se refiere a los rasgos (características) de los individuos y las poblaciones que lidiar con el objetivo primordial de sobrevivir. Desde esta perspectiva, las estrategias para sobrevivir surgen y evolucionan sin cesar.

Para las personas y sus organizaciones no es muy diferente, ya que la estrategia también se refiere a la búsqueda de la supervivencia. Si se tiene más o menos éxito en la vida depende de la forma en que se afronta la situación para responder a los cambios en el entorno. Esa capacidad se determinará en parte por los rasgos de nuestra personalidad y por el equilibrio dinámico entre las oportunidades y barreras en nuestro entorno (Huamani, 2016, p. 32).

En los niveles de organización avanzada, los seres humanos formalizan las estrategias en función de dirigir y enfocar sus esfuerzos. en un negocio organización (una firma), tales esfuerzos se centrarán en la creación de valor para el beneficio y orientar la organización hacia el futuro. En este contexto, el medio ambiente es un mercado con recursos limitados y con mucha competencia. Este

entorno puede ser más o menos estable, pero está en constante cambio. Muchas empresas tendrán dificultades para adaptarse a evitar ser seleccionado.

### **g) Enfoques de la estrategia empresarial**

Desde que se introdujo el concepto de estrategia comercial, ha atraído una gran atención entre los teóricos, consultores y profesionales de la gestión estratégica. La literatura revela que, desde la década de 1970 hasta el presente, los teóricos, consultores y profesionales han intentado identificar, capturar y aprender los enfoques estratégicos adoptados por las organizaciones. Con base en los hallazgos de sus trabajos, se han establecido diferentes enfoques para la formulación de estrategias, presentados y promovidos en la literatura. La revisión de los enfoques sugiere que el desarrollo de la estrategia empresarial en las organizaciones ha evolucionado de un proceso simple a un proceso mucho más complejo.

En lo que respecta a los enfoques, Hashim, (2016) afirmó ser capaz de proporcionar la forma ideal para que las organizaciones identifiquen, formulen e implementen su estrategia para lograr sus objetivos organizacionales. La revisión de la literatura también revela que las diferencias entre los enfoques estratégicos tienden a estar influenciadas no solo por la forma en que se define la estrategia de negocios, sino también en términos de su enfoque estratégico, así como la extensión de su alcance. Además, en ciertos casos, algunos de los enfoques se encuentran relacionados e interdependientes entre sí. En consecuencia, a continuación se presenta y explica algunos de los diferentes enfoques adoptados para formular la estrategia comercial identificada en la literatura según como plantea Hashim, (2016).

#### ***Proceso vs. enfoques de contenido***

El proceso de la estrategia y los enfoques del contenido de la estrategia parecen ser no solo los primeros, sino que también se consideran los dos enfoques más comúnmente adoptados para desarrollar la estrategia comercial en las organizaciones. Según el enfoque basado en procesos, la estrategia empresarial puede formularse a través de una serie de actividades. El enfoque y el alcance del enfoque del proceso de la estrategia incluyen todas las actividades relacionadas

que conducen a la identificación de la estrategia, así como a elegir la estrategia correcta. En pocas palabras, este enfoque particular implica un método específico que consiste en pasos relacionados importantes para identificar, seleccionar e implementar la estrategia. Originalmente, el enfoque del proceso estratégico se concibió como una actividad de toma de decisiones racional e integral que puede describir cómo se puede formular la estrategia en función de la información recopilada a partir del análisis de las fortalezas.

### ***Económica vs. enfoques organizacionales***

Al contrario de los enfoques de proceso y contenido que se definen estrechamente en términos de su enfoque y alcance estratégico, hay expertos y académicos que ven la estrategia comercial como un proceso que es muy amplio y complejo. Como un proceso amplio y complejo, creen que una estrategia comercial efectiva no puede formularse mediante el uso de enfoques más simples, como los enfoques de proceso y contenido. Estos expertos y académicos propusieron otros enfoques diferentes para conceptualizar y formular una estrategia comercial. Según ellos, el enfoque estratégico y el alcance de la estrategia comercial deben incluir:

- a. Toda la organización;
- b. La industria en la que opera;
- c. El entorno competitivo en el que compete;
- d. Dirección a largo plazo;
- e. Recursos organizacionales;
- f. Las capacidades distintivas de la organización; y
- g. La perspectiva del éxito.

Dado que el proceso de la estrategia comercial es más complejo y tiene un enfoque más amplio, así como un alcance en el contexto económico, los expertos y académicos introdujeron otros dos enfoques distintivos. Los dos incluyen los enfoques económico y organizativo.

### ***Enfoques externos versus internos***

Además de los enfoques económicos y organizacionales, la literatura también indica otros dos enfoques similares que se utilizan para formular la estrategia

comercial. Los dos enfoques son el externo y el interno. De estos dos enfoques, el enfoque externo tiene un enfoque y un alcance más amplios. El enfoque externo enfatiza que las empresas deben desarrollar sus estrategias organizativas basadas en el análisis de su entorno empresarial externo que consta de varios factores ambientales (como políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ecológicos, gubernamentales, legales, etc.). Sin embargo, el enfoque interno sugiere que las empresas deben formular su estrategia basada en el análisis de su entorno interno (como recursos, estructura y cultura).

En la década de 1980, parecía que las organizaciones habían hecho demasiado hincapié en el uso del análisis externo para desarrollar sus estrategias organizativas para competir y hacer frente al entorno empresarial externo. Más específicamente, Porter propuso que las organizaciones adopten el enfoque externo para desarrollar sus estrategias competitivas. El académico enfatizó que las estrategias organizacionales se formularán con base en la información recopilada del análisis de la estructura de la industria, así como la posición competitiva de las organizaciones. Según Porter, las estrategias organizacionales formuladas a través del enfoque externo pueden proporcionar beneficios significativos a las organizaciones.

En resumen, el enfoque interno sugiere que la organización desarrolle su estrategia basada en la correspondencia efectiva entre las relaciones externas de la organización y sus propias capacidades distintivas. En otras palabras, la efectividad de la estrategia comercial formulada a través del enfoque interno depende de qué tan bien pueda explotar sus capacidades distintivas. Más importante aún, de acuerdo con este enfoque, la formulación de la estrategia debe comenzar con una comprensión de cuáles son las capacidades distintivas.

### ***Prescriptivo vs. enfoques descriptivos***

Del mismo modo, los enfoques prescriptivos (normativo) y descriptivo representan otras dos perspectivas diferentes para formular la estrategia. El enfoque prescriptivo enfatiza los procesos de pensamiento explícito, planificado y lógico. En el enfoque, el proceso de formulación de la estrategia se define de antemano y sus componentes específicos se deciden antes de la implementación.

En otras palabras, el enfoque prescriptivo propone la "mejor" forma de desarrollar e implementar estrategias organizacionales para todo tipo de organizaciones.

De acuerdo con las pautas y los procedimientos utilizados en este enfoque, se obtuvieron de la síntesis de estudios de casos y de investigaciones de teoría de la organización. Más específicamente, de acuerdo con el proceso del enfoque prescriptivo implica ocho componentes relacionados.

Los ocho componentes incluyen:

- a. Establecer la misión de una organización.
- b. Establecer los objetivos de la organización.
- c. Realizar el escaneo ambiental
- d. Identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización.
- e. Formulación de estrategias alternativas.
- f. Elegir una estrategia
- g. Implementando la estrategia
- h. Evaluación y control de la estrategia.

Sin embargo, muchos académicos y estrategas han rechazado el enfoque prescriptivo desapasionado porque creen que diferentes organizaciones en diferentes entornos empresariales requieren estrategias empresariales diferentes y no prescritas. Además, según ellos, la formulación de estrategias organizativas en el mundo empresarial real es en realidad más compleja de lo que ha sugerido el enfoque prescriptivo. Por ejemplo, el enfoque prescriptivo no tiene en cuenta la realidad de la toma de decisiones gerenciales, así como la complejidad y el dinamismo del verdadero entorno empresarial. Ante esto, los estrategas descriptivos enfatizan la necesidad de que las organizaciones examinen y aprendan cómo se está practicando la estrategia en compañías reales, así como en el mundo real de los negocios.

### ***Enfoque de ventaja competitiva***

El enfoque de ventaja competitiva se enfoca específicamente en los recursos y capacidades distintivas de la empresa como la base para desarrollar una

estrategia comercial. Los defensores de este enfoque ven a una empresa exitosa como un conjunto de recursos y capacidades únicos. Según ellos, si los recursos y capacidades de una empresa son escasos, duraderos, defendibles o difíciles de imitar, pueden constituir la base para una ventaja competitiva sostenible y un beneficio excedente, siempre que se alineen bien con los factores clave de éxito de la industria.

Específicamente, este enfoque de ventaja competitiva enfatiza la necesidad de que las organizaciones desarrollen su estrategia comercial basada en su ventaja competitiva. Este enfoque sugiere que las organizaciones primero deben identificar sus fuentes de ventaja competitiva antes de desarrollar cualquier estrategia comercial. Según el enfoque, las empresas pueden obtener su ventaja competitiva de sus recursos organizativos y capacidades distintivas. Los recursos y capacidades de la organización (recurso, habilidad, actividad o capacidad) que son distintivos de los de los competidores pueden convertirse en la base para la ventaja competitiva, así como para desarrollar estrategias organizacionales si se pueden combinar adecuadamente con las oportunidades ambientales.

Este enfoque considera los recursos organizacionales como tangibles e intangibles que incluyen; activos físicos, tecnología, información, recursos humanos, recursos financieros, conocimiento, habilidades, competencias, creatividad, innovación, procesos, funciones, sistemas y propiedades intelectuales. De acuerdo con el enfoque de ventaja competitiva, las organizaciones deben desarrollar la ventaja competitiva que necesitan para desarrollar estrategias efectivas mediante el uso de cualquiera de estos recursos. A través de este enfoque, la estrategia empresarial se desarrolla en función del ajuste entre las relaciones externas de la organización y su propia ventaja competitiva.

### ***El enfoque 3Cs***

El enfoque 3Cs representa otro enfoque distinto para desarrollar una estrategia comercial en las organizaciones. Este enfoque básicamente enfatiza los 3Cs (costos, clientes y competencia). De acuerdo con este enfoque, las organizaciones deben enfatizar y desarrollar su estrategia comercial basada en sus



habilidades para descubrir formas de reducir los costos operativos, atraer clientes y superar la competencia.

En este enfoque, los altos ejecutivos de las empresas necesitan desarrollar una estrategia comercial basada en sus capacidades para producir productos no solo a costos más bajos, sino que también satisfarán las necesidades y deseos de los clientes y tendrán un precio más competitivo que el de los competidores. Este enfoque sugiere que la competitividad y el crecimiento de una empresa normalmente son el resultado de los atributos de precio / rendimiento de sus productos actuales.

Además, de acuerdo con este enfoque, el éxito de una empresa no solo dependía de su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, sino también de qué tan bien funcionaban los procesos internos de la organización para satisfacer su demanda externa. El enfoque enfatiza además que las organizaciones deben desarrollar una estrategia comercial mediante la incorporación de la innovación tecnológica en las operaciones de investigación y fabricación, la construcción de mejores productos y servicios, así como la fijación de precios de bienes o servicios por debajo de la competencia.

### ***Enfoque de pensamiento estratégico***

El pensamiento estratégico ha sido reconocido como uno de los enfoques importantes para desarrollar una estrategia comercial. La literatura indica que un número creciente de académicos y estrategas están reconociendo el pensamiento estratégico como un requisito para formular la estrategia. El mayor interés en este enfoque resultó de la creciente evidencia que indica su capacidad para desarrollar una estrategia comercial más efectiva. Este enfoque ayuda a los gerentes a tomar decisiones más efectivas al mantenerlos y alertarlos más sobre las amenazas y las oportunidades. Al hacerlo, el enfoque de pensamiento estratégico les ayuda a formular estrategias más efectivas que pueden mejorar su desempeño organizacional.

El enfoque de pensamiento estratégico demostró ser útil cuando los eruditos y estrategas plantearon varias cuestiones relacionadas con los otros enfoques estratégicos. Entre los problemas se incluyen los siguientes. Primero, la aceptación

del pensamiento estratégico fue el resultado de la insatisfacción con el enfoque tradicional de la estrategia comercial que enfatizaba demasiado la racionalidad y el análisis sistemático. Los defensores del enfoque de pensamiento estratégico no estuvieron de acuerdo con el fuerte énfasis en el análisis y la racionalidad utilizados en el enfoque tradicional.

En segundo lugar, los promotores del enfoque de pensamiento estratégico creían que la creación de una estrategia comercial efectiva en un entorno comercial incierto y dinámico requería menos racionalidad y análisis sistemático, pero más énfasis crítico, creativo e innovador que los enfoques anteriores carecían. Según ellos, formular una estrategia comercial en el mundo real de los negocios consiste en percibir las fortalezas y debilidades, imaginar oportunidades y amenazas y crear el futuro, para el cual la imaginación, la intuición y el juicio son más importantes que el análisis y la lógica, como se enfatiza en los otros enfoques.

Tercero, cuando una organización adopta los otros enfoques estratégicos, generalmente sigue lo que ya se ha probado y probado en el pasado. Sin embargo, al adoptar el enfoque de pensamiento estratégico, las organizaciones pueden desarrollar una estrategia comercial nueva e innovadora.

Cuarto, el principal atractivo del enfoque de pensamiento estratégico es la expectativa de que mejorará el desempeño organizacional mediante la adopción de una estrategia nueva y más innovadora. Al adoptar este enfoque, los gerentes y empleados pueden lograr una mejor comprensión de los negocios, problemas, prioridades y operaciones de una organización. Esto se debe a que el enfoque permite que las organizaciones no solo sean eficientes, sino que también les permite ser más eficaces.

Quinto, aunque este enfoque puede no garantizar el éxito organizacional, el proceso permite una formulación de estrategia proactiva en lugar de reactiva. Para algunas organizaciones, esto puede significar un cambio radical en su filosofía empresarial. Los gerentes deben estar capacitados en el enfoque de pensamiento estratégico para responder a preguntas críticas y problemas estratégicos clave que sus organizaciones a menudo enfrentan en un entorno incierto y dinámico antes de formular su estrategia organizacional.

Desde su introducción, el pensamiento estratégico se ha convertido en un enfoque importante para la estrategia empresarial. Los académicos, estrategas e investigadores consideran que el enfoque es importante porque proporciona diversos beneficios a las organizaciones. Este enfoque ofrece los siguientes beneficios a las organizaciones:

1. Las actividades cotidianas de la organización se alinean más con la estrategia a medida que los gerentes comparten un marco común desarrollado a partir del proceso de pensamiento estratégico;
2. El marco común permite una mejor coordinación entre los diferentes departamentos y niveles;
3. La toma de decisiones tiene lugar a un ritmo mucho más rápido ya que el proceso de pensamiento estratégico mejora la velocidad, la flexibilidad y facilita la toma de decisiones;
4. El proceso de pensamiento estratégico permite a los empleados de todos los niveles entablar una conversación estratégica que ayuda a fomentar un "lenguaje común" y alinear los modelos mentales dentro de la organización.
5. El pensamiento estratégico también facilita la delegación ya que las expectativas están más alineadas entre el gerente y los subordinados.
6. El pensamiento estratégico alienta a la empresa a ser más innovadora mediante el desarrollo de objetivos ambiciosos y estrategias innovadoras.

#### **h) Etapas de la gestión estratégica**

Tal y como lo plantea Mousa y Shahran, (2015):

**1. Análisis ambiental:** este suele ser el primer paso en la formulación de la estrategia e implica analizar el entorno interno y externo en el que opera la organización. Si bien el análisis externo ayuda a los gerentes a identificar las oportunidades y amenazas de las organizaciones, el análisis interno es para identificar las competencias distintivas.

**2. Formulación de la estrategia:** esto incluye desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de la organización, determinar

sus fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y establecer pautas y reglas de política.

**3. Implementación de la estrategia:** La implementación de la estrategia, es la suma total de las actividades y opciones requeridas para la ejecución de un plan estratégico para lograr los objetivos de la organización. Este proceso abarca los niveles funcionales, empresariales y corporativos de cualquier organización.

**4. Evaluación y control de la estrategia:** los gerentes deben comprender con urgencia cuándo las estrategias específicas no funcionan como se requiere y la evaluación de la estrategia es el medio esencial para obtener esta información. Esto es porque, las iniciativas de implementación y control emprendidas son los aspectos significativos de una práctica de gestión estratégica efectiva para las corporaciones. Es vital para el bienestar de cualquier organización, especialmente si es oportuno, ya que puede alertar a la gerencia sobre situaciones probables antes de que se vuelvan críticas. Explicando aún más, las estrategias de formulación o implementación es una tarea única, ya que incluso las estrategias mejor formuladas e implementadas pueden volverse obsoletas ya que las circunstancias podrían surgir dentro de una empresa.

Por lo tanto, una estrategia bien desarrollada junto con una ejecución adecuada es crucial para que una organización siga siendo competitiva en este entorno y asegure el crecimiento de las empresas. Sin embargo, todos los planes estratégicos implementados deberían alcanzar los objetivos deseados y también alentar la utilización eficiente de los recursos disponibles. Esto es todo lo que representa el proceso de gestión estratégica.

#### **i) La organización como un sistema racional**

En la perspectiva de un sistema racional, una organización que se crea o diseña para lograr una meta u objetivo específico. Esto implica el diseño de estructuras formales, normas, roles y relaciones para aumentar las posibilidades de lograr el objetivo especificado tan eficientemente como sea posible. Para tal fin el diseño adquiere el sentido de una máquina que funcione bien en el que cada parte se comporta como se esperaba. En este diseño, el comportamiento de los individuos está bajo control y coordinado para garantizar el objetivo colectivo que se consigue

con la menor cantidad de energía. En otras palabras, se trata de lograr el resultado esperado de la manera más económica posible. Para ello, el diseño debe proporcionar o procurar normas para el control y la coordinación. En un sistema racional, la organización funciona de forma fiable. Sin embargo, por un lado, el comportamiento de las organizaciones se dirige hacia la mejora del rendimiento, compatible con los supuestos racionalistas de las teorías económicas tradicionales de la firma. Por otra parte, su comportamiento tiende a ser complejo, lento y sensible a las condiciones de organización, característico de la racionalidad limitada.

#### **j) La organización como un sistema natural**

Herrera, (2014), indica que, en oposición a la perspectiva racional, la teoría de los sistemas naturales aboga por una organización con una estructura informal que se adapta a su entorno, y en el que el propósito no es totalmente deliberado, sino que emerge con el tiempo debido a la adaptación proceso. De hecho, la adaptación continua es lo que da el concepto de una sensación de bienestar natural. El papel de una estructura formal en un sistema natural no es importante. Por el contrario, lo que realmente importa es que la estructura informal de las funciones y relaciones que emerge entre individuos y grupos es lo que da forma y dirige las actividades y objetivos de la organización diferente. Este punto de vista se opone al sentido de deliberado diseño para la eficiencia, sugerida por la vista racional o máquina similar, lo que sugiere un tipo más de organización que emerge y evoluciona a la luz de la interacción humana. A pesar de estos puntos de vista parece totalmente opuestas, en realidad están profundamente conectados. Para el sistema natural a surgir, es necesario en primer lugar el sistema racional de existir. En otras palabras, la organización orgánica evoluciona desde el que se completa el sistema racional o incluso la sustitución de las medidas originales y propósitos establecidos de la estructura formal.

#### **k) La organización como un sistema abierto**

En los sistemas racionales y naturales, las organizaciones y sus entornos son dos componentes diferentes de los sistemas. Están separados por límites bien definidos. En el tercer punto de vista, sin embargo, tales límites se vuelven menos

evidente. La vista de las organizaciones como un sistema abierto se centra en la Relación y las interdependencias entre las organizaciones y ambientes. El marco teórico de los sistemas abiertos ha sido ampliamente inspirado por el general la teoría de sistemas y por cibernética desde mediados de los años 50 hasta finales de los 70. Peralta, (2016), sugiere que:

“Los modelos de sistemas abiertos conciben organizaciones como los dos sistemas de relaciones internas y como habitantes de un sistema más amplio que abarca los entornos en los que operan y de los que dependen de los recursos. Las organizaciones están concebidas como un modelo de rendimiento, la obtención de recursos del medio ambiente, de procesarlos y distribución de la salida de nuevo al medio ambiente” (p. 41).

### **I) Estrategia y el rendimiento de las empresas: Corporativo y Estrategia de Negocios**

En este supuesto, hemos definido estrategia como los medios por los que un individuo o una organización realiza un objetivo. De acuerdo con Camacho, (2016), para una organización empresarial dos objetivos básicos son sobrevivir y prosperar. La supervivencia en este contexto implica que la empresa en el largo plazo debe ser capaz de ganar más de lo que ha invertido. Esto puede hacerse de dos maneras posibles:

- I. Localización de la empresa en una industria en la que las ganancias potenciales son altos,
- II. El desarrollo de una ventaja absoluta sobre sus rivales dentro de la industria que permite a la empresa a aumentar los beneficios por encima del promedio de la industria.

Estas dos formas de supervivencia son lo que Grant define como mecanismos de rendimiento superior.

### **m) Niveles estratégicos de acuerdo con el desempeño**

El nivel estratégico de una empresa será definido por las dos fuentes de rendimiento superior a nosotros:

- (i) La estrategia corporativa, y
- (ii) La estrategia de negocios

La estrategia corporativa establece el alcance de la empresa con respecto a los sectores y mercados en los que compete. Tales estrategias consideran decisiones sobre diversificación de las inversiones, el estilo de la integración productiva, adquisiciones y nuevas empresas, por ejemplo. En términos simples, una estrategia corporativa ayuda a definir la posición de la empresa en una industria y mercado determinado. Aquí es donde para competir.

La estrategia de negocios, por otro lado, define cómo la empresa compete en una industria o mercado en particular. Esto implica directamente la necesidad de desarrollar y mantener una competitiva ventaja. Por lo tanto, se refiere a la estrategia competitiva de la empresa. En otras palabras, una estrategia de negocios ayuda a una empresa para definir cómo competir.

### **n) Las estrategias que se comunican: Visión, misión, modelo de negocio y el plan estratégico**

En las grandes empresas, las estrategias corporativas están en manos de la alta dirección. Por el contrario, la estrategia de negocio es a menudo en manos de los directivos de cada división. En cualquier empresa, la responsabilidad sobre las estrategias es principalmente con el líder. En las grandes empresas que la responsabilidad es compartida por un grupo de altos directivos (Espinosa & Jiménez, 2015). En la pequeña empresa que la responsabilidad es a menudo en las manos del líder o fundador. En cualquier caso, una estrategia a menudo se comunica a través de:

- (i) Visión
- (ii) Misión
- (iii) Modelo de negocio
- (iv) Plan estratégico

La visión es la descripción concisa de lo que quiere la empresa, o una aspiración, de lo que la empresa será en el futuro. “Una visión puede ser visto como la imagen ideal de la empresa si se materializan los objetivos. A veces, las declaraciones de visión pueden llegar a ser demasiado idealista o abstracto para transmitir adecuadamente la estrategia para el público o los empleados” (Ramírez, 2017, p. 65).

La misión, por el contrario, Ramírez, (2017), indica que es una declaración de propósito describir lo que es que la organización está tratando de lograr en el largo plazo. La declaración de misión debe representar al menos la dirección en la que la estrategia se llevará a la firma:

Un modelo de negocio es una declaración de la forma en que el negocio va a generar ganancias. Los modelos de negocio varían en complejidad, desde una simple declaración de ventaja en el precio, a la descripción de todo un sistema competitivo. Sin embargo, un modelo de negocio es sólo una referencia para la estrategia de decisiones. Tengamos en cuenta que un modelo de negocio puede ser inteligente y sonido, pero aun así la empresa tendrá que definir una buena estrategia para invadir los competidores con el mismo modelo de negocio, ya que sorprendentemente o no un modelo de negocio no es tema de los derechos de autor.

P. Rodríguez, (2016) indica que “un plan estratégico es la documentación de la estrategia en términos de los objetivos de rendimiento, los enfoques para lograr objetivos, y un compromiso de recursos previsto en un período específico (por lo general de tres a cinco años vista)” (p. 43). En las grandes empresas, hay planes estratégicos para cada división y toda la corporación, cada área geográfica y cualquier negocio individual. La mayoría de las empresas grandes tienen un ciclo de planificación estratégica que se ejecuta más de un año (cada año un nuevo plan para el próximo año dentro del plan general para el período).

En general, la empresa es No obligado tener formas oficiales de comunicación o implementar sus estrategias. Algunos incluso podrían no tener una estrategia en absoluto. En la mayoría de los casos, sin embargo, los gerentes de las grandes empresas van a formular y comunicar estrategias como:



- (i) El apoyo a la toma de decisiones,
- (ii) Dispositivo de Coordinación, o como
- (iii) Objetivo

### **1.3.2. Gestión empresarial.**

Según Denhardt y Denhardt, (2015) “el arte se refiere al 'know-how': las formas de hacer cosas para lograr un resultado deseado. La atención se centra en la habilidad con la que se realizan actividades” (p. 23). Como dice el refrán “la práctica hace al hombre perfecto”, la práctica constante de los conceptos teóricos (conocimiento) contribuye para la formación y agudización de las habilidades. Por lo tanto, lo que se requiere es la combinación correcta de la teoría y la práctica. En cierto modo, los atributos de la ciencia y el arte son las dos caras de una moneda. Medicina, ingeniería, contabilidad y similares requieren habilidades por parte de los practicantes y solo pueden ser adquiridos a través de la práctica. La administración no es una excepción. Como una universidad medallista de oro en cirugía no necesariamente puede ser un buen cirujano, del mismo modo, un graduado de gestión de los mejores institutos no puede necesariamente ser muy efectivo en la práctica. En ambos casos, la aplicación del conocimiento adquirido a través de la educación formal, requiere ingenio y creatividad por parte del practicante. Correcta comprensión de las variables de la situación requiere pragmatismo e ingenio

#### ***Funciones de gestión***

Entre los diversos enfoques para el estudio de la gestión, el Enfoque de proceso ha ganado una mayor aceptación. Es porque este enfoque pone énfasis en lo que hace un gerente. Es por ello que Mora y Duran, (2016) afirman que “un gerente sin importar su nivel en la organización realiza varias funciones” (p. 53). No hay consenso entre los pensadores de gestión sobre la clasificación de las funciones de gestión. El número de funciones, así como la terminología utilizada para describirlos no son iguales. Henry Fayol identifica cinco funciones, a saber, planificación, Organizar, mandar, coordinar y controlar. Newman y Summer reconocen solo cuatro funciones, a saber: “planificación, organización, dotación de personal y dirección. Koontz y O'Donnel clasifican las funciones en planificación,

organización, dotación de personal, dirección y control”. (D. Rodríguez, 2018, p. 23).

### ***Planificación***

Planificar de manera simple es mirar hacia el futuro. Se está preparando para el futuro. Es por ello que Implica delinear un curso de acción futuro. Según Ferreira, Loiola, & Gondim, (2017):

La planificación hace que sucedan las cosas mediante procesos, por lo tanto, no hace falta decir que, en ausencia de planificación, las cosas se dejan al azar. La planificación es única porque precede a todas las demás funciones de gestión. Implica decidir los objetivos y formular las políticas y procedimientos para lograrlos. La planificación efectiva proporciona respuestas a preguntas como: ¿qué hacer? ¿Cómo hacer? ¿Quién debe hacer? Y cuando hacer (p. 45).

La planificación es una función realizada por los gerentes en todos los niveles. Aunque cada gerente planifica, los planes desarrollados por diferentes gerentes pueden variar con respecto al alcance y la importancia. Por ejemplo, planes hechos por arriba los gerentes tienen un alcance más amplio con un enfoque en la organización como un todo y normalmente cubren un período más largo. Por otro lado, los planes desarrollados por gerentes de nivel medio e inferior se relacionan con las divisiones o departamentos y generalmente cubren un período corto. La planificación sistemática ayuda a enfrentar las incertidumbres de futuro con menos vergüenza. Ayuda a hacer cosas pasar de la manera esperada.

### ***Organización***

Según Bueno, Somoza, y Paz, (2016) indican que “las organizaciones logran objetivos mediante el uso físico y humano recursos Cuando las personas trabajan en grupos, todos en el grupo deberían saber qué se espera que logre y con qué recursos” (p. 14). En otras palabras, organizar implica establecer autoridad – responsabilidad relaciones entre personas que trabajan en grupos y crean una estructura arco de referencia. Por lo tanto, la tarea del gerente en la organización

apunta a crear una estructura que facilita el logro de objetivos. Organizando por lo tanto implica:

- a. determinación de las actividades requeridas para lograr los objetivos;
- b. agrupación de estas actividades en departamentos;
- c. asignación de tales grupos de actividades a un gerente;
- d. delegación de autoridad para llevarlos a cabo; y
- e. disposición para la coordinación horizontal y vertical en la organización.

La función gerencial de la organización implica diseñar el estructura y establecimiento de relaciones funcionales y operativas. La estructura resultante varía con la tarea. Una gran organización con gran El mercado necesita una estructura diferente en comparación con una organización pequeña. Del mismo modo, la estructura de una organización que opera en un entorno estable puede ser diferente del que opera en un entorno dinámico.

### ***Dotación de personal***

El proceso de organización da como resultado la creación de una estructura con varias posiciones, tal es el caso que:

La dotación de personal implica la gestión de las diversas posiciones de la organización. Incluye planificación de personal, reclutamiento y selección de las personas adecuadas, capacitándolas y desarrollándolas, decidiendo compensación, evaluando su desempeño periódicamente. Hay un debatir si la función de personal debe ser realizada por todos los gerentes en la organización o manejado solo por el departamento de recursos humanos (Camacho, 2016, p. 32).

Sin embargo, Algunos procesos de dotación de personal son realizados únicamente por el departamento de personal. Por ejemplo, reclutamiento y selección, capacitación, fijación de salario, etc. La evaluación del desempeño, por otro lado, puede ser realizada por todos los gerentes.

## ***Dirigente***

Una vez que se hacen los planes y se crea la organización, el enfoque cambia para el logro de objetivos. Esta función se llama por varios nombres: dirigir, liderar, motivar, actuar, etc. Básicamente implica dirigir o dirigir las actividades de las personas. El gerente dirige las actividades de sus subordinados explicando lo que tienen que hacer y por ayudándoles a realizarlo lo mejor que puedan.

## ***Niveles de gestión***

De acuerdo a Rodríguez, (2018) los tres niveles de gestión que se encuentran comúnmente en cualquier organización son de baja o primera línea, media y alta dirección.

### **a) Gestión de primera línea o supervisión**

Este es el nivel más bajo en la jerarquía de gestión. De acuerdo a Van den Berghe, (2016):

Por lo general el puesto de trabajo en este nivel son los puestos de nivel de entrada en la profesión de gestión. Los gerentes a este nivel dirigen a los empleados operativos (trabajadores). Ellos están cerca de la acción para su trabajo consiste en supervisar las actividades de operarios (p. 24).

Los gerentes de primera línea en el departamento de producción son llamados capataz, supervisor, superintendente, inspector, etc. Por ejemplo, en una preocupación de fabricación, en marketing, finanzas y otros departamentos, se llaman aprendices de gerencia o ejecutivos junior. Del mismo modo, en una oficina gubernamental, se prefiere el término superintendente u oficial de sección.

### **b) Gerencia de nivel medio**

El nivel de gestión medio incluye en muchas organizaciones más que en el nivel Gerentes que trabajan en niveles entre los niveles inferior y superior los niveles constituyen la gerencia media. Jefes departamentales, regionales. Según Rodríguez, (2018), los gerentes, gerentes zonales, etc. entran en esta categoría. Informan a altos directivos Sus principales responsabilidades son dirigir

las actividades de gerentes de nivel inferior que implementan las políticas de la organización.

### **c) Gerencia de nivel superior**

La alta dirección constituye el nivel más alto en la jerarquía de gestión. Este es el nivel de formulación de políticas en cualquier organización. Este nivel consiste de un pequeño grupo de ejecutivos. Junta Directiva, presidente, Gerente Director y los principales jefes funcionales como COO, CIO y otros. Los gerentes de C-suite y los gerentes de división comprenden este nivel, así mismo, “los gerentes son responsables de la gestión general de la organización. Deciden los objetivos, políticas y estrategias de la empresa a perseguir. para lograr los objetivos. Proporcionan dirección a la organización por guiando sus interacciones con el medio ambiente” (Rodríguez, 2018, p. 32).

### ***Principios de la Gestión***

Los seguidores de Fayol dieron otros principios de gestión, como “la universalidad de la gestión, el control por excepción, la igualdad de autoridad y responsabilidad, el poder y la rendición de cuentas y la coordinación” (Márquez, 2016, p. 23)..

Al introducir dos modificaciones en los conceptos de Fayol, podríamos instalar fácilmente los fundamentos de la teoría de gestión moderna:

(1) La gestión es la planificación, organización, comando, coordinación y control de actividades técnicas, financieras, comerciales, contables y de seguridad.

(2) No es el comando sino la motivación lo que nos puede ayudar a comprender por qué trabajan hombres y mujeres y cómo asegurarnos de ellos con la máxima productividad.

Por lo tanto, sustituimos la motivación por el comando. La dirección y el comando no son suficientes para hacer las cosas a través de las personas. El gerente de hoy tiene que alentar, comunicar, desarrollar y estimular a sus empleados para asegurar un mayor rendimiento. La administración moderna pone el mayor énfasis en la motivación como la clave de la productividad.

El patrón de gestión que se desarrolló en Du Pont Company tuvo una influencia de gran alcance en las empresas comerciales modernas. Los escritos de Taylor y Fayol estimularon nuevas investigaciones sobre la teoría de la gestión y su aplicación a los negocios. El ejemplo de Du Pont proporcionó un patrón que fue seguido con gran éxito por muchas otras compañías.

Los trabajos de Taylor y Fayol, los dos pioneros en la evolución del pensamiento empresarial, son en realidad complementarios:

- (1) Ambos señalaron que el problema del personal y su gestión en todos los niveles es la clave maestra para la productividad y el progreso industrial.
- (2) Tanto el enfoque científico implícito como el método científico para resolver los problemas de gestión.
- (3) Taylor trabajó principalmente en el nivel operativo desde la base de la jerarquía de la organización hacia arriba. Mientras que Fayol se concentró en el Director Gerente y trabajó a la baja en la jerarquía de la organización.
- (4) Sin embargo, ambos hicieron hincapié en los aspectos técnicos o profesionales de la gestión y ambos son responsables de la revolución empresarial que tuvo lugar después de 1940

#### **1.4. Formulación del Problema**

##### **1.4.1. Problema general.**

¿La propuesta de un planteamiento estratégico mejoraría la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019?

##### **1.4.2. Problemas específicos.**

- a. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019?
- b. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la cultura organizacional de los trabajadores sobre la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019?
- c. ¿Cuál es la propuesta de un Planteamiento Estratégico para la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019?

- d. ¿Cuál es el Beneficio/Costo de la propuesta de investigación en la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019?

### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

La investigación se justifica porque con ello se pretende mejorar la gestión empresarial de la molinera en estudio, además de proporcionar un sentido de dirección y describir sus objetivos medibles. Demás que la definición de un plan estratégico es de gran utilidad para las empresas porque es una herramienta de administración que sirve para ayudar a una organización a hacer un mejor trabajo, porque un plan enfoca la energía, los recursos y el tiempo de todos en la organización en la misma dirección. Además, porque sirve como antecedentes para futuras investigaciones y otras empresas que busquen implementar o mejorar su planeamiento estratégico.

Esta investigación se da para que se pueda aprovechar al máximo el planteamiento estratégico, las empresas deben pensar detenidamente en los objetivos estratégicos que describe y luego respaldar estos objetivos con puntos de referencia realistas, exhaustivamente investigados y cuantificables para evaluar los resultados. Si la estrategia no está escrita, o si solo una pequeña parte de personas conoce las prioridades articuladas por la estrategia, entonces la probabilidad de que la estrategia se ejecute efectivamente disminuye considerablemente. Esta es la razón por la cual el planteamiento estratégico es tan importante: sirve como vehículo de comunicación para lo que debe hacerse para crear sostenibilidad a corto y largo plazo.

### **1.6. Hipótesis**

#### **1.6.1. Hipótesis general.**

Se mejora la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC mediante una propuesta de un planteamiento estratégico.

#### **1.6.2. Hipótesis específicas.**

- a. Se logra realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019.

- b. El nivel de conocimiento sobre la cultura organizacional de los trabajadores sobre la Molinera Ademmy SAC es intermedia.
- c. Se logra elaborar la propuesta de un Planteamiento Estratégico para la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019.
- d. El Beneficio/Costo de la propuesta de investigación en la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019 es positivo.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general.**

Elaborar la propuesta de un planteamiento estratégico para mejorar la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

- a. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019.
- b. Determinar cuál es el nivel de conocimiento sobre la cultura organizacional de los trabajadores sobre la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019.
- c. Elaborar la propuesta de un Planteamiento Estratégico para la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019.
- d. Calcular el Beneficio/Costo de la propuesta de investigación en la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019.



# **CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO**

## II. MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1. Tipo y Diseño de Investigación

#### 2.1.1. Tipo de investigación.

Tuvo un enfoque cuantitativo, pues según Rendón, Aguilar, y Salinas, (2014) mencionan que “este enfoque utiliza lógica deductiva, en la cual los investigadores comienzan con hipótesis y luego recopilan datos que pueden usarse para determinar si existe evidencia empírica para respaldar esa hipótesis” (p. 34).

Un enfoque cuantitativo común se conoce como análisis de datos secundarios, en el que un investigador analiza los datos que fueron recopilados originalmente por otro equipo de investigación. A menudo se trata de conjuntos de datos a gran escala y representativos a nivel nacional que requieren amplios recursos para su recopilación; Muchas organizaciones ponen a disposición estos conjuntos de datos para permitir que muchos investigadores realicen investigaciones independientes utilizando datos de alta calidad.

La investigación fue de tipo descriptivo pues de acuerdo con Nassaji, (2015) indica que “este tipo de investigación describe cuales son las características que cumple una determinada población en estudio” (p. 5). Es por ello que, en esta investigación, se pretendió describir y analizar las características del planteamiento estratégico para proponer una mejora en la gestión empresarial de la molinera Ademmy SAC.

Correlacional, pues con este método Curtis, (2016) menciona que “el investigación va a medir 2 variables, y también comprende y realiza una evaluación estadística para terminar la influencia entre las variables en estudio” (p. 5). De este modo en la presente investigación se midió la relación que existen entre las variables independiente y dependiente, para encontrar de qué manera mejorar la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC y proponer un plan estratégico.

### 2.1.2. Diseño de investigación.

Como diseño para la investigación se usó el no experimental, esto, según dice Morrison y Heidtke, (2015) significa que:

El investigador no experimental debe confiar en correlaciones, encuestas o estudios de casos, y no puede demostrar una verdadera relación de causa y efecto. La investigación no experimental tiende a tener un alto nivel de validez externa, lo que significa que puede generalizarse a una población más grande (p. 8).

De este modo la presente investigación tuvo como diseño de investigación no experimental y que se ha medido las variables con un instrumento cuantitativo y del mismo modo se evaluó mediante un análisis de costo beneficio para determinar el nivel de mejora que se ha tenido con la propuesta planteada.

### 2.2. Población y muestra

La población en estudio fueron los trabajadores de la empresa Molinera Ademmy SAC. El cual estuvieron conformados por:

**Tabla 1.**  
*Tabla de población*

Ítem	Número de trabajadores
<b>Administrativos</b>	18
<b>Operarios</b>	12
<b>Total</b>	30

Fuente: Elaboración propia

Ante una población reducida, se tomó como muestra el total de la población como objeto de estudio.

El tipo de muestreo que se ha usado para la presente investigación es el no probabilístico, ya que no se ha tomado a los participantes al azar sino, se ha usado a toda la población de la empresa, de esta manera la investigación se hace más confiable y sin exclusión de ninguno.

## **2.3. Variables, Operacionalización**

### **2.3.1. Variables.**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Planteamiento estratégico: De acuerdo con Rosas, (2016) lo define como:

Una actividad de gestión y un proceso que define la dirección y el objetivo de un negocio a largo plazo: define cómo se deben asignar los recursos. Una estrategia ayuda a los gerentes de negocios a tomar medidas ante nuevas amenazas y oportunidades (p. 34).

#### **VARIABLE DEPENDIENTE:**

Gestión empresarial: según D. Rodríguez, (2018) indica que es: La implementación de los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos previamente establecidos (facturación, cuotas de mercado, etc.) dentro del marco de una política determinada (p. 5).

### 2.3.2. Operacionalización de Variables.

**Tabla 2.**

*Operacionalización de variables*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica e instrumento de recolección de datos</b>
Variable independiente <b>Planteamiento estratégico</b>	Realidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos actuales de la empresa</li> <li>• Recursos que falta en la empresa</li> <li>• Problemática</li> </ul>	Análisis documentario/Fichas de registro Entrevista/Cuestionario
	Objetivos y metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> </ul>	
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores</li> <li>• Número de jefes</li> <li>• Estructura orgánica</li> <li>• Línea de mando</li> <li>• Funciones de personal</li> </ul>	
	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Horas extras</li> </ul>	
	Programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corto plazo</li> <li>Largo plazo</li> </ul>	
	Ejecución del plan Evaluación del plan		
Variable dependiente <b>Gestión empresarial</b>	Gestión de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento oportuno</li> <li>• Proveedores</li> </ul>	Observación/Ficha de observación Entrevista/Cuestionario Encuesta/Cuestionario
	Gestión de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Métodos de trabajo</li> <li>• Estrategia de clientes</li> </ul>	
	Gestión de distribución		
	Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de gestión actualizados</li> <li>• Comunicación entre áreas</li> <li>• Evaluación de desempeño del personal</li> <li>• Evaluación de desempeño organizacional</li> <li>• Determinación de estándares o metas.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

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

La técnica que se usó en la investigación para recolectar la información es la encuesta. El objetivo fue medir la es gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019 para proponer un planteamiento estratégico.

El cuestionario es una serie de preguntas formuladas metódicamente para definir un caso, una situación, una solicitud entre una gran cantidad de posibilidades.

El cuestionario fue mediante la Escala de Likert que según la compañía SurveyMonkey, (2014) indica que “es una escala de 3, 5 o 7 puntos que ofrece una gama de opciones de respuesta, desde una actitud extrema a otra, como extremadamente probable hasta nada probable”. Típicamente, incluyen un punto medio moderado o neutral. En comparación con las preguntas binarias, que le brindan solo dos opciones de respuesta, las preguntas tipo Likert le darán una opinión más detallada sobre si su producto fue "lo suficientemente bueno" o no. Para esta investigación se usó una escala que va desde el 1 hasta el 4 que se detallan de la siguiente manera:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Totalmente en desacuerdo

Adicionalmente se ha usado una ficha de observación y una entrevista al gerente de la molinera.

### **2.4.2. Validez.**

Se cumplió con la exigencia de validación de instrumentos siguiendo dos procedimientos.

## Juicio de expertos

Tres expertos conocedores de la gestión administrativa mediante un planteamiento estratégico, asimismo, se adjunta el reporte de los resultados de la aplicación de la validación por Juicio de Expertos. Luego de la elaboración del cuestionario, este fue sometido a la opinión de los expertos. Los resultados indican que el documento es válido según la opinión de los expertos, ya que superó el 75% de opinión favorable, que es una exigencia que se utiliza para su validación mediante este procedimiento.

**Tabla 3.**  
*Juicio de expertos*

<b>Nombre</b>	<b>DNI</b>	<b>Aplicabilidad</b>
<b>Olivos Villasis Cesar Luis Jesus</b>	44732460	Aplicable
<b>Salazar Cabrera, Rudy</b>	16738641	Aplicable
<b>Huarachi Chavez, Jorge Alfredo</b>	19229551	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

### 2.4.3. Confiabilidad.

De acuerdo a los parámetros de confiabilidad con el Alfa de Cronbach se tiene lo siguiente:

**Tabla 4.**  
*Confiabilidad*

<b>Parámetros de confiabilidad</b>	
<b>0.53 a menos</b>	Confiabilidad mala
<b>0.54 a 0.59</b>	Confiabilidad baja
<b>0.60 a 0.65</b>	Confiable
<b>0.66 a 0.71</b>	Muy confiable
<b>0.72 a 0.99</b>	Excelente confiable
<b>1.0</b>	Confiabilidad perfecta

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados obtenidos para la determinación de la confiabilidad se tiene:

**Tabla 5.**  
*Presentación del Alfa de Cronbach*

<b>Estadística de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	Número de elementos
<b>,880</b>	20

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5. Según el Alfa de Cronbach el cuestionario es confiable según el dato que se detalla 0.880, lo que quiere decir que el instrumento de 20 ítems fue confiable y puede ser aplicado a la población de estudio, para obtener la información en relación a las variables gestión empresarial y un planeamiento estratégico en la empresa Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019.

## **2.5. Procedimientos de análisis de datos**

El análisis de la información cuantitativa es un proceso creativo y crítico. La forma en que se haya recopilado la información probablemente determinará cómo se puede analizar mejor. Se reunieron toda la información relevante que se ha logrado obtener, se clasificaron, y aplicaron un análisis más interpretativo que se refiere a la respuesta, así como a lo que puede haberse inferido o implicado. Los datos fueron tabulados y analizados con la ayuda del programa estadístico SPSS.

## **2.6. Aspectos éticos**

La presente investigación involucró directamente a personas también tiene implicancias para abordar cuestiones éticas y confidencialidad, especialmente debido al entorno en que las participantes están inmersas en las expectativas de la investigación y el rol que cumple cada una de ellas en el entorno empresarial. El daño y beneficio del estudio fueron de naturaleza no física, en el que las áreas de interés fueron el planteamiento estratégico y la gestión empresarial.

En el presente estudio se tomó muy en cuenta los aspectos éticos fundamentales en lo cual se estudiará a personas con una reputación intachable, por lo tanto, el sometimiento a la investigación contará con la autorización correspondiente por parte del directorio de la empresa.

En tal sentido, se mantendrá la peculiaridad y el anonimato, tal como también hacia los participantes en todo momento y protegiendo los instrumentos de



recolección respecto a las respuestas obtenidas con mucho cuidado y sin juzgar si han sido las más acertadas o no para el participante.

## 2.7. Criterios de Rigor científico

De acuerdo con Noreña, Moreno, Rojas, y Rebolledo, (2012) enfatizaron que:

Al investigar a personas, se requiere la autorización y consentimiento para el desarrollo de la investigación, es una exigencia el investigador esté presente y explicar la manera como se pretende recoger los datos. Tener en cuenta que cada ser humano es libre de participar o no en una investigación bajo ningún pretexto se debe obligar ya que es voluntario y por decisión propia (p. 266).

**Tabla 6.**  
*Criterios de rigor científico*

<b>Criterios</b>	<b>Criterios</b>	<b>Procedimiento</b>
<b>Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad</b>	Resultados de las variables observadas y estudiadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los datos que se obtuvieron se validó y verdaderos ya que se obtiene de la población en estudio.</li> <li>2. La información se obtuvo de las variables que se estudian.</li> <li>3. Se discutieron la información mediante un análisis exhaustivo.</li> </ol>
<b>Transferibilidad y aplicabilidad</b>	Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El contexto donde se realizó la investigación ha sido descrito ya que ahí está la población.</li> <li>2. La información que se recolectó es de la población ya que se estudia los integrantes de la empresa.</li> </ol>
<b>Confirmabilidad y neutralidad</b>	Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados fueron comparados con parte del marco teórico.</li> <li>2. Los datos obtenidos fueron contrastados con investigaciones y estudios que ya se han realizado y se han considera en la investigación como referentes.</li> </ol>

Fuente: Burga, 2019 “Cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Créditos y Cobranzas”

# **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Diagnóstico de la empresa

##### 3.1.1. Información general

##### 3.1.1.1. Ficha RUC de la empresa

CONSULTA RUC: 20480844867 - MOLINERA ADEMMY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA			
Número de RUC:	20480844867 - MOLINERA ADEMMY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	19/04/2010	Fecha Inicio de Actividades:	01/04/2010
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAR. CARRETERA CHICLAYO-FERREÑ KM. 5.2 (SECTOR VISTA ALEGRE-LA CONCORDIA) LAMBAYEQUE - CHICLAYO - PICSI		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4630 - VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO Secundaria 1 - 4773 - VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS NUEVOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS Secundaria 2 - 4690 - VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA LIQUIDACION DE COMPRA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 18/03/2019 BOLETA PORTAL DESDE 19/03/2019		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2016		
Padrones :	NINGUNO		

**Figura 2.** Ficha RUC de la empresa  
Fuente: SUNAT

##### 3.1.1.2. Visión

“Ser una de las diez principales empresas de procesamiento de arroz en el departamento de Lambayeque, diferenciada por la calidad que brinda con el uso de la alta tecnología para dar seguridad y confianza a sus clientes”

### 3.1.1.3. Misión

“Generara una cadena de valorización para nuestros clientes internos y externos y para toda la comunidad, haciendo que la marca se posicione y sea reconocida por la calidad de sus productos”

### 3.1.1.4. Valores

- a) Humildad: Brindar un trato igual sin discriminación en nuestro entorno, sin importar su condición social, intelectual o económico.
- b) Responsabilidad: Cumplir siempre con los compromisos que tiene la empresa para con sus clientes y proveedores con una calidad excelente.
- c) Honestidad: Al brindar nuestros servicios a los clientes y proveedores.

### 3.1.1.5. Servicios



**Figura 3.** Servicio de pilado de arroz  
Fuente: Empresa Molinera Ademmy SAC

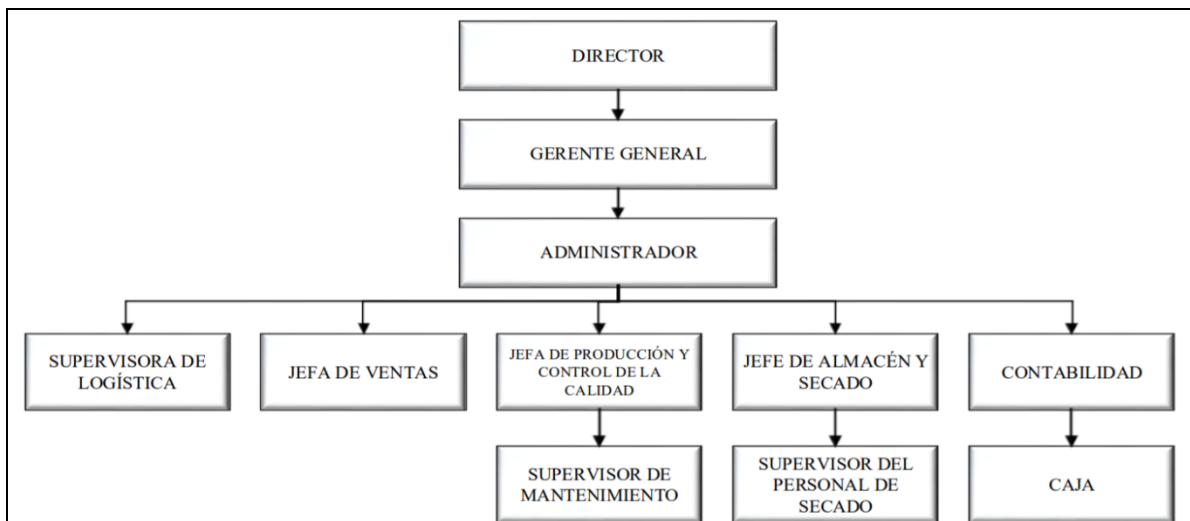
La planta industrial Molinera Ademmy SAC ofrece a los agricultores y los demás involucrados en el rubro del cultivo de arroz el servicio de pilado de arroz en cáscara, que dentro de ello incluye el secado, la separación de impurezas, selección según los parámetros óptimos.



**Figura 4.** Almacenaje de arroz  
Fuente: Empresa Molinera Ademmy SAC

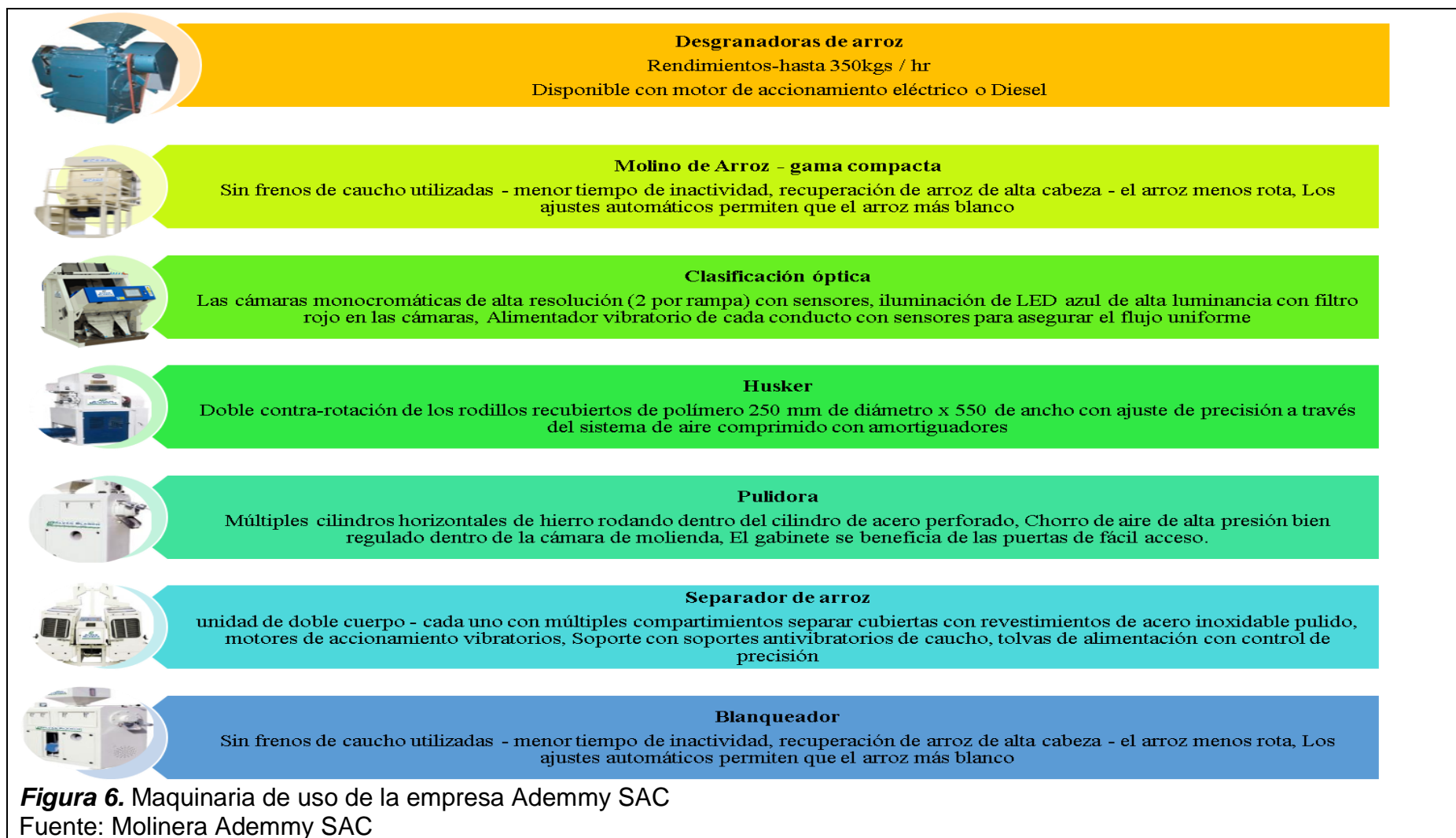
La Empresa Molinera Ademmy SAC también brinda el servicio de almacenaje a los clientes y demás involucrados con el rubro, el cual se tiene personal de seguridad altamente capacitado y un sistema de seguridad las 24 horas.

### 3.1.1.6. Organigrama de la empresa



**Figura 5.** Organigrama de la empresa  
Fuente: Empresa Molinera Ademmy SAC

### 3.1.1.7. Maquinaria

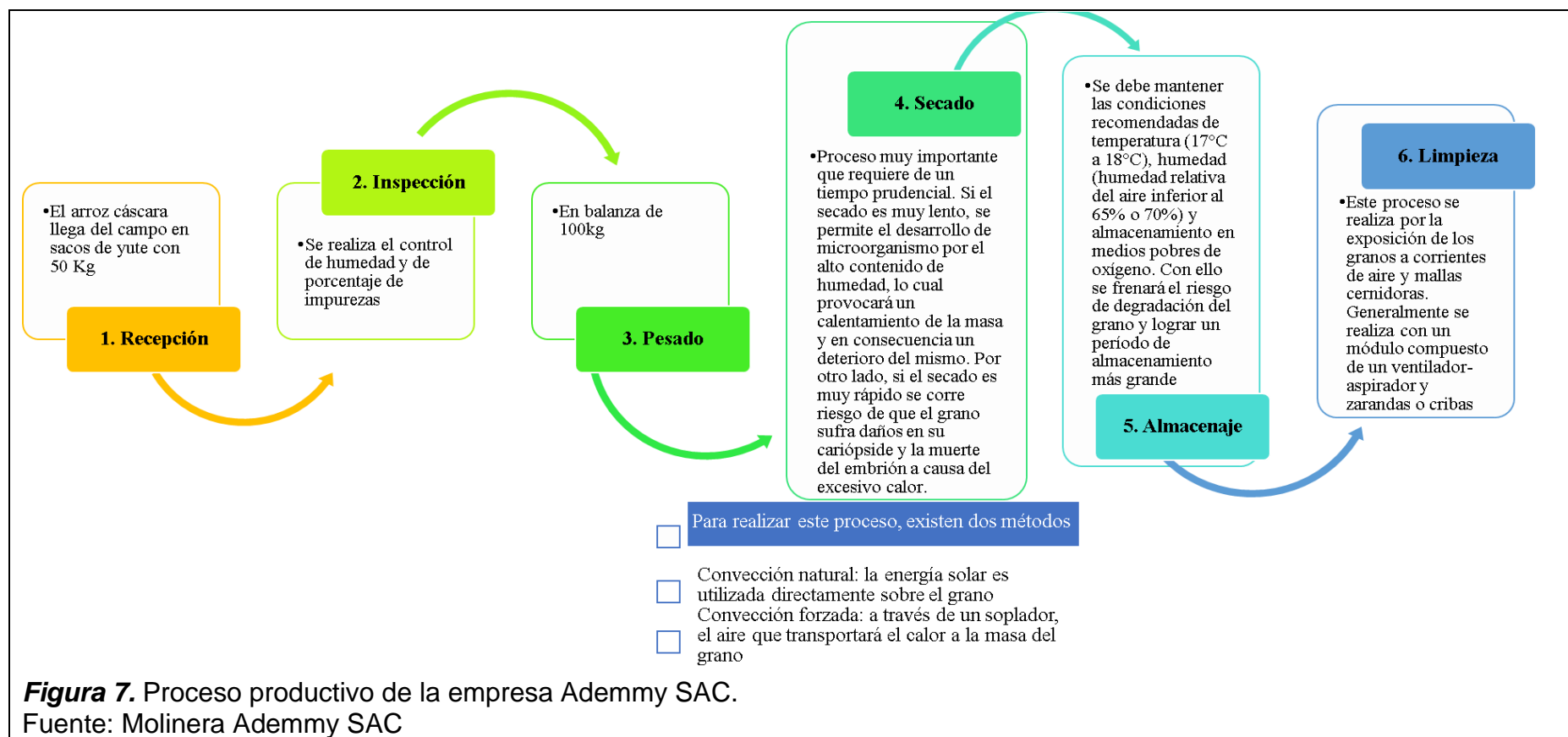


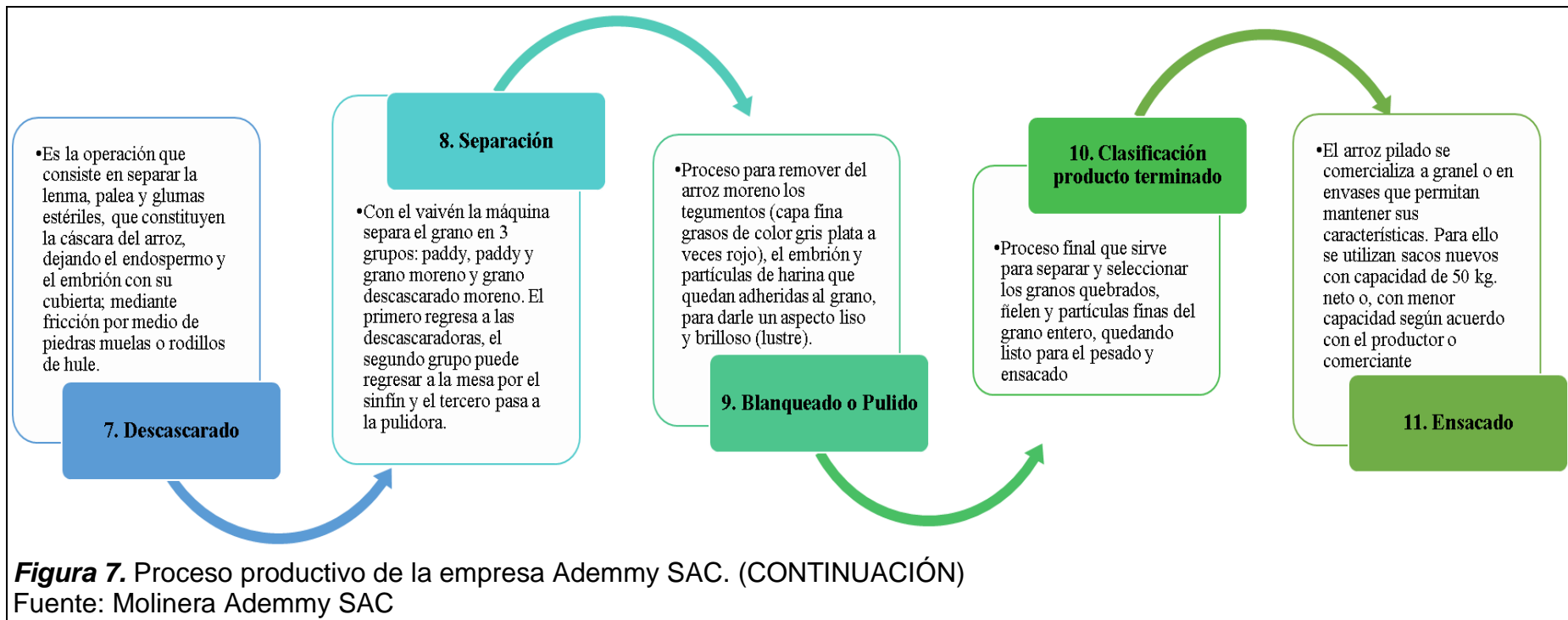
**Figura 6.** Maquinaria de uso de la empresa Ademmy SAC

Fuente: Molinera Ademmy SAC

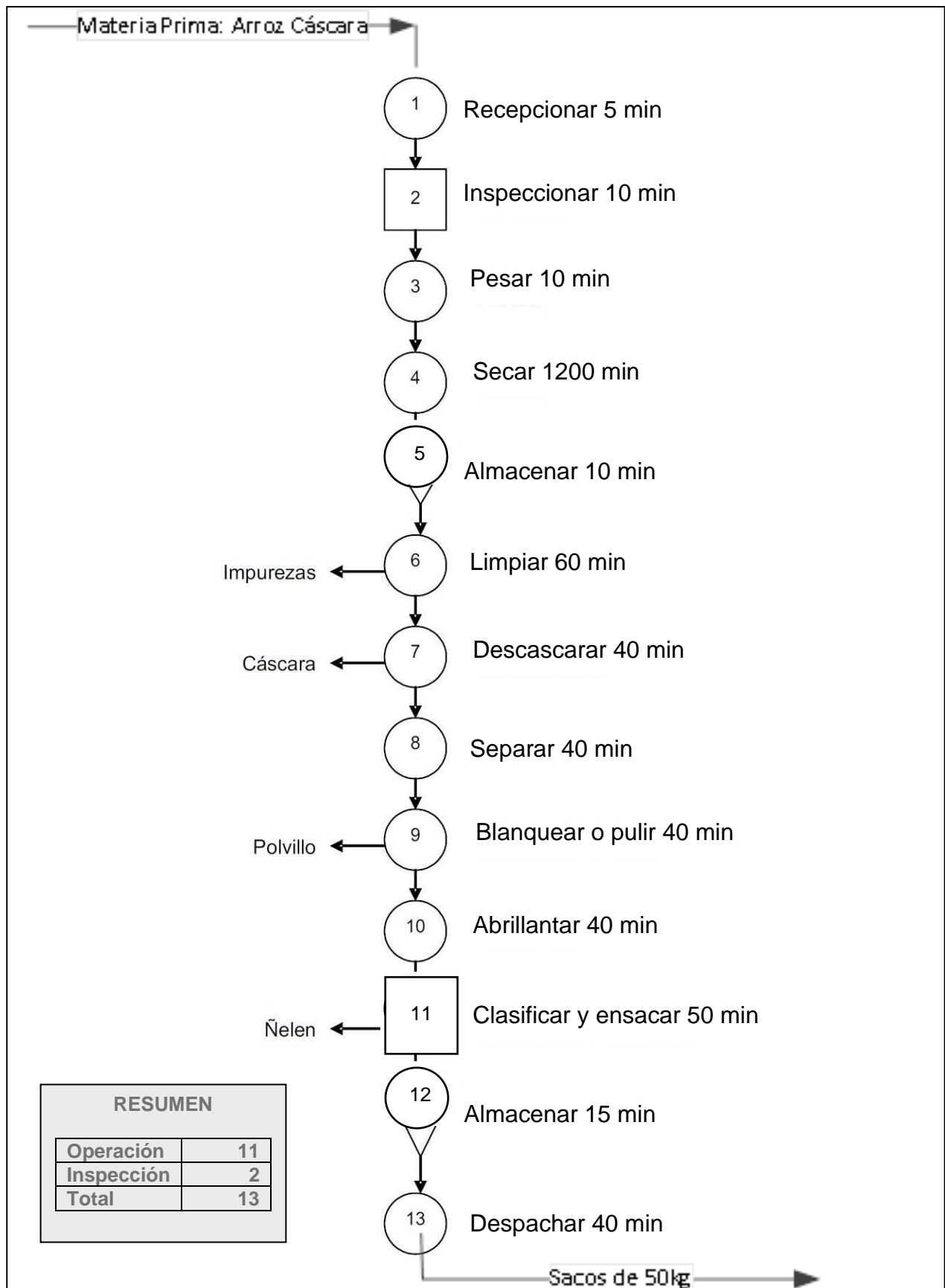
### 3.1.2. Descripción del proceso productivo o servicio

El pilado de arroz cáscara consiste en remover del grano cosechado y seco, las glumas (descascarado), los tegumentos y el embrión que corresponden a la estructura de la cariósida y constituye el salvado o polvillo; para producir arroz pulido o blanco con un mínimo de grano quebrado y de impureza final. A continuación, se describe el proceso productivo:









**Figura 8.** DOP obtención de arroz Pilado en el Molino  
Fuente: Empresa Molinera Ademmy SAC

### 3.1.3. Análisis de la problemática

#### 3.1.3.1. Resultados de la aplicación del instrumento

##### a) Resultados de ficha de observación

**Tabla 7.**

*Ficha de observación*

Ficha de observación						
Molinera ADEMY SAC						
N°	Elemento/Acciones	Existencia		Condición		
		sí	No	Bueno	Regular	Malo
01.	Espacio para herramientas	X				X
02.	Espacio para realizar mantenimiento de máquinas	X			X	
03.	Delimitación de espacios de uso de máquinas		X			
04.	Pizarra con programaciones de actividades		X			
05.	Pizarra con programaciones de mantenimiento		X			
06.	Área para implementos de limpieza	X				X
07.	Espacio para labores de operarios	X			X	
08.	Señalizaciones de riesgo y caminos peatonales	X				X
09.	Área para carga y descarga	X			X	
10.	Equipo para trabajos de altura	X			X	
11.	Señalética de EPP para el área	X			X	
12.	Cuaderno de incidencias		X			
13.	Horas muertas de trabajadores		X			
14.	Orden y limpieza en los ambientes de trabajo		X			

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

Se aplicó la ficha de observación para determinar si la empresa está cumpliendo con los requisitos básicos para poder brindar un servicio de calidad, identificar si cuenta con las herramientas, documentos y espacios mínimos necesarios para que los trabajadores puedan desempeñarse óptimamente, así también como otras actividades que se deberían realizar en la empresa de tal forma que refleje un correcto y dinámico desempeño en todas las áreas de la empresa. De estos datos se ha obtenido que la empresa no tiene los acondicionamientos necesarios para que sus trabajadores puedan desempeñarse de manera eficiente,

empezando con los espacios para que los operarios a pesar que existe un espacio para guardar y organizar sus herramientas, éste no está lo suficientemente optimizado e implementado. Al observar el área de limpieza y la implementación que ésta tiene se observa una deficiente gestión en las herramientas que dicha área debe tener, por lo tanto, esto genera que el mantenimiento de limpieza general de la empresa esté por debajo del estándar que debe cumplir.

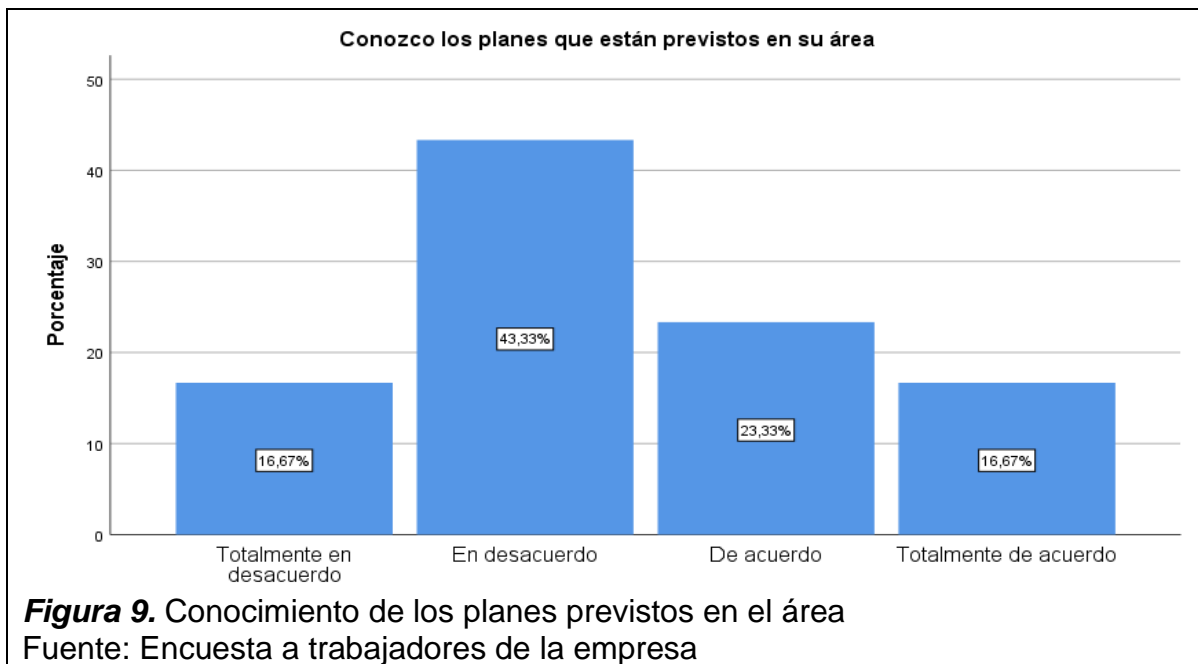
## b) Resultados de encuesta a Trabajadores

**Tabla 8.**  
*Conocimiento del plan estratégico de la empresa*

<b>Conozco cual es el plan estratégico de la empresa</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	40,0	40,0	40,0
En desacuerdo	9	30,0	30,0	70,0
De acuerdo	5	16,7	16,7	86,7
Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

Según la tabla 8, se observa que el 70% de los participantes indican no conocer el plan estratégico, y sólo el 30% indicó conocer el plan de la empresa. Esto da un claro indicio de la falta de culturización por parte de la empresa a sus trabajadores para comprometerlos aún más con los objetivos de la empresa.



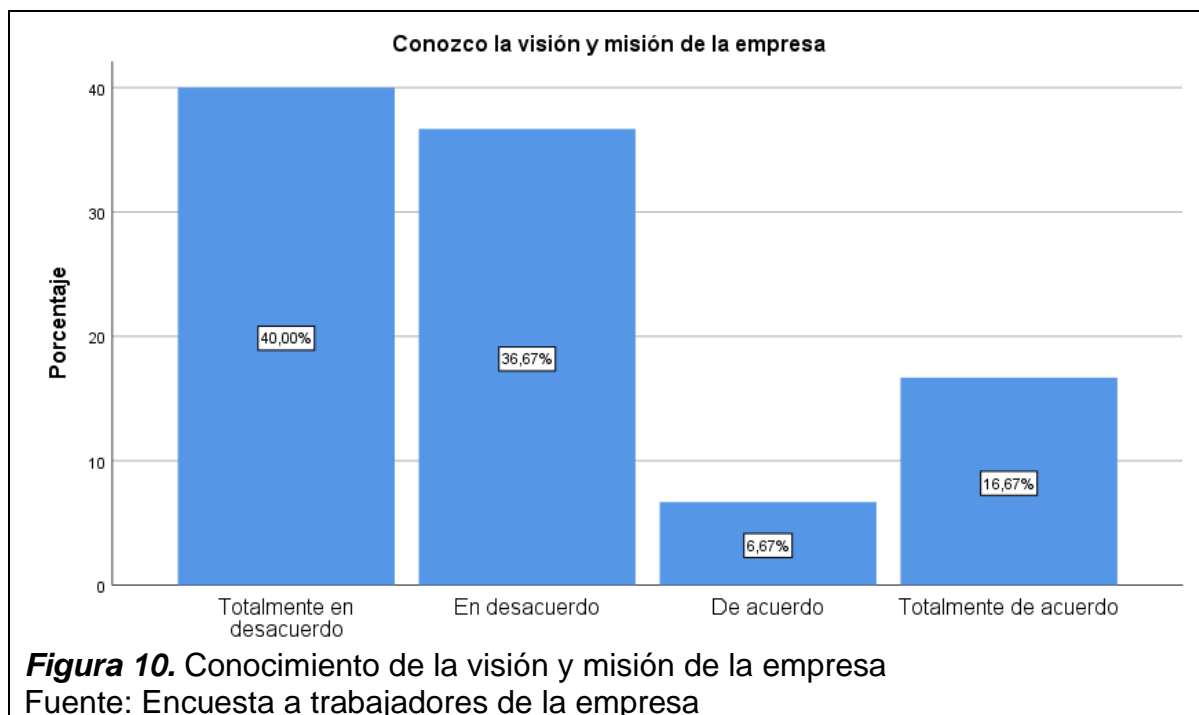
Según la figura 9, se observa que sólo el 40% de los participantes conoce los respectivos planes de su área de trabajo, mientras el otro 60% indica no conocer dicha información. Esto da un claro indicio que la empresa no está considerando capacitar y dar a conocer a los trabajadores sus planes por cada área.

**Tabla 9.**  
*Conocimiento de la estructura del plan estratégico*

<b>Conozco la estructura del plan estratégico</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	53,3	53,3	53,3
En desacuerdo	8	26,7	26,7	80,0
De acuerdo	3	10,0	10,0	90,0
Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

Según la tabla 9, se observa que el 80% de los participantes no conoce la estructura del plan estratégico de la empresa, mientras sólo el 20% indica conocer su estructura. Esto da un claro indicio de la falta de capacitación a los trabajadores para darles a conocer sobre la cultura de la empresa.



Según la figura 10, se observa que el 76,67% de los participantes indica no conocer la misión y visión, mientras el 23,33% indica conocer dicha información de la empresa. Esto da un claro indicio que la empresa no está informando a sus trabajadores que misión y visión tiene proyectada la organización.

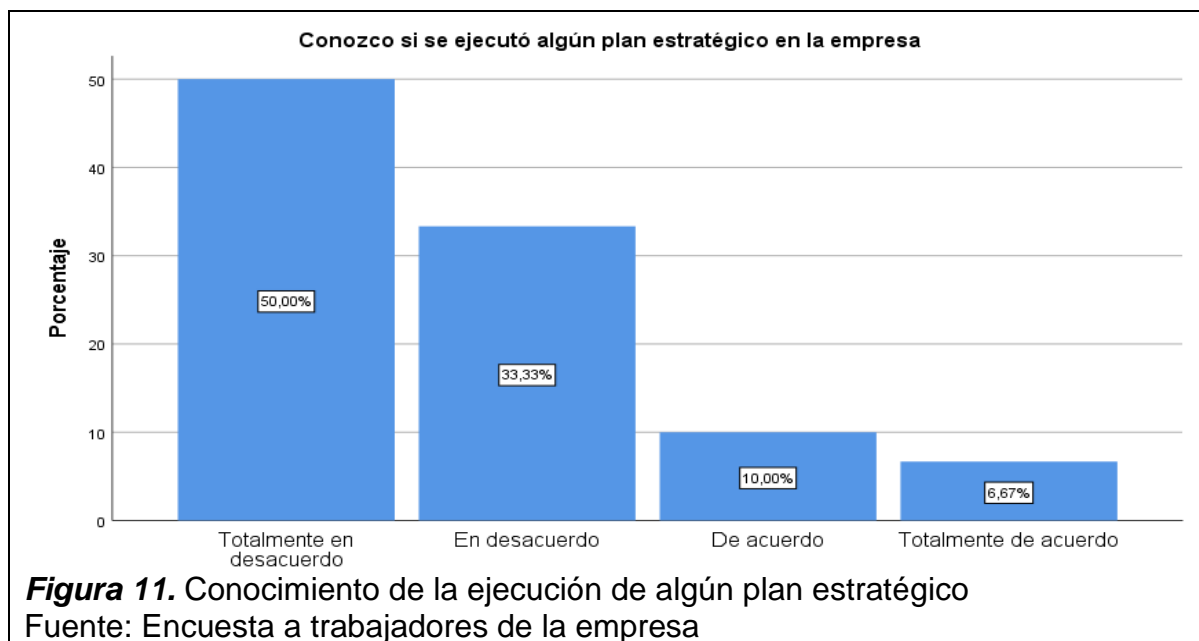
**Tabla 10.**

*Conozco cuales son los valores que promueve la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	50,0	50,0	50,0
En desacuerdo	13	43,3	43,3	93,3
De acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

Según la tabla 10, se observa que el 93,3% de los participantes desconoce los valores de la empresa, mientras sólo el 6,7% indica conocer dichos valores. Esto da un indicio que los trabajadores no están de acuerdo con los valores que la empresa se ha planteado y posiblemente no le den la importancia suficiente.



Según la figura 11, se observa que el 83,33% de los participantes no tiene conocimiento sobre la ejecución de un plan estratégico en la empresa, mientras sólo el 16,67% indica conocer esta acción. Esto da un claro indicio que no se involucra a los trabajadores en la ejecución de los planes de la empresa.

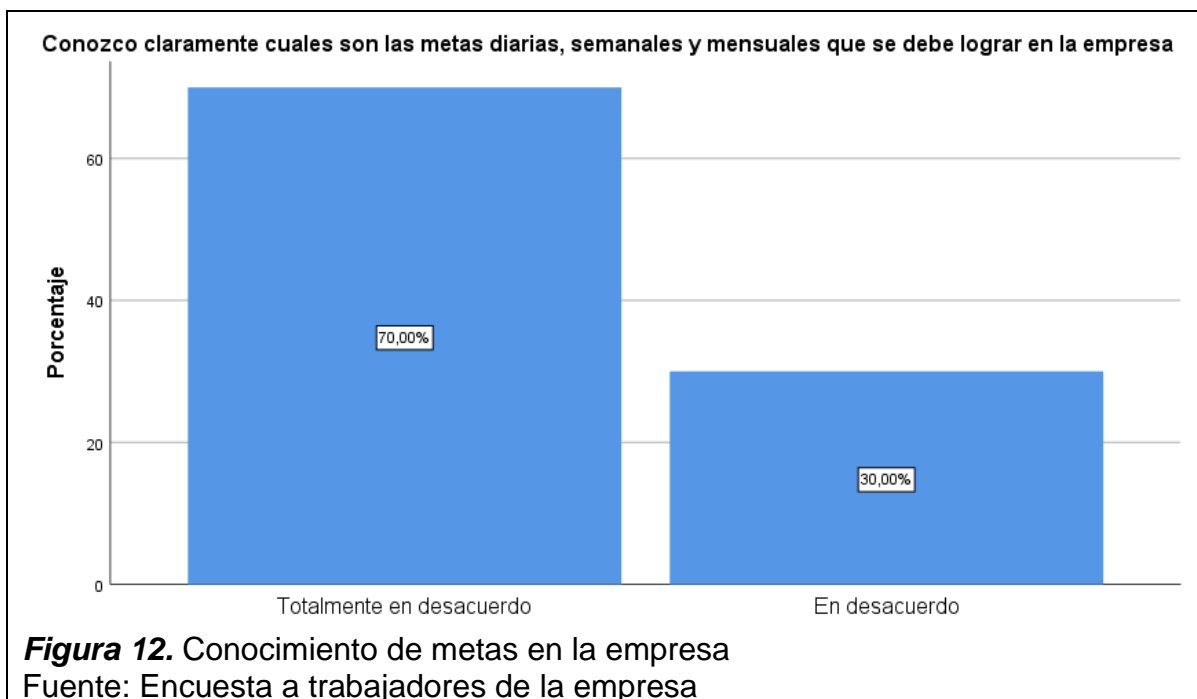
**Tabla 11.**

*Conozco cuales son las políticas de calidad en la empresa*

<b>Conozco cuales son las políticas de calidad en la empresa</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	50,0	50,0	50,0
En desacuerdo	10	33,3	33,3	83,3
De acuerdo	3	10,0	10,0	93,3
Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

Según la tabla 11, se observa que sólo el 16,7% de los participantes tiene conocimiento sobre las políticas de calidad de la empresa, mientras el 83,3% indica no tener conocimiento sobre estas políticas. Esto da un claro indicio que los trabajadores no conocen sobre las estrategias que la empresa plantea para obtener un producto de calidad.



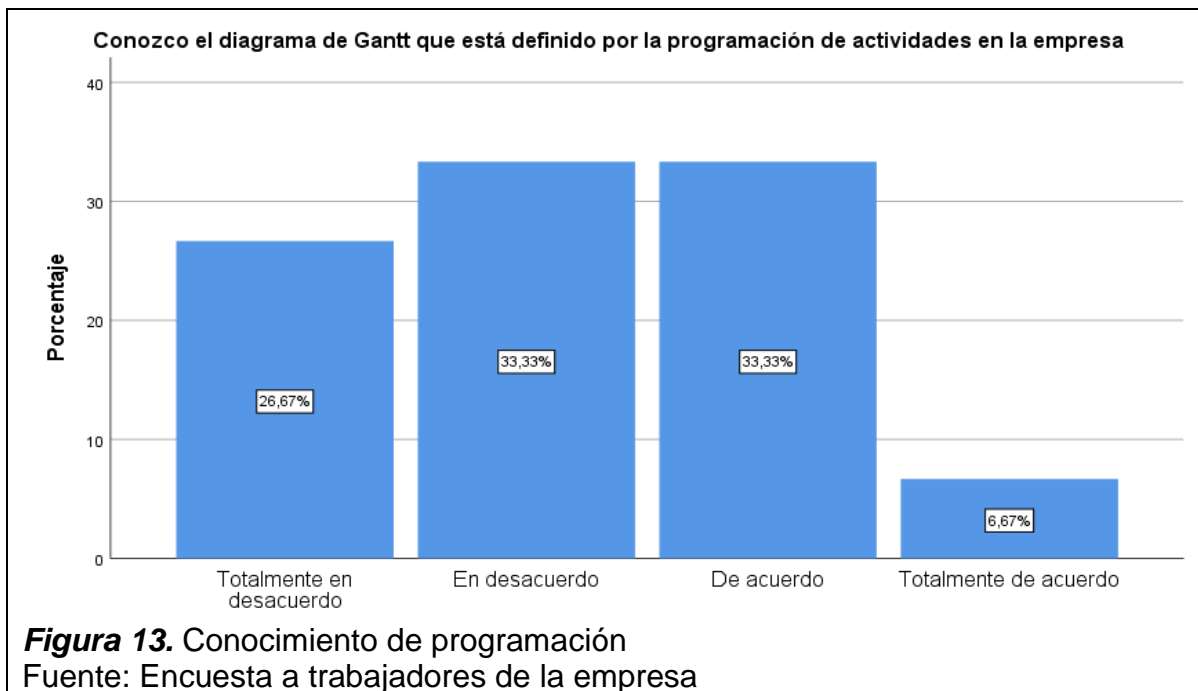
Según la figura 12, se observa que el 100% de los participantes no tienen conocimiento de las metas que tiene la empresa. Esto da un claro indicio de la falta de culturización por parte de la empresa a sus trabajadores para darles a conocer las metas que se plantean.

**Tabla 12.**  
*Conozco los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de metas en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	22	73,3	73,3	73,3
En desacuerdo	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

Según la tabla 12, se observa que el 100% de los participantes no conocen los indicadores evaluados por la empresa. Esto da un claro indicio del total desconocimiento de los trabajadores sobre los indicadores que se usan para medir si las metas trazadas se están cumpliendo.



Según la figura 13, se observa que el 60% de los participantes no conoce la programación de actividades en la empresa, mientras el 40% indica tener conocimiento sobre esta programación. Esto da un claro indicio que no existe una persona encargada que se dedique a proyectar las tareas de cada trabajador para poder seguir un plan de programación.

**Tabla 13.**

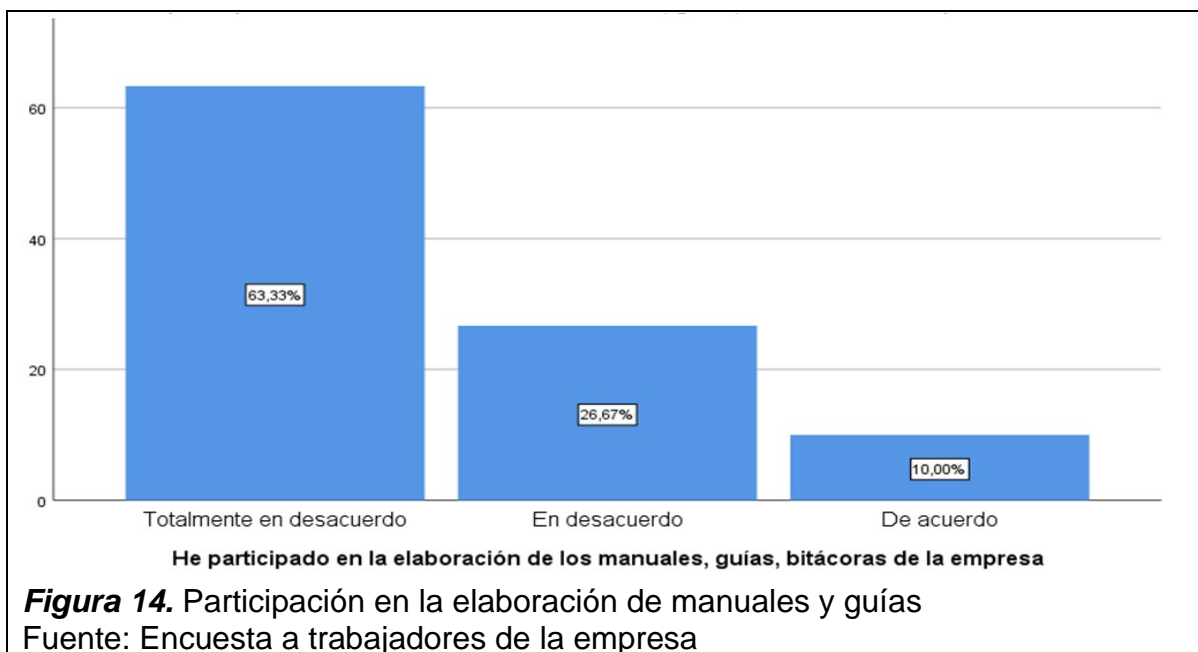
*He participado en la elaboración del plan estratégico de la empresa*

<b>He participado en la elaboración del plan estratégico de la empresa</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	22	73,3	73,3	73,3
En desacuerdo	5	16,7	16,7	90,0
De acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

Según la tabla 13, se observa que el 90% de los participantes no participó en la elaboración del plan estratégico de la empresa, mientras sólo el 10% indica haber tenido participación en esta actividad. Esto da un claro indicio que no se toma en cuenta la opinión del trabajador para la elaboración de los objetivos y metas que la empresa se ha planteado.





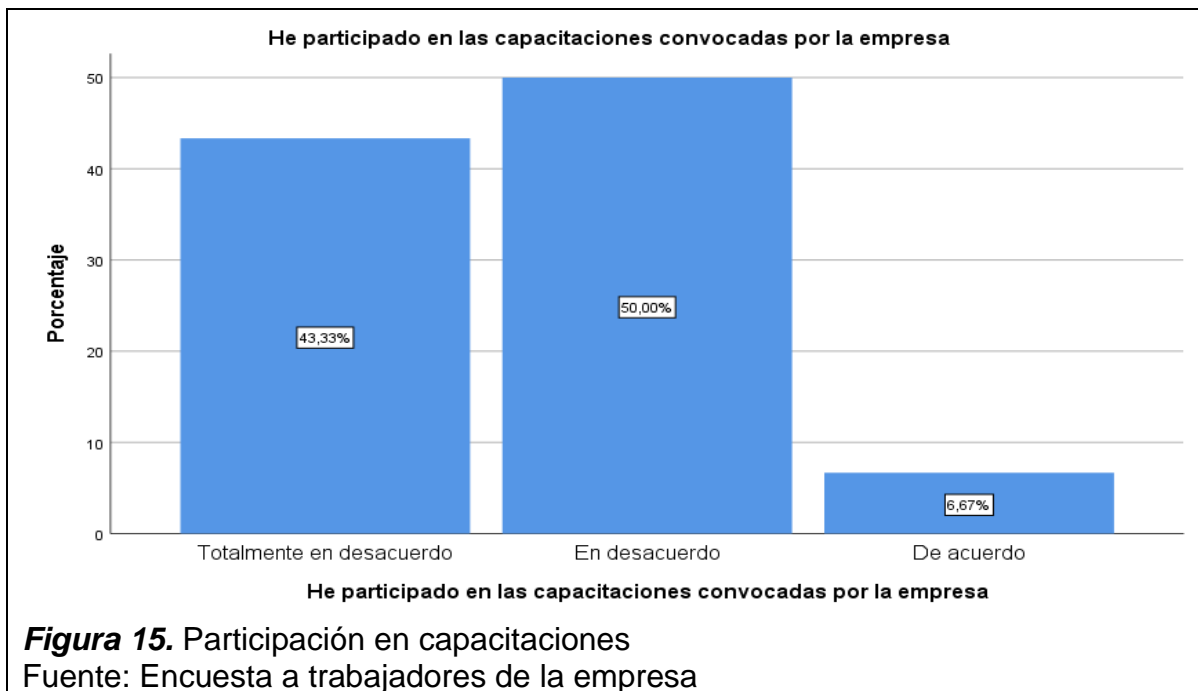
Según la figura 14, se observa que el 90% de los participantes no participó en la elaboración de manuales y guías de la empresa, mientras sólo el 10% indica haber tenido participación en esta actividad. Esto da un claro indicio que no se toma en cuenta la experiencia y opinión del trabajador para elaborar los manuales y guías de la empresa.

**Tabla 14.**  
*Me identifico con los valores de la empresa*

Me identifico con los valores de la empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
En desacuerdo	10	33,3	33,3	56,7
De acuerdo	7	23,3	23,3	80,0
Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

Según la tabla 14, se observa que el 56,6% de los participantes no se identifica con los valores de la empresa, mientras el 43,3% indica sentirse identificado. Esto da un indicio que los valores que la empresa se ha propuesto no se respetan y no se cumplen en su totalidad por los trabajadores.



Según la figura 15, se observa que el 93,33% de los participantes no ha participado en capacitaciones de la empresa, mientras sólo el 6,67% indica estar capacitado. Esto da un claro indicio que no se toma en cuenta a los trabajadores para las capacitaciones, sólo se toma en cuenta a los jefes.

**Tabla 15.**

*Considero que los objetivos y plan estratégico aún están vigentes en la empresa*

**Considero que los objetivos y plan estratégico aún están vigentes en la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	46,7	46,7	46,7
En desacuerdo	13	43,3	43,3	90,0
De acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

Según la tabla 15, se observa que el 90% de los participantes considera que los objetivos y plan estratégico ya no se encuentran vigentes en la empresa, mientras sólo el 10% indica que aún se encuentran vigentes. Esto da un claro indicio según los trabajadores que los objetivos y plan estratégico son antiguos, y se deberían actualizar.

### **c) Resultados de entrevista al gerente de la empresa**

**Entrevista:** Se realizó una entrevista al Sr. John Henry Rodriguez Carlos, Gerente General de la empresa molinera Ademmy SAC.

1. ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad de la empresa?

La rentabilidad que se maneja en la empresa está en un rango entre el 20% y 35% de acuerdo a los factores externos que se van generando en el entorno. No se puede tener un porcentaje de rentabilidad fija ya que en el mercado existen muchos motivos y factores que hacen a una empresa aumentar o disminuir su rentabilidad.

2. ¿Cuáles son los ingresos mínimos que percibe la empresa y en qué fecha se dan?

La fecha en que los ingresos son mayores, se da en dos campañas al año, que son en los meses de mayo y junio y otra campaña de menor proporción en diciembre. El resto de meses se considera meses como los de bajos ingresos. Y los menores ingresos son entre 150 mil – 180 mil.

3. ¿Existe un área de seguimiento al cliente?

No existe área de seguimiento al cliente. Solo hay una persona que hace seguimiento, pero solo a los agricultores en la que el molino hace seguimiento para asegurarse de que este cumpla el compromiso de que el arroz que está produciendo o va a producir lleve a la Molinera Ademmy SAC para brindarle el servicio de procesamiento de arroz. Ya que en gran medida el molino es quien financia las siembras de arroz para que finalmente el agricultor haga uso de nuestros servicios. El seguimiento a estos agricultores se intensifica en los últimos días próximo a su cosecha ya que son momentos cruciales y decisivos en el que el agricultor elige a qué molinera va a llevar su producto en cáscara para su debido procesamiento.

4. ¿Existe un área para formular las estrategias de gestión y obtener una mejor dinámica de procesos en la empresa?

No existe un área de planificación de estrategias, pero cada 15 días se dan pequeñas reuniones con los jefes de área de la empresa para evaluar los avances y de acuerdo a ello mejorar los procesos internos.

5. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que usa la empresa?

Los indicadores de gestión que la empresa usa son los índices de liquidez, de endeudamiento y rentabilidad.

6. ¿La previsión de compras y programa de servicios se tienen a cuenta?

La programación de compras se da de forma semanal y se prevé las herramientas, insumos, repuestos, etc. en las órdenes de compra que la empresa realiza para satisfacer las necesidades que los trabajadores necesitan para cumplir sus actividades.

7. ¿Existe algún sistema para captar nuevos clientes?

La empresa se preocupa por brindar un buen servicio ya que con una buena reputación los agricultores llegan por recomendaciones boca a boca y lo que ellos buscan es que la molinera que brinde el servicio de pilado lo haga de manera que el producto obtenido que es el grano de arroz sin cascarilla, rinda lo máximo posible y los desperdicios sean mínimos.

8. ¿Se gestiona las herramientas necesarias para el desempeño en las funciones de los trabajadores?

Se brinda los implementos mínimos de seguridad cuando el trabajador empieza su relación con la empresa, se le brinda arnés para trabajos de altura, casco, zapatos de seguridad, guantes, lentes, equipos tecnológicos a quienes lo necesiten como por ejemplo celular con software potente para un buen desempeño en sus actividades.

9. ¿Conoce los precios de la competencia?

El precio de la competencia es fundamental conocerlos ya que existe una organización llamada APEMA que es quien regula y controla los precios y vela porque todos cumplan las condiciones. Los precios se figan con el acuerdo de los productores ante situaciones de alta o baja demanda. Por ejemplo, en tiempos que el arroz no tiene mucha demanda, con la APEMA se acuerda un precio fijo para cada clasificación de arroz y de esos precios no se puede bajar.

10. ¿Cree que el conocimiento de los trabajadores con respecto a la cultura organizacional de la empresa es bueno?

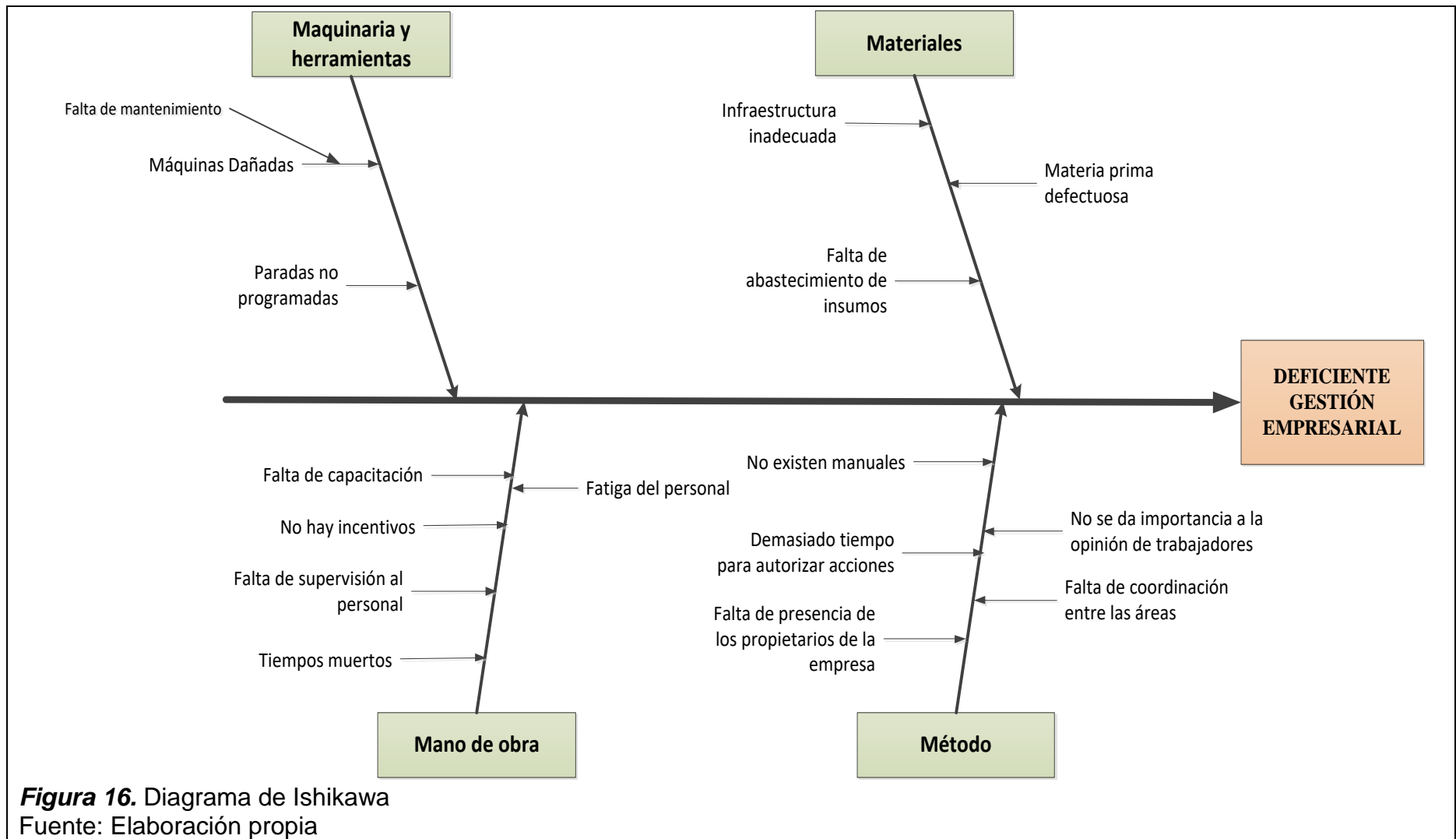
Solo se hace seguimiento al inicio a los trabajadores administrativos, pero no se lleva un control todo el tiempo, tampoco se hace participar a los trabajadores en las reuniones y coordinaciones que se realicen dentro de la empresa. Las decisiones se toman en dirección y luego se impone.

### **Comentario general a la entrevista**

En los resultados de la entrevista se observa que el gerente de Ademmy SAC tiene bastantes conocimientos sobre la empresa y las proyecciones que se hace, además de las gestiones y otros conocimientos teóricos como los indicadores de gestión, sin embargo, no exige a sus trabajadores ponerlos en práctica generando un descontrol en la línea de mando de la empresa, y esto acarrea más problemas como los mencionados en la ficha de observación.

#### **3.1.3.2. Herramientas de diagnóstico**

Para hacer el diagnóstico de la empresa usaremos el diagrama de Ishikawa es un gráfico que muestra las causas de un evento y se usa a menudo en la fabricación y el desarrollo de productos para describir los diferentes pasos en un proceso, demostrar dónde pueden surgir problemas de control de calidad y determinar qué recursos se requieren en momentos específicos.



Según la figura 16 se observa que los principales problemas ante la deficiente gestión empresarial se resume en las 4 “m” de los cuales la falta de manuales, propietarios ausentes, falta de coordinación entre áreas, sumado a ello los problemas con los materiales, las maquinarias y mano de obra suman para generar un mayor desorden en la gestión empresarial que se está llevando en la molinera Ademmy SAC.

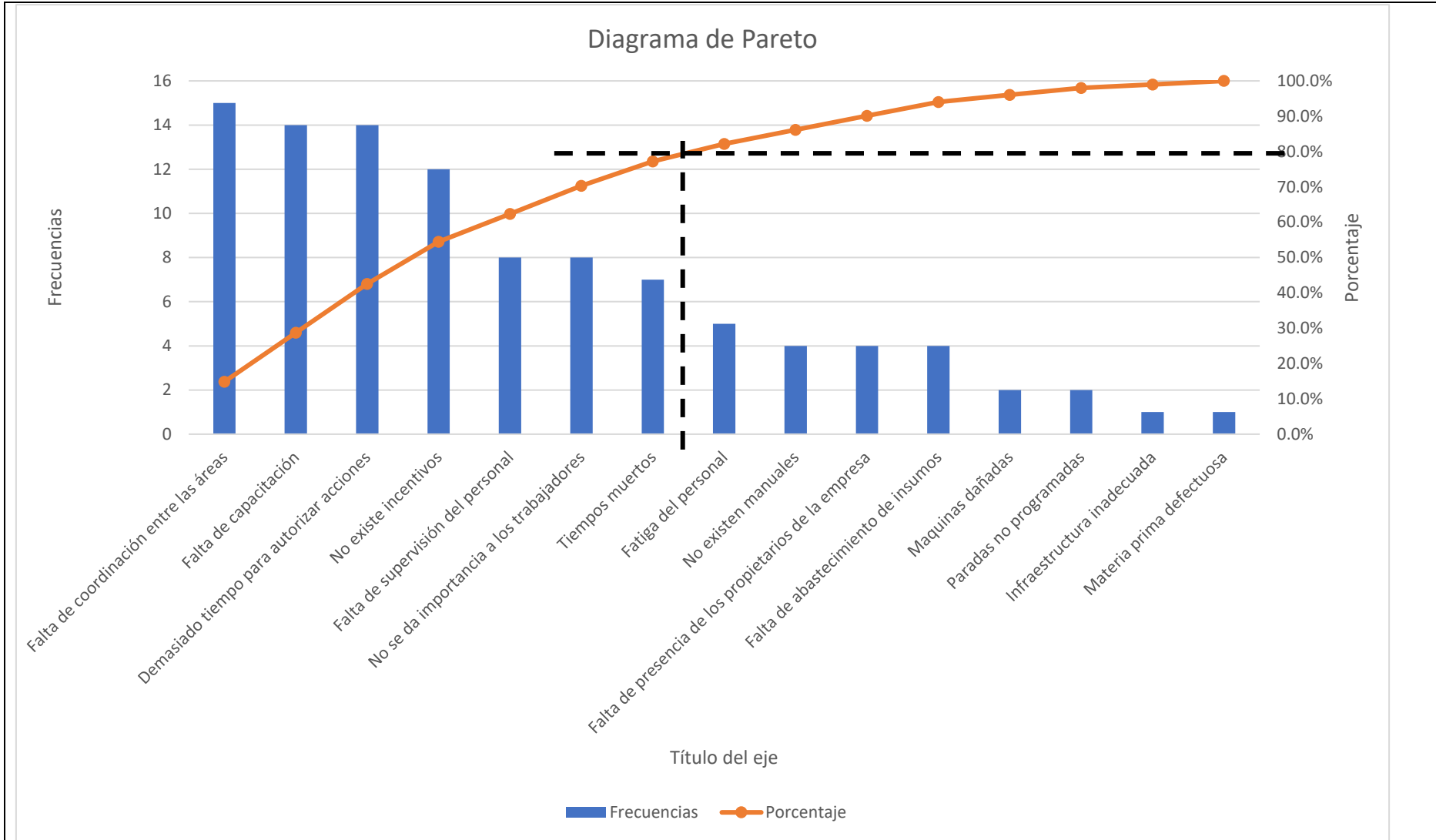
### Diagrama de Pareto

Este diagrama se desarrolla con los resultados que se ha logrado obtener del gráfico anterior (diagrama de Ishikawa) en el cual se toma en cuenta la ponderación que tiene cada ítem y se ordenan los problemas encontrados según la prioridad. En la siguiente tabla se muestra cada uno de los porcentajes que se ha logrado obtener:

**Tabla 16.**  
*Orden de causas según su frecuencia*

<b>Causa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Falta de coordinación entre las áreas	15	14.9%	14.9%
Falta de capacitación	14	13.9%	28.7%
Demasiado tiempo para autorizar acciones	14	13.9%	42.6%
No existe incentivos	12	11.9%	54.5%
Falta de supervisión del personal	8	7.9%	62.4%
No se da importancia a los trabajadores	8	7.9%	70.3%
Tiempos muertos	7	6.9%	77.2%
Fatiga del personal	5	5.0%	82.2%
No existen manuales	4	4.0%	86.1%
Falta de presencia de los propietarios de la empresa	4	4.0%	90.1%
Falta de abastecimiento de insumos	4	4.0%	94.1%
Maquinas dañadas	2	2.0%	96.0%
Paradas no programadas	2	2.0%	98.0%
Infraestructura inadecuada	1	1.0%	99.0%
Materia prima defectuosa	1	1.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa



**Figura 17.** Diagrama de Pareto  
 Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa



De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagrama de Pareto, se ha obtenido que el 80% de los principales problemas se concentra desde la falta de coordinación entre áreas de la empresa hasta los tiempos muertos que tienen los trabajadores en su horario de trabajo. Esto da a entender que la empresa debe tener muy en cuenta que los principales problemas que existe son sobre sus trabajadores abarcando la gestión administrativa y la mano de obra.

#### **3.1.4. Situación actual de la variable dependiente**

A continuación, se muestra la situación de la empresa Ademmy SAC gracias al análisis documental que se ha realizado:

##### **3.1.4.1. Abastecimiento oportuno**

###### **A. Materiales Directos**

La principal materia para la empresa es el arroz en cáscara, cuyos granos están cubiertos por 1/8 a más con su capa exterior con relación a su tamaño.

###### **B. Materiales Indirectos**

- ✓ Sacos
- ✓ Bolsas
- ✓ Etiquetas

###### **C. Mano de Obra**

La molinera en estudio cuenta con 30 trabajadores detallados en la tabla 1, de las cuales 7 se encargan de secar el arroz cáscara y transportar los sacos desde el área de desecado hasta el área de producción, y el resto de operarios se encargan del proceso dentro de la planta hasta la obtención del arroz pilado blanco.

###### **D. Maquinaria y equipos**

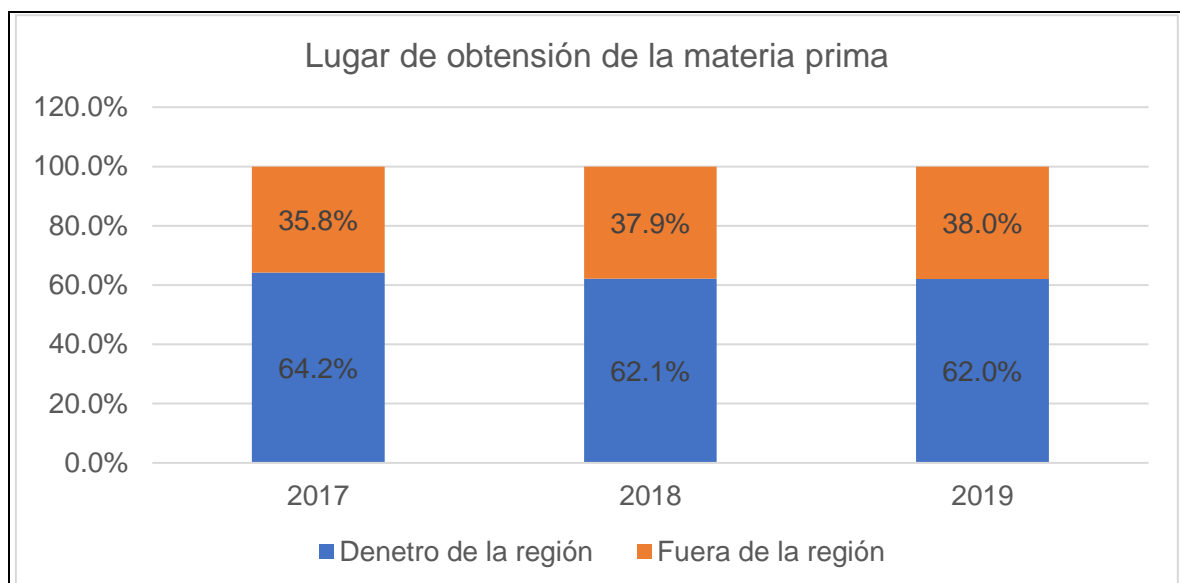
En cuanto a la maquinaria que forma parte de los procesos de la molinera, se detallan en la figura 6, las cuales están debidamente calibradas, con sus implementos necesarios para la funcionalidad correcta.

### 3.1.4.2. Proveedores

**Tabla 17.**  
*Modelo PEPSU*

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
Agricultores de la zona norte del país.	Arroz en cáscara.	Recepción del arroz en cáscara.		
Norsac.	Sacos de polipropileno. Hilo de amarre.	Análisis de humedad y quebrado.  Almacenamiento de arroz cáscara sin secar.	Arroz pilado en las categorías clasificado, despuntado y superior.	Comerciantes de los mercados locales y nacionales.
Molirey Internacional, S.A.C.	Rodillos de goma para descascaradora.	Secado del arroz en cáscara.  Almacenamiento de arroz cáscara secado. Pilado de arroz cáscara.	Subproductos: arrocillo, fielen, polvillo.	

Fuente: Molinera Ademmy SAC



**Figura 18.** Lugar de obtención de la materia prima  
Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

La empresa Molinera Ademmy SAC no siempre tiene la materia prima suficiente de sus clientes (agricultores) y se ve obligada a salir a buscar en otras regiones fuera de Lambayeque (La Libertad, Piura, Cajamarca) para poder garantizar sus operaciones constantes.

### 3.1.4.3. Gestión de producción

#### A. Eficiencia y eficacia

Las fórmulas empleadas para determinar la eficiencia y eficacia son las siguientes:

$$\text{Capacidad usada} = \text{Capacidad disponible} - \text{Tiempo muerto}$$

$$\% \text{de eficiencia} = \frac{\text{Capacidad usada}}{\text{Capacidad disponible}} * 100$$

$$\% \text{de eficacia} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Producción programada}} * 100$$

**Tabla 18.**

*Esquema de Producción y Valor de Mercado Unitario*

Materia prima	Producto principal	Envases sacos	Valor comercial	Sub productos	Envases sacos	Valor comercial	Desperdicio	Valor comercial
Arroz en cáscara	Arroz Nir	50 kg	S/. 97.00	Ñelen	50 kg	S/. 47.00	Pajilla	Sin valor
				Arrocillo 1/2	50 kg	S/. 50.00		
				Arrocillo 3/4	50 kg	S/. 58.00		
				Polvillo	30 kg	S/. 30.00		
				Rechazo	50 kg	S/. 56.00		

Fuente: Molinera Ademmy SAC

En la tabla 18 se muestran el producto y subproductos que brinda la empresa, gracias al servicio de pilado que tiene, la cantidad por envase y el precio unitario.

En la siguiente tabla 19 se observa la producción anual desde el año 2014 hasta el año 2019 en la empresa Ademmy SAC según su producto y subproductos que la empresa brinda.

**Tabla 19.***Producción real por año en sacos de los años 2014 - 2019*

Año	Arroz en Cáscara	Arroz Pilado	Cascarilla	Polvillo	Arrocillo	Ñelen
2014	328 465	229 926	72 262	19 708	4 927	2 956
2015	348 743	244 120	76 723	20 925	5 231	3 139
2016	366 871	256 810	80 712	22 012	5 503	3 302
2017	389 873	256 536	85 772	24 796	6 199	3 719
2018	402 591	264 905	88 570	25 605	6 401	3 841
2019	429 962	282 915	94 592	27 346	6 836	4 102

Fuente: Molinera Ademmy SAC

**Tabla 20.***Producción estimada en sacos de los años 2014 - 2019*

Año	Arroz en Cáscara	Arroz Pilado	Cascarilla	Polvillo	Arrocillo	Ñelen
2014	328 465	229 926	72 262	19 708	4 927	2 956
2015	348 743	244 120	76 723	20 925	5 231	3 139
2016	366 871	256 810	80 712	22 012	5 503	3 302
2017	387 970	271 579	85 353	23 278	5 820	3 492
2018	407 925	285 548	89 744	24 476	6 119	3 671
2019	427 880	299 516	94 134	25 673	6 418	3 851

Fuente: Molinera Ademmy SAC

En la tabla 20 se observa la producción que la empresa se ha pronosticado desde los años 2014 hasta el 2019 la cual sirve para realizar la comparativa con los datos obtenidos realmente y determinar su eficacia de la empresa.

**Tabla 21.***Comparación del Arroz Pilado Pronosticado y Actual*

AÑOS	ARROZ PILADO	
	PRONOSTICADA (IDEAL)	ACTUAL (REALIDAD)
2014	229 926	229 926
2015	244 120	244 120
2016	256 810	256 810
2017	271 579	256 536
2018	285 548	264 905
2019	299 516	282 915

Fuente: Molinera Ademmy SAC

En la tabla 21 se observa como a partir del año 2017 la empresa empezó a no cumplir con sus objetivos de producción pronosticados, esta disminución crea un aumento en la cantidad de subproductos, lo cual perjudica a la empresa porque el producto con mayor valor es el arroz pilado.

**Tabla 22.**  
*Comparativa horas perdidas al año*

Años	Pronosticada (ideal)	Actual (realidad)	Déficit	Arroz pilado						
				Número de sacos por día (ideal)	Número de sacos por día (real)	Sacos por hora (ideal)	Sacos por hora (real)	Horas diarias perdidas	Capacidad al año	Horas perdidas al año
2014	229926	229926	0	630	630	35	35	0	6570	0
2015	244120	244120	0	669	669	37	37	0	6570	0
2016	256810	256810	0	704	704	39	39	0	6570	0
2017	271579	256536	15043	744	703	41	39	1.1	6570	385.3
2018	285548	264905	20643	782	726	43	40	1.4	6570	512.0
2019	299516	282915	16601	821	775	46	43	1.1	6570	385.6

Fuente: Molinera Ademmy SAC

$$\text{Capacidad usada}_{2019} = 6570_h - 385.6_h$$

$$\text{Capacidad usada}_{2019} = 6184.4_h$$

$$\%de\text{ eficiencia}_{2019} = \frac{6184.4}{6570} * 100$$

$$\%de\text{ eficiencia}_{2019} = 94.13\%$$

$$\%de\text{ eficacia}_{2019} = \frac{282915}{299516} * 100$$

$$\%de\text{ eficacia}_{2019} = 94.45\%$$

Como se puede observar en las operaciones anteriores se ha obtenido que el porcentaje de eficiencia de la empresa durante el año 2019 es de un 94.13% y su eficacia es de un 94.45% dando a entender en los procesos productivos tiene un muy buen desempeño.

Por otro lado, también se ha podido observar que los costos por mantenimiento correctivo son muy elevados, detallándose en la tabla 23.

**Tabla 23.**  
*Costos por reparación de maquinaria*

<b>Costos por reparación de maquinaria es S/</b>				
<b>Maquinaria</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Elevadores</b>	7750		7550	7850
<b>Piladoras</b>		8645	6220	
<b>Prelimpiadora</b>	9874	5740		9850
<b>Despedradora</b>	8560			8540
<b>Gravimétrica</b>	7850			
<b>Pulidoras</b>		9650	8750	6250
<b>Clasificadoras</b>		8754	9540	
<b>Secadora</b>	4500	9850		
<b>Máquina de coser los sacos</b>	3500		7500	
<b>Envasadora</b>		7500		4500
<b>Balanza digital</b>	6850		5000	3650
<b>Total</b>	<b>48884</b>	<b>50139</b>	<b>44560</b>	<b>40640</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa

#### **3.1.4.4. Gestión administrativa**

##### **A. Documentos de gestión actualizados**

La empresa tiene la documentación necesaria, pero algunos de ellos mal implementados y falta de detalles en la información, información antigua y que se debería actualizar a la realidad de la empresa, entre ellos son: MOF, ROF, TUPA, PEI y Directrices Institucionales.

##### **B. Comunicación entre áreas**

###### **- Comunicación ascendente y descendente**

Si bien la cultura de la gestión favorece un enfoque igualitario y relajado, las principales formas de comunicación en el lugar de trabajo reflejan una relación con la jerarquía de la empresa. La comunicación descendente es un mensaje formal transmitido a los empleados a través de una cadena de mando. Estos mensajes tienen autoridad y, por lo general, incluyen información sobre políticas, procedimientos y avisos importantes que son pertinentes para la organización. La administración de nivel superior puede llegar a los empleados de varias maneras, que incluyen discursos, reuniones, notas y mensajes a través de medios digitales. Por lo general, el objetivo es mantener a todos los miembros del equipo dentro de la organización en una página con mensajes claros.

En el otro lado del espectro está la comunicación ascendente. Aquí es donde los empleados inician la interacción con ejecutivos y gerentes. Estos se caracterizan por notificar a la alta gerencia sobre sugerencias, quejas o ideas innovadoras que podrían utilizarse en su departamento. La comunicación ascendente está muy extendida en empresas que valoran un entorno democrático e inclusivo que alienta a los empleados a expresar sus opiniones sobre los procesos en el lugar de trabajo de forma activa. Sin embargo, sobre la comunicación hacia abajo, hacia arriba es probablemente menos frecuente y estructurada.

A pesar que la empresa molinera Ademmy SAC maneja este tipo de comunicación, sus principales limitaciones que tiene son los siguientes:

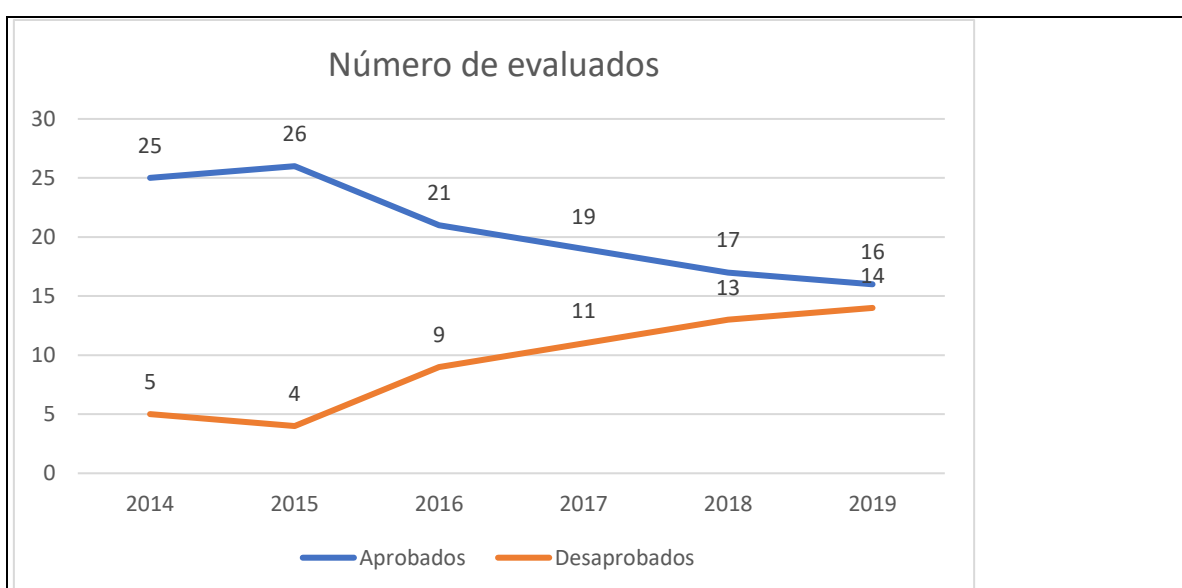
**Tabla 24.**  
*Limitaciones en la comunicación ascendente y descendente*

<b>Problemática</b>	<b>Detalle</b>
<b>Cambios de información</b>	en la comunicación ascendente los subordinados a veces cambian la información por lo que los ejecutivos no pueden tomar una decisión con precisión
<b>Falta de voluntad</b>	a veces los subordinados no envían la información a su superior por lo que el sistema de comunicación se ve interrumpido
<b>Miedo a la ineficiencia</b>	el principal problema de la comunicación ascendente es el miedo a los superiores. Generalmente, los superiores hacen preguntas sobre los empleados y su eficiencia.
<b>Indisciplina</b>	algunas veces, los empleados comunican directamente al superior evitando el canal o cadena de mando adecuado. Así, la disciplina no se mantiene apropiadamente
<b>Adulación</b>	con el fin de convencer a sus superiores, los subordinados utilizan la adulación y de esta forma ocultar la verdad y proveer información incompleta a los niveles superiores
<b>Falta de iniciativa</b>	generalmente, los subordinados son reacios a tomar la iniciativa para la comunicación ascendente por diferentes razones
<b>Riesgo de distorsión de los mensajes</b>	los subordinados, voluntariamente, distorsionan el mensaje porque tienen miedo de decir lo que ha sucedido realmente a sus jefes, ya que se podrían enfrentar a algunos problemas
<b>Retardo</b>	se trata de una importante limitación de la comunicación ascendente. Hay un largo y lento movimiento de información hacia la parte superior, los jefes toman mucho tiempo para la comunicación con los superiores, y es ahí donde se genera un caos porque los problemas que se comunica inicialmente, demora en hacer saber al alto mando.
<b>Negligencia del supervisor</b>	algunas veces, los ejecutivos de alto nivel rechazan el flujo de comunicación ascendente y desatienden sugerencias constructivas y opiniones acerca de cuestiones relacionadas con el trabajo de la organización

Fuente: Molinera Ademmy SAC

### C. Evaluación de desempeño del personal

Las evaluaciones que se realizan en la empresa Ademmy SAC es la evaluación realizada por los superiores, en la cual los jefes encargados ponen a prueba a los operarios, y generalmente no se realizan una previa planificación con algún instrumento preparado y actualizado, tan solo usan el mismo modelo de instrumento que hace años se planteó para evaluar a los subordinados, esto genera que la mayoría de trabajadores no supere el nivel deseado para aprobar la prueba diagnóstica. (Ver anexo 3)



**Figura 19.** Número de evaluados según aprobación y desaprobación durante los últimos 6 años  
Fuente: Molinera Ademmy SAC

En la figura 19 se observa que el número de evaluados con calificación aprobatoria conforme el paso de los años ha ido disminuyendo considerablemente a pesar que el personal sí se desempeña de manera adecuada en sus puestos de trabajo, esto lleva a la reflexión que el modelo de evaluación es muy desfasado y es el motivo por el cual se está obteniendo esos resultados.

### D. Evaluación de desempeño organizacional

La empresa no realiza una evaluación para determinar cuál es su desempeño organizacional, solo evalúa a los trabajadores, pero no lo hace de forma conjunta para determinar cuál es la capacidad de desempeño organizacional que existe en la empresa.



## **E. Determinación de estándares o metas.**

La empresa no tiene una tabla donde se plantee las metas programadas según la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y tampoco tiene claro cuál es el proceso que debe seguir para la capacitación de sus trabajadores, por lo tanto, no dispone de objetivos planeados anualmente para evaluar su desempeño y comparar si durante el año fue o no eficiente y eficaz.

### **3.2. Discusión de resultados**

Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo, los resultados muestran que el 90% de encuestados considera que los objetivos y plan estratégico ya no se encuentran vigentes en la empresa; así mismo, en la entrevista al Gerente General de la empresa indicó que no existe un área de planificación, pero cada 15 días se dan pequeñas reuniones con los jefes de área de la empresa para evaluar los avances y de acuerdo a ello mejorar los procesos internos. Resultados que fueron comparados con Rosas (2016) quien indica que el 44% de sus encuestados dijo que el nivel de planeamiento estratégico en la empresa es regular, en cuanto a la participación el 49% dijo que tiene un nivel óptimo, y el 37% dijo que era regular; estos resultados difieren con los hallados en la presente investigación ya que Ademmy SAC tiene un porcentaje muchísimo más alto que Rosas (2016) debido principalmente a que los trabajadores piensan que la planificación y objetivos están desfasados.

Así mismo, Vera, Colina y Melgarejo (2015) ponen énfasis en que la administración es un proceso continuo porque una organización continúa constantemente y necesita soluciones a los problemas de manera continua. Un proceso tiene un principio y un final, y la administración comienza con la planificación y termina con el control y se reinicia con la planificación. Es un proceso social porque es administrado por personas (empleados y gerentes) para las personas (clientes) y de las personas (inversores y la sociedad en general), y siempre mantener actualizados los objetivos de una organización.

En cuanto al objetivo específico determinar cuál es el nivel de conocimiento sobre la cultura organizacional de los trabajadores sobre la Molinera Ademmy SAC Chiclayo, se encontró que el 80% de los participantes no conoce la estructura del plan estratégico de la empresa, esto da un claro indicio de la falta de capacitación a los trabajadores para darles a conocer sobre la cultura de la empresa, el 76,67% indica no conocer la misión y visión, el 83,33% no tiene conocimiento sobre la ejecución de un plan estratégico en la empresa. Estos resultados se relacionan con Agwu (2018) el cual menciona que el 45% de los participantes relacionaba una buena gestión empresarial con la fidelidad de los clientes. De esta manera se puede mencionar que existe una relación directa entre el nivel de conocimientos del planteamiento estratégico y la fidelidad de clientes, esto ha generado que la empresa no disponga de clientes y proveedores fidelizados puesto que en Ademmy SAC los conocimientos de los trabajadores hacia la planificación, metas y objetivos de la empresa es casi nula y que según Hashim (2016) existe una mayor probabilidad de aumentar el número de consumidores, cuando se tiene a los trabajadores alineados a cumplir los objetivos de la empresa, lo que a su vez aumentará su volumen de transacciones y, en consecuencia, su participación en el mercado.

Se elabora la propuesta de un Planteamiento Estratégico para la empresa Molinera Ademmy SAC Chiclayo, obteniéndose que se logra reducir de un 38% a un 7% la obtención de la materia prima fuera del departamento de Lambayeque, teniendo un ahorro de S/.32100 por costos de transporte, y que al dejar de lado al mantenimiento correctivo para iniciar el preventivo trae un ahorro de S/.49179, obteniendo también un aumento en la productividad de la empresa. Estos resultados fueron comparados con Mora, Vera y Melgarejo (2015), en su investigación publicada para la revista El Servier, analizó cual es la relación que existe entre la planificación estratégica y la competitividad de las MYPES dedicadas al comercio en Bogotá, se logra mejorar en un 70% la competitividad mediante propuestas de cambios en la gestión organizacional.

Se realizó el cálculo del Beneficio/Costo de la propuesta de investigación en la Molinera Ademmy SAC Chiclayo, obteniéndose 1.33 soles, lo que indica que la

propuesta en esta investigación es rentable para su ejecución. Estos resultados fueron comparados con los de Leyva et al., (2018) quienes mencionan que la influencia de su propuesta del planteamiento estratégico fue de 2.4 dólares el retorno de inversión al realizar su análisis de beneficio costo. Estos resultados concuerdan con la presente investigación ya que también se ha logrado obtener un beneficio considerable en el retorno de inversión.

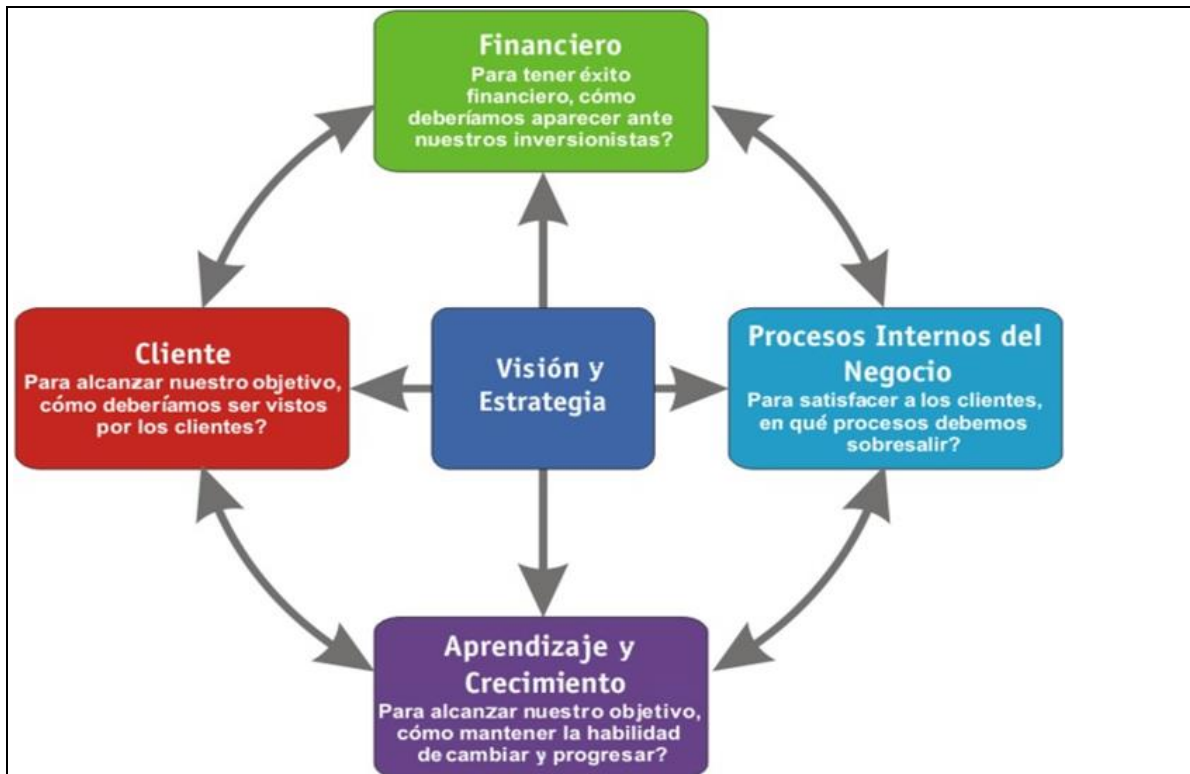
### **3.3. Propuesta de investigación**

A continuación, se presenta la propuesta de investigación con la finalidad de utilizar herramientas que ofrece la gestión administrativa para mejorar la productividad de la empresa Ademmy SAC, esta propuesta se inicia con la Fundamentación.

#### **3.3.1. Fundamentación**

La presente investigación se fundamenta en el análisis del contexto del planteamiento estratégico y la planificación estratégica en la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. Dentro de estas etapas se evalúan los recursos que tiene la empresa, su misión, visión, estructura orgánica, además de sus capacitaciones y otras actividades clave para el desempeño organizacional.

El método propuesto es la implementación de una estrategia de desarrollo de producto y penetración de mercado en conjunto con un Mapa de la Estrategia (Balance Score Card), tal como se presenta en la figura 20.



**Figura 20.** Perspectivas del mapa de la estrategia.

Fuente: R. Kaplan y D. Norton, 2009, España.

### 3.3.2. Objetivos de la propuesta

La finalidad principal de esta propuesta es orientar a fortalecer la parte interna de la empresa de modo que permita desarrollar una estructura organizativa coherente y definida para incrementar la rentabilidad empezando con la calidad de producto/servicio ofrecido.

### 3.3.3. Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la propuesta se basa en el desarrollo de herramientas de gestión, capacitaciones y nuevos formatos de evaluaciones, en las que a continuación se detallan las perspectivas:

#### a) Perspectiva financiera.

El cuadro de mando integral utiliza medidas de desempeño financiero, como el ingreso neto y el retorno de la inversión, porque todas las organizaciones con fines de lucro las utilizan. Las medidas de desempeño financiero proporcionan un lenguaje común para analizar y comparar empresas. Las personas que proporcionan fondos a empresas, como instituciones financieras y accionistas,

dependen en gran medida de las medidas de desempeño financiero para decidir si prestar o invertir fondos. Las medidas financieras diseñadas adecuadamente pueden proporcionar una visión global del éxito de una organización.

**b) Perspectiva del cliente.**

En la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard, los gerentes identifican los segmentos de clientes y mercados en los que competirá la unidad de negocios y las medidas del desempeño de la unidad de negocios en estos segmentos específicos. Esta perspectiva generalmente incluye varias medidas básicas o genéricas de los resultados exitosos de una estrategia bien formulada e implementada.

Las principales medidas de resultado incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la participación en el mercado en segmentos específicos. Pero la perspectiva del cliente también debe incluir medidas específicas de las propuestas de valor que la compañía entregará a los clientes en segmentos de mercado específicos.

**c) Perspectiva del proceso interno.**

Estas son las medidas que generalmente se controlan todos los días o al menos cada semana. Algunas variables de proceso incluso se controlan continuamente para garantizar la producción y entrega de productos y servicios de alta calidad. Lograr buenos niveles de rendimiento en procesos o medidas operativas conduce a productos y servicios de alta calidad, que, a su vez, conducen a clientes satisfechos o encantados, lo que lleva a repetir negocios y promover la supervivencia y el éxito a largo plazo de una organización. El cuadro 16.4 representa esto gráficamente. Para lograr un alto rendimiento constante, una organización debe controlar sus aportes. Las dos entradas más importantes para un buen desempeño son el conocimiento de los requisitos del cliente y los bienes y servicios de alta calidad de proveedores clave.

**d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Se centra en las capacidades de las personas. Los gerentes serían responsables de desarrollar las capacidades de los empleados. Las medidas clave

para evaluar el desempeño de los gerentes serían la satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del empleado.

**Tabla 25.**  
*Iniciativas a llevar a cabo para cada uno de los Objetivos Específicos*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Iniciativas</b>
Financiera	Incrementar rentabilidad	Manejo eficiente de los costos
Cliente	Ofrecer un servicio de molienda de calidad	Aplicar herramientas de calidad e inocuidad en los procesos Desarrollar plan de servicios adicionales para los agricultores
	Mejorar el nivel satisfacción del cliente	Implementar métricas de control de calidad del servicio Crear el área de acopio
Procesos Internos	Optimizar el proceso de control de calidad	Reingeniería del proceso productivo Implementar programa de mantenimiento Incorporar dos analistas de calidad en el área de secado Adquirir equipos de laboratorio
	Desarrollar herramientas de gestión	Crear el área comercial Desarrollar campañas publicitarias Proponer un organigrama Proponer nueva visión y misión Desarrollar un tablero de mando gerencial
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación continua al personal operativo	Capacitar al personal en la mejora del proceso. Capacitar al personal en herramientas de gestión. Propuesta de evaluación a la organización y trabajadores

Fuente: Elaboración propia





La empresa debe aprovechar el potencial del recurso humano que posee y continuar mejorando para crear valor en el futuro. A medida que las empresas mejoran su calidad y tiempo de respuesta, eliminan la necesidad de construir, inspeccionar y reelaborar productos fuera de conformidad o reprogramar y acelerar pedidos retrasados. Eliminar estas tareas significa que algunas de las personas que las realizan ya no son necesarias. Es comprensible que las empresas sean renuentes a despedir empleados, especialmente porque los empleados pueden haber sido la fuente de las ideas que produjeron la mayor calidad y la reducción del tiempo de ciclo. Los despidos son una mala recompensa por las mejoras pasadas y pueden dañar la moral de los trabajadores restantes, lo que limita la mejora adicional. Pero las compañías no se darán cuenta de todos los beneficios financieros de sus mejoras hasta que sus empleados e instalaciones estén trabajando a su capacidad, o las compañías enfrenten el dolor de la reducción de personal para eliminar los gastos del exceso de capacidad recién creado.

La presente investigación está basada a detalle en el estudio de las herramientas de gestión y el aprendizaje y crecimiento de los trabajadores buscando mejorar las estrategias de gestión empresarial de la empresa molinera Ademmy SAC, las cuales se detallan a continuación:

### 3.3.3.1. Matriz FODA.

**Tabla 26**  
*Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>F1 Extensa área para el secado artesanal de arroz.</p> <p>F2 Infraestructura adecuada para el almacenaje materia prima.</p> <p>F3 Profesionales calificados en control de calidad del producto terminado.</p> <p>F4 Maquinaria de producción con tecnología de última generación.</p> <p>F5 Personal de ventas con amplios conocimientos del producto final.</p> <p>F6 Atención personalizada en cada área de la empresa.</p> <p>F7 Cliente (agricultor) participa en cada proceso desde el ingreso del arroz al molino.</p> <p>F8 Gerencia atiende personalmente los dudas o reclamos de los clientes (agricultores)</p> <p>F9 Equipo de profesionales comprometidos con el desarrollo de la empresa.</p> <p>F10 Posee tecnología de última generación que permite optimizar los rendimientos del proceso productivo.</p> <p>F11 Personal calificado en las actividades de infraestructura</p>	<p>O1 Búsqueda del desarrollo ordenado y sostenible de la cadena productiva de arroz.</p> <p>O2 Sector en constante crecimiento.</p> <p>O3 Abastecimiento continuo de materia prima.</p> <p>O4 Demanda casi inelástica.</p> <p>O5 Los estándares de calidad, inocuidad y seguridad en los procesos, son una herramienta que generan una imagen de credibilidad, incrementan la productividad y otorgan ventaja competitiva.</p> <p>O6 Creciente demanda interna, el consumo crece a la par del crecimiento poblacional.</p> <p>O7 El arroz forma parte de nuestra cultura gastronómica.</p> <p>O8 Las nuevas tecnologías son soluciones innovadoras e inteligentes enfocadas en rentabilidad y sostenibilidad.</p> <p>O9 Tendencia actual a generar procesos productivos con prácticas ambientales y económicamente sostenibles</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>D1 Deficiente proceso de secado del arroz artesanal e industrial.</p> <p>D2 Falta capacitación en la operatividad de la tecnología de secado.</p> <p>D3 Procesos de logística interna no se encuentran estandarizados.</p> <p>D4 Incremento de costos por la disminución de la producción debido mal funcionamiento de los equipos.</p> <p>D5 No se cumple con Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>D6 No se cumple con los programas de salubridad para procesamiento de alimentos.</p> <p>D7 Procesos de producción no estandarizados.</p> <p>D8 Restringida capacidad de almacenaje para producto terminado.</p> <p>D9 Almacén de producto terminado no posee zonas de cuarentena.</p> <p>D10 No se realizan actividades de saneamiento en almacenes.</p> <p>D11 No existe un área de marketing.</p> <p>D12 No se realizan actividades post venta</p>	<p>A1 Alta informalidad en la cadena productiva del arroz.</p> <p>A2 Atomización de la propiedad, (limita obtención de materia prima uniforme)</p> <p>A4 Incremento en el costo del financiamiento.</p> <p>A5 Incremento en los costos de producción.</p> <p>A6 Incremento de costos al implementar estándares de calidad, inocuidad y seguridad en todos sus procesos.</p> <p>A7 Resistencia de las empresas a implementar estos estándares de calidad por el incremento en los costos.</p> <p>A8 Tecnología moderna con costos elevados de adquisición.</p> <p>A9 Escasez de personal calificado en la operatividad y de técnicos especializados en mantenimientos o reparaciones de las nuevas tecnologías.</p> <p>A10 Dependencia del proveedor extranjero.</p> <p>A11 Procesos inadecuados de producción genera propagación de enfermedades respiratorias y auditivas.</p> <p>A12 Las condiciones climatológicas.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27**  
*Estrategias FODA*

ESTRATEGIAS FODA	
F-O	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar y fidelizar la captación de productores agrarios. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4)</li> <li>2. Mejorar la calidad de producto en todo el proceso productivo. (F4, F9, F10, O6, O9)</li> <li>3. Mejorar el control de calidad del producto final. (F4, F5, F11, O2, O3, O6)</li> </ol>
F-A	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Diversificar la línea de producto. (F4, F5, F8, A2)</li> <li>5. Mejorar el clima laboral. (F11, A8)</li> <li>6. Mejorar competencias y habilidades del capital humano. (F11, A2, A6, A8, A11, A12)</li> <li>7. Mejorar habilidades de los agricultores. (F11, A1, A2, A12)</li> </ol>
D-O	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Incrementar y fidelizar la captación de productores agrarios. (D2, O3, O4, O5, O7)</li> <li>9. Mejorar competencias y habilidades del capital humano. (D2, D11, D12, O6, O9)</li> <li>10. Incrementar las actividades marketing. (D11, D12, O3, O7, O8)</li> <li>11. Mejorar el cumplimiento de la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo (D5, O1)</li> <li>12. Optimizar las actividades de almacenaje. (D8, O4, O5)</li> </ol>
D-A	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Mejorar competencias y habilidades de los cuadros gerenciales (D10, D11, A1, A6, A7, A9, A12)</li> <li>14. Reingeniería del proceso productivo. (D1, D3, D6, D7, A6, A7, A9, A12)</li> <li>15. Incentivar el cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo. (D4, D5, A6, A11)</li> <li>16. Mejorar el equipo de analistas de calidad en el área de secado (D2, D3, A6)</li> <li>17. Asociarse con SENATI, para realizar programas de capacitación en el proceso productivo. (D2, D3, D7, D10, A6, A8, A10, A11)</li> </ol>

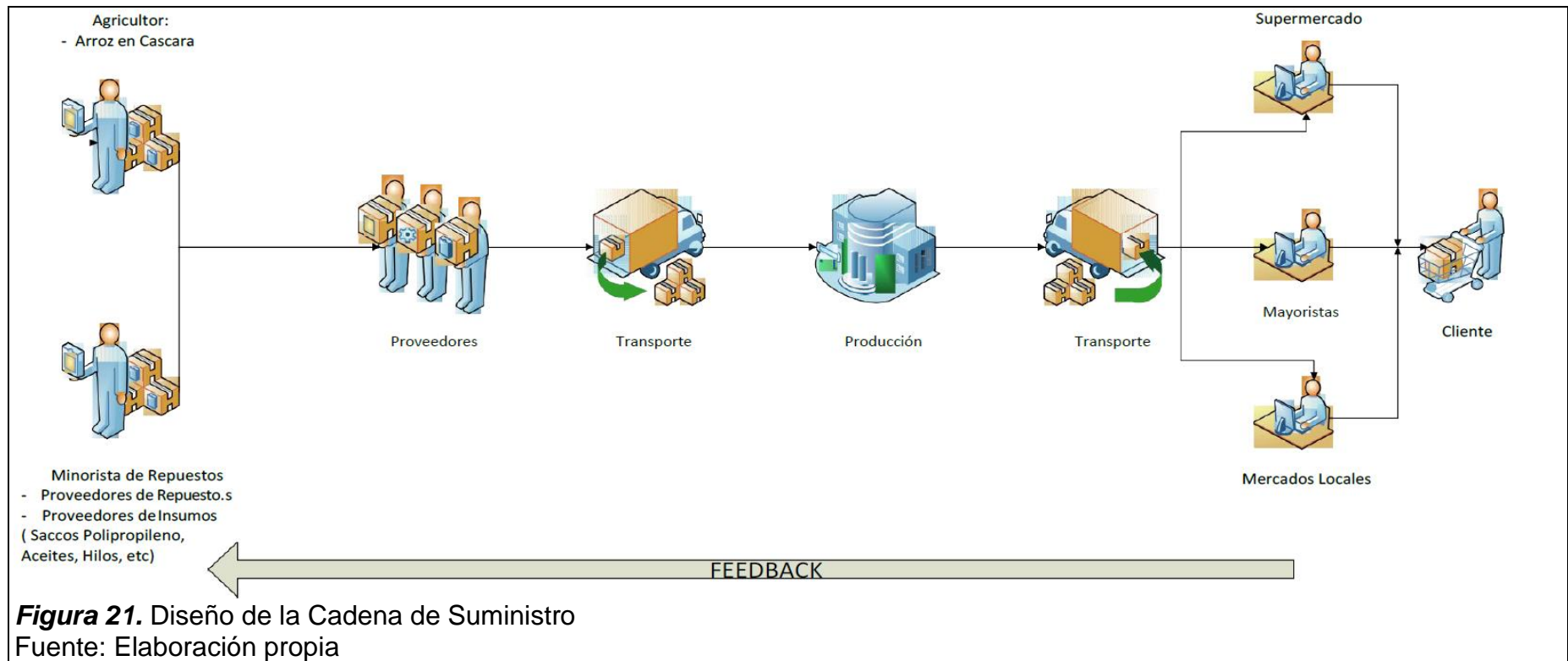
Fuente: Elaboración propia

Este análisis de matriz FODA es un base para el reconocimiento de las potencialidades que tiene la empresa y que luego se elaboran estrategias para minimizar las debilidades y amenazas que tiene la empresa molinera Ademmy SAC, entre los hallazgos que se ha hecho es que existe un importante porcentaje de recolección de materia prima fuera de la región Lambayeque, generando así mayores costos, para ello una de las estrategias a usar fue la capacitación a los agricultores de la región para fidelizarlos y que se comprometan con la empresa, así también es necesario mejorar la relación laboral dentro del área operativa e impulsar una mejor cultura organizacional mediante capacitaciones de gestión y operación a todos los trabajadores.

### **3.3.3.2. Propuesta de un Plan de Mantenimiento Preventivo**

Lo que se pretende con un plan de mantenimiento preventivo es lograr reducir el tiempo de interrupción de la línea de producción por fallas de máquinas; los anexos 4, 5 y 6 permitirá monitorear semana a semana el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo.

### 3.3.3.3. Propuesta de mejora de la Gestión de la cadena de suministro

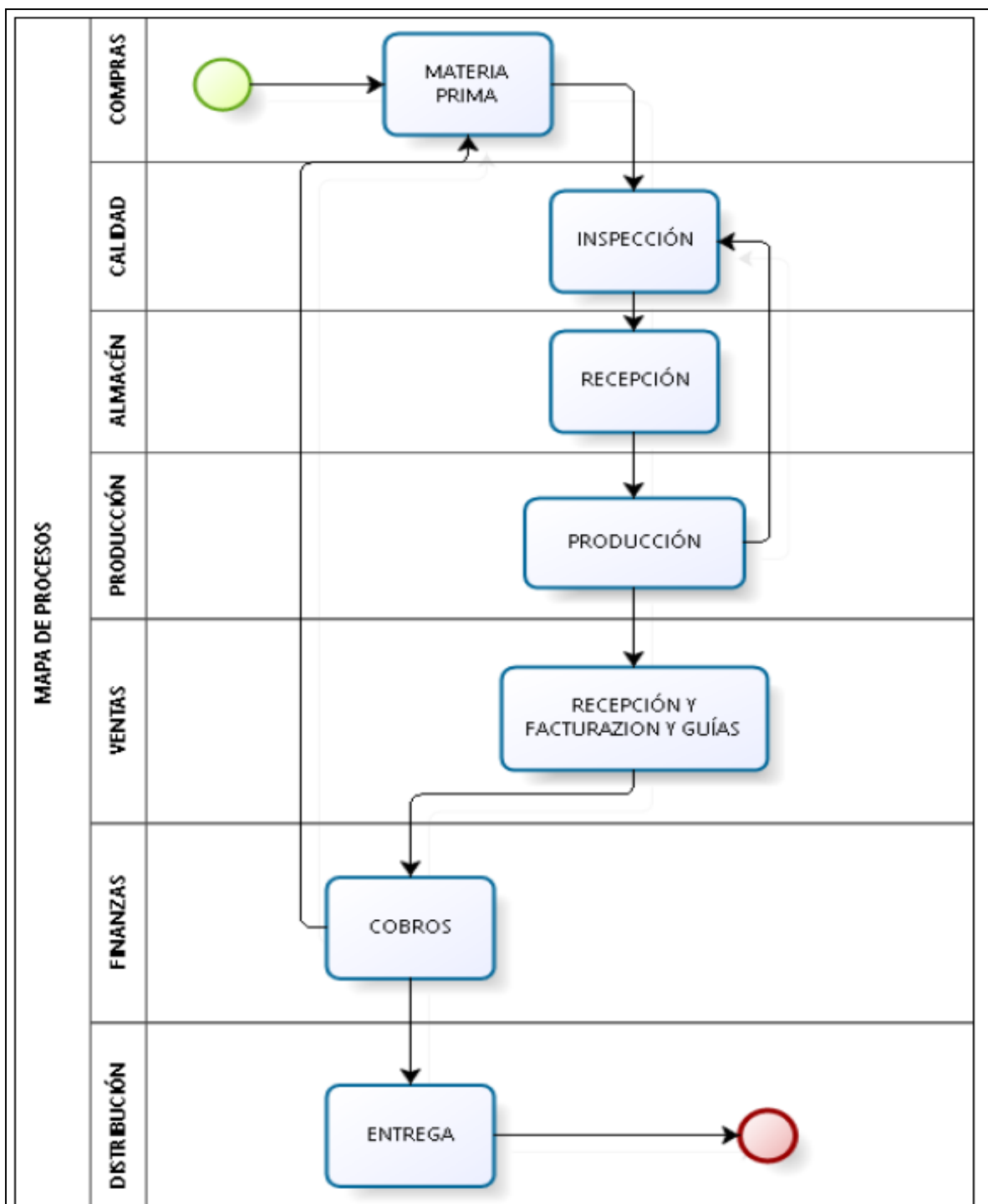


**Figura 21.** Diseño de la Cadena de Suministro

Fuente: Elaboración propia

Mediante este diseño de canal de suministro se pretende ilustrar de mejor manera cual es la cadena de suministro que sigue la empresa Ademmy SAC los cuales empiezan desde el principal actor que es el agricultor el que brinda la materia prima para luego ser transportada a la empresa y procesarlo, para finalmente distribuirlo a supermercados, mayoristas y mercados locales,

de esta manera, la empresa siempre tendrá en cuenta que se debe tomar vital importancia a los actores principales que son los agricultores.

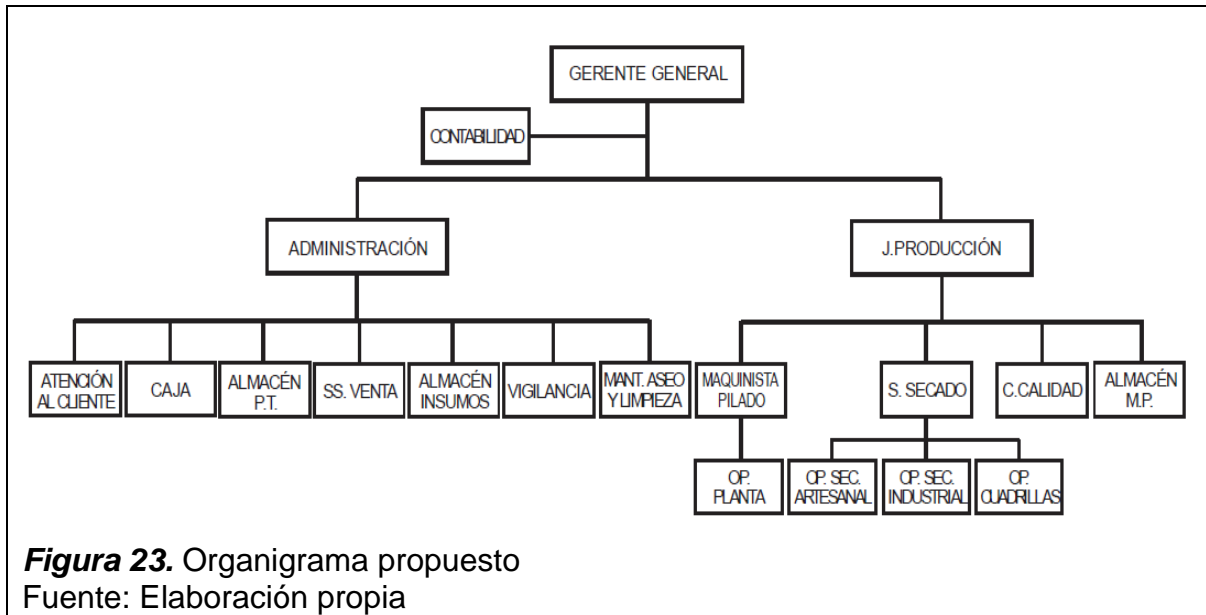


**Figura 22.** Mapa de Procesos de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

Mediante este mapa de procesos se ilustra a los trabajadores de la empresa cuáles son las etapas que atraviesa la materia prima desde el momento de la compra hasta su proceso y distribución.

### 3.3.3.4. Organigrama propuesto



Como se puede observar, la empresa ha ido evolucionando en estos últimos años, ha crecido en infraestructura, tecnología y procesos productivos, por ello, es necesario reformular el organigrama y dar a conocer claramente la función de cada persona dentro de la empresa.

### 3.3.3.5. Nueva visión y misión

#### Visión propuesta para la empresa

La Tabla 29, formula y responde los cuestionamientos para la declaración de la visión de la empresa.

**Tabla 28.**

*Formulación de la Visión*

Preguntas para formular la visión	
¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?	Ser la principal empresa que lidera en el departamento de Lambayeque.
¿Qué resultado queremos alcanzar en el futuro?	Fuente de crecimiento económico y personal, posicionamiento y rentabilidad.
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	Procesamiento y comercialización del arroz

Fuente: Elaboración propia

La nueva visión propuesta para la Molinera Ademmy SAC es:

“Ser la principal empresa que lidera en el departamento de Lambayeque y el norte del país, en el procesamiento y comercialización de arroz, diferenciada por la calidad de producción, buscando maximizar valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.”

### **Misión propuesta para la empresa.**

De acuerdo a David (2013), las preguntas que se deben tener en cuenta para realizar una buena formulación de la misión son las siguientes:

**Tabla 29.**  
*Formulación de la Misión*

<b>Preguntas para formular la misión</b>	
¿Cuál es mi producto?	El servicio de transformación del arroz (molienda).
¿Quién es mi cliente?	Cualquier persona que requiera el servicio de pilado.
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	La transformación del arroz paddy en arroz blanco y su posterior venta como un producto apto para el consumo humano
¿Cómo satisfago la necesidad o beneficio?	Con equipos de trabajo comprometidos en brindar un excelente servicio.
¿Con qué tecnología?	Tecnología de última generación en el procesamiento del arroz.
¿Cuál es el insumo principal?	El arroz paddy (arroz en cáscara)
¿Qué valores son importantes?	Calidad, trabajo en equipo, y responsabilidad
¿Por qué lo hacemos?	Rentabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Este proceso simplificará la declaración de la misión, la cual debe diferenciar a la organización de la competencia.

La misión propuesta para Molinera Ademmy SAC es:

“Brindar los servicios de transformación y comercialización del arroz, con la mejor tecnología y equipos de trabajo comprometidos en brindar un servicio de calidad, asegurando el beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.”



### 3.3.3.6. Plan de formación y capacitación

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Introducción al mantenimiento	X											
Mantenimiento correctivo y preventivo	X	X										
Mantenimiento Productivo Total, autónomo		X	X									
Protocolos y actividades de mantenimiento			X	X								
Procedimientos de pilado con máquinas descascaradoras (proceso de la máquina)					X	X						
Procedimientos de pilado con máquinas pulidoras (proceso de la máquina)						X	X					
Programación y uso de la clasificadora electrónica (proceso de la máquina)							X	X				
Lubricación, ajuste de pernos								X	X			
Ruidos extraños, vibraciones									X	X		
Manejo de herramientas y uso correcto.										X	X	
Tips para conservar los equipos.											X	X
Normas de seguridad e higiene.												X

**Figura 24.** Esquema de Cronograma para el Plan de Capacitación  
Fuente: Elaboración propia

Temas de capacitación: Los temas de capacitación comprenden: Introducción al mantenimiento: Mantenimiento correctivo y preventivo; Mantenimiento Productivo Total, autónomo; Protocolos y actividades de mantenimiento; Procedimientos de pilado con máquinas pulidoras (proceso de la máquina); Procedimientos de pilado con máquinas pulidoras descascaradoras (proceso de la máquina); Programación y uso de la clasificadora electrónica (proceso de la máquina); Lubricación, ajuste de pernos; Ruidos extraños, vibraciones; Manejo de herramientas y uso correcto; Tips para conservar los equipos; Normas de seguridad e higiene.

### 3.3.3.7. Propuesta de indicadores y herramientas para el control del proceso de pilado de arroz

**Tabla 30**  
*Indicadores de rendimiento*

Indicador	Medida	Formula	Optimo
<b>Rendimiento Arroz entero</b>	%	Toneladas de arroz cáscara / Arroz principal	<b>61%</b>
<b>Rendimiento Arroz quebrado</b>	%	Toneladas de arroz cáscara / Arroz quebrado	<b>8%</b>
<b>Rendimiento Polvillo</b>	%	Toneladas de arroz cáscara / Polvillo	<b>9%</b>
<b>Rendimiento Cascarilla e impurezas</b>	%	Toneladas de arroz cáscara / Cascarilla	<b>22%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 31**  
*Indicadores de productividad*

Indicador	Medida	Formula	Optimo
Capacidad de producción	Sacos/hora	Sacos producidos en una hora	90
Eficiencia de planta	%	Horas reales producidas/ Horas de producción disponible	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 32**  
*Indicador de la eficiencia de la Máquina descascaradora.*

Indicador	Medida	Formula	Óptimo
Máquina descascaradora	%	$\frac{\text{Kilogramos descascarados}}{\text{Kg. descascarados} + \text{Kg. sin descascarar}}$	<b>92%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Estos indicadores de gestión ayudan a la empresa a determinar el rendimiento, la productividad y la eficiencia de la máquina descascaradora, brindando un mejor panorama a los administrativos para la evaluación de las actividades desarrolladas en la empresa y mantener un estándar de producción de acuerdo a indicadores establecidos.

### 3.3.3.8. Propuesta de mejora por falta de procedimiento para la correcta ejecución de actividades: almacenamiento

**Tabla 33**

*Control de almacenamiento.*

Insumo	Manipulación	Apilamiento	Deterioro
Arroz Húmedo	Mantener los sacos cerrados. Ambientes ventilados y secos. Temperatura ambiente	Sobre parihuelas. Sacos de 10 por 15 de alto	Infestación por gorgojos. Cambio de color del arroz. Mal olor del arroz.
Arroz pilado y subproductos	Mantener los sacos cerrados. Ambiente ventilado y seco. Temperatura ambiente	Sobre parihuelas. Sacos de 6 por 20 de alto	Infestación por gorgojos. Cambio de color del arroz. Mal olor del arroz.
Sacos e hilos	Mantener protegidos del polvo	Sobre parihuelas	Polvo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 33 se propone los estándares para el control de almacenaje de los productos, de este modo se busca que el producto final sea manipulado correctamente y que el almacenamiento esté a la temperatura ideal, y que los insumos también tengan los cuidados necesarios.

### 3.3.3.9. Nueva propuesta de instrumento de evaluación de los trabajadores

Instrumento de evaluación propuesto para los trabajadores de la empresa molinera Ademmy SAC con el método de evaluación integral. (Ver anexo 7)

Se detalla a continuación la metodología del llenado: el evaluador es quien complete el formato definiendo el grado que mejor describe al empleado con respecto a su desempeño. Los evaluadores obtienen un puntaje total, debe ser promediado y luego multiplicarlo por el promedio de cada factor según el peso de cada sección. Es recomendable dejar un espacio para los comentarios finales. Y también muy importante dejar un espacio para fijar metas de desempeño para la siguiente evaluación.

### **3.3.3.10. Nueva propuesta de instrumento para la evaluación organizativa**

La evaluación es una herramienta importante para mejorar la gestión. A través de la evaluación organizacional, la efectividad de una organización se mide en términos de su funcionamiento, problemas y logros tanto desde el punto de vista del comportamiento como del sistema social. La evaluación organizacional implica, por lo tanto, la medición de variables relacionadas con patrones de comportamiento y efectividad organizacionales. Puede desempeñar un papel importante para ayudar a los gerentes a mejorar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y puede ser un instrumento para crear apoyo público para los programas de investigación y las actividades de divulgación.

Dependiendo de cuándo se realice la evaluación, puede ser pre-test, actual post-test. La evaluación pre ante se realiza antes de la implementación. Implica el análisis de la consistencia interna y externa de los planes, programas y proyectos antes de su implementación. La evaluación actual o de progreso se realiza durante la implementación. Mide el alcance del uso de recursos y materiales, la ejecución de actividades y los resultados parciales alcanzados en relación con los planes establecidos. También se conoce como monitoreo o evaluación concurrente, ya que se lleva a cabo en muchos puntos durante la implementación. La evaluación post se realiza después de la implementación. Implica la evaluación de los resultados y el impacto en relación con los objetivos establecidos. (Ver anexo 8)

El marco de evaluación organizacional proporciona una estructura útil para establecer las preguntas que se formularán. También indica el alcance de las preocupaciones y brinda a los evaluadores una referencia para garantizar que se tengan en cuenta todos los aspectos de la evaluación. Incluso si los ejes principales varían de una situación a otra, el marco proporciona líneas principales útiles para la orientación. Como ya se señaló, no es difícil producir una larga lista de preguntas. La dificultad es reducirlo a lo esencial.

### **3.3.3.11. Responsable de cada una de las Iniciativas**

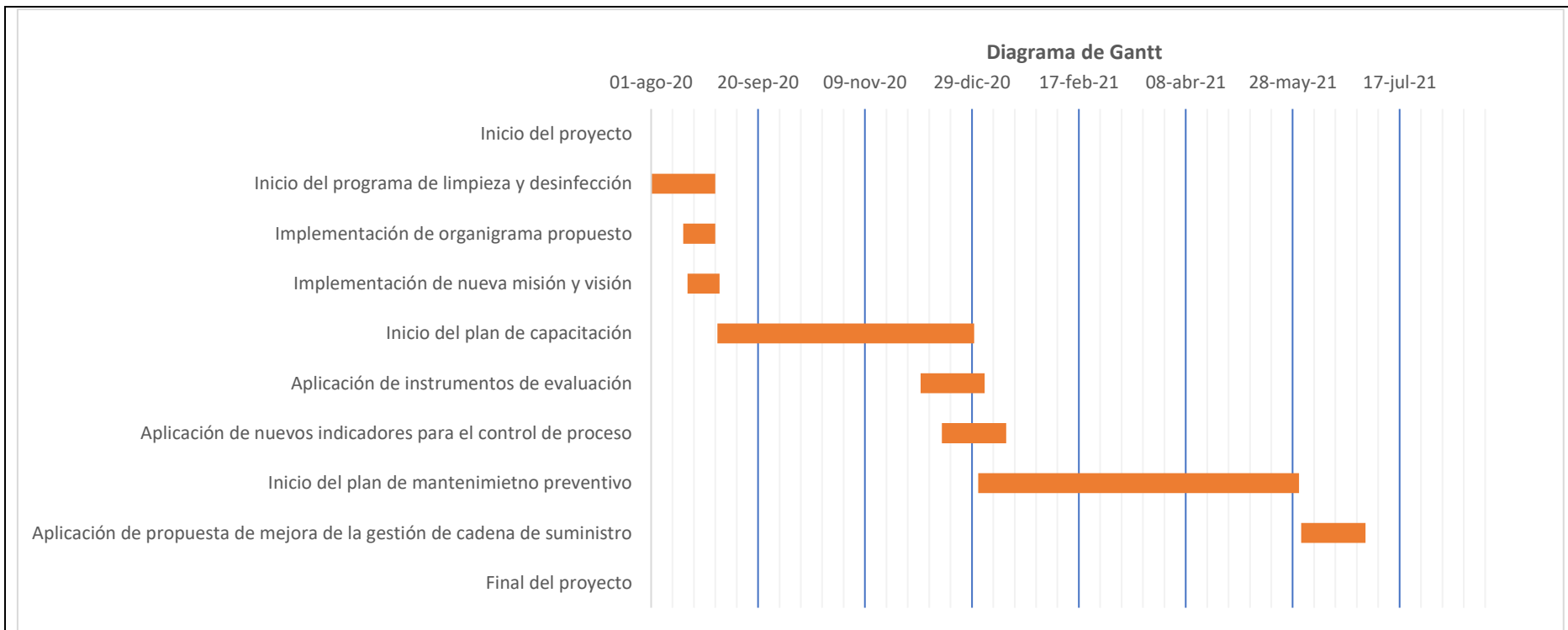
A continuación, se detallan los responsables encargados de ejecutar las iniciativas para el cumplimiento de los objetivos considerados para cada perspectiva.

**Tabla 34.**  
*Responsables de las Iniciativas*

Perspectiva	Iniciativas	Responsable
Financiera	Manejo eficiente de los costos	Gerencia General
Cliente	Aplicar herramientas de calidad e inocuidad en los procesos	Jefatura de Producción
	Desarrollar plan de servicios adicionales para los agricultores	Gerencia General
	Implementar métricas de control de calidad del servicio	Área Comercial
	Crear el área de acopio	Gerencia General
Procesos Internos	Reingeniería del proceso productivo	Jefatura de Producción
	Implementar programa de mantenimiento	Jefatura de Producción
	Incorporar dos analistas de calidad en el área de secado	Administración
	Adquirir equipos de laboratorio	Administración
	Crear el área comercial	Gerencia General
	Desarrollar campañas publicitarias	Área Comercial
	Proponer un organigrama	Gerencia General
	Elaborar manual de organización y funciones	Administración
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar un tablero de mando gerencial	Gerencia General
	Capacitar al personal en el proceso productivo del arroz	Administración
	Capacitar al personal en herramientas de gestión	Gerencia General
	Implementar programa motivacional	Administración
	Implementar plan de incentivos	Gerencia General

Fuente: elaboración propia.

Mediante la tabla 34 se propone quienes son los responsables de las iniciativas propuestas para mantener un orden y solicitar informes sobre los avances y control de cada una de las propuestas.



**Figura 25.** Diagrama de Gantt  
 Fuente: Elaboración propia

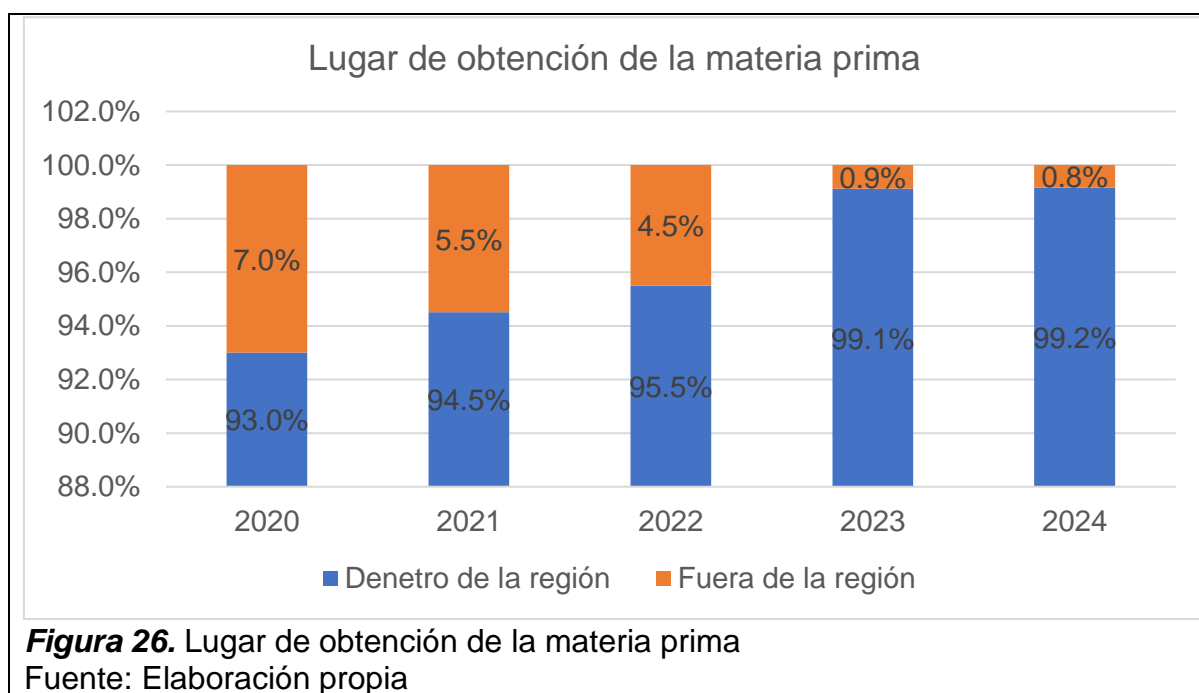
De acuerdo a esta figura se observa que la proyección del plan estratégico tiene una duración de un año y en las actividades que se destinará mayor tiempo para la ejecución es el plan de capacitación y la aplicación del plan de mantenimiento preventivo.

### 3.3.3.12. Propuesta de un contrato para fidelizar al agricultor

Dentro de las modalidades que la empresa busca nuevos clientes para brindar el servicio de pilado de arroz, ésta brinda financiamiento a los agricultores desde la etapa de limpieza del terreno, siembra, cuidados de las plantas, cosecha y traslado del arroz a las instalaciones de la empresa con la finalidad de que dichos agricultores utilicen las instalaciones del molino para el servicio de pilado de arroz, sin embargo muchos de los agricultores llevan el producto a otros molinos para disponer de dichos servicios, es por ello que se propone un tipo de contrato (Anexo 09) más ambicioso en el que el agricultor esté más obligado a cumplir con los acuerdos y de esta manera fidelizarlo para cumplir con sus obligaciones.

### 3.3.4. Situación de la variable dependiente con la propuesta

#### 3.3.4.1. Abastecimiento de materia prima



De acuerdo a la figura 26 se observa que, desde el año de la propuesta, se logró que la procedencia de la materia prima fuera de Lambayeque se reduzca a un 7%, esto debido a las capacitaciones y mejor trato a los agricultores locales para su respectiva fidelización, esto genera que los costos también disminuyan considerablemente ya que se disminuye los costos de transporte.

### 3.3.4.2. Producción

**Tabla 35.**

*Producción estimada en sacos después de la propuesta.*

AÑOS	PRONOSTICADA (IDEAL)	ACTUAL (REALIDAD)	Déficit	Número de sacos por día (ideal)	Número de sacos por día (real)	Sacos por hora (ideal)	Sacos por hora (Real)	Horas diarias perdidas	Capacidad al año	Horas perdidas al año
2020	360000	357450	2550	986	979	55	54	0.13	6570	46.9
2021	370000	369140	860	1014	1011	56	56	0.04	6570	15.3
2022	400000	399222	778	1096	1094	61	61	0.04	6570	12.8
2023	430000	429254	746	1178	1176	65	65	0.03	6570	11.4
2024	457000	456280	720	1252	1250	70	69	0.03	6570	10.4

Fuente: Elaboración propia

- $Capacidad\ usada_{2020} = 6570 - 46.9$

$$Capacidad\ usada_{2020} = 6523.1\ horas$$

- $\%de\ eficiencia_{2020} = \frac{6523.1}{6570} * 100$

$$\%de\ eficiencia_{2020} = 99.29\%$$

- $\%de\ eficacia_{2020} = \frac{357450}{360000} * 100$

$$\%de\ eficacia_{2020} = 99.1\%$$

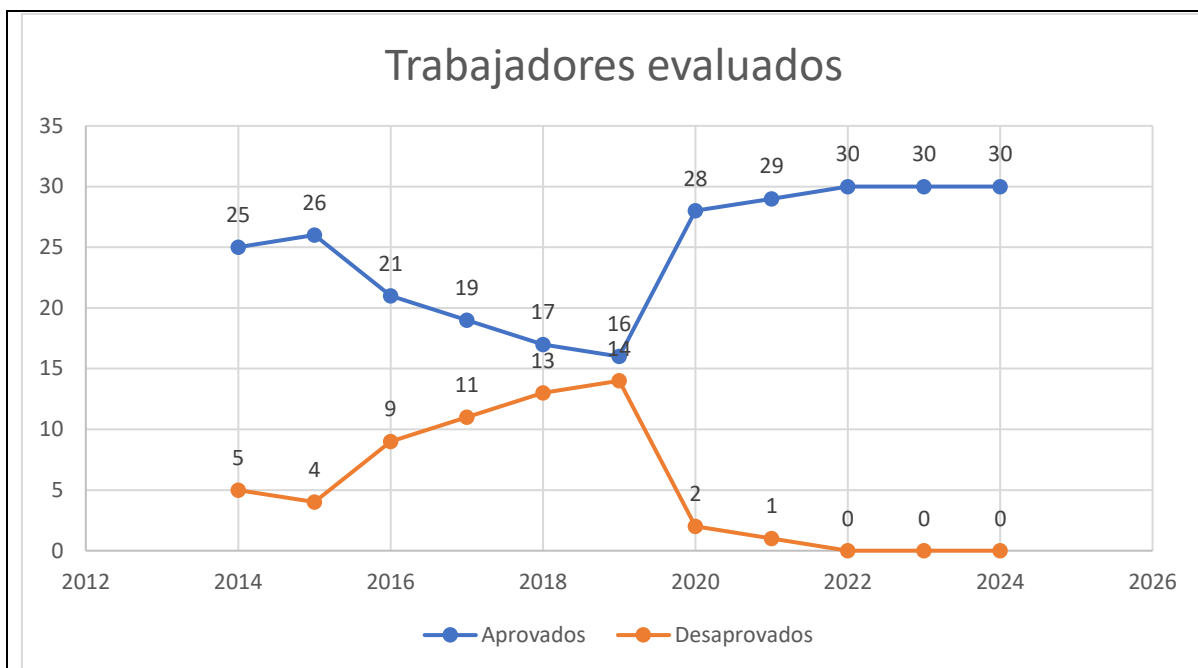
Según la tabla 35 se observa que los resultados mediante las operaciones para determinar la eficiencia para el año 2020 se logra aumentar a un 99.29% y en cuanto eficacia se logra también un 99.1% lo cual indica un alto índice de logro de objetivos casi al 100%.





**Figura 27.** Horas perdidas por año  
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 27 se observa que, hasta antes de la propuesta, las horas perdidas cada año variaban en un rango de 380 a 512 horas que se dejaba de producir por distintos factores como los mantenimientos correctivos, la falta de fidelización con los agricultores y la falta de capacitación al personal. Después de la propuesta, se observa un claro descenso en las horas perdidas anualmente, que para el año de implementación de la propuesta se observa descenso hasta solo 46 horas perdidas pero que sigue manteniendo una tendencia a la baja, lo que aumentará significativamente la productividad.



**Figura 28.** Trabajadores evaluados

Fuente: Elaboración propia

Según la figura 28 se observa que desde el año en que se implementa la propuesta, el número de aprobados tiene a aumentar significativamente, y lo contrario con el número de desaprobados se ve una clara tendencia a la baja, demostrando que el nuevo instrumento de evaluación a los trabajadores significativamente más eficiente y eficaz.

**Tabla 36.**  
*Costos por reparación de maquinaria.*

	<b>Costos por reparación de maquinaria es S/</b>							
	Mantenimiento correctivo				Mantenimiento preventivo			
<b>Maquinaria</b>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Elevadores</b>	7750		7550	7850	-	-	-	-
<b>Piladoras</b>		8645	6220		-	-	-	-
<b>Prelimpiadora</b>	9874	5740		9850	-	-	-	-
<b>Despedradora</b>	8560			8540	-	-	-	-
<b>Gravimetrica</b>	7850				-	-	-	-
<b>Pulidoras</b>		9650	8750	6250	-	-	-	-
<b>Clasificadoras</b>		8754	9540		-	-	-	-
<b>Secadora</b>	4500	9850			-	-	-	-
<b>Máquina de coser los sacos</b>	3500		7500		-	-	-	-
<b>Envasadora</b>		7500		4500	-	-	-	-
<b>Balanza digital</b>	6850		5000	3650	-	-	-	-
<b>Total, en S/.</b>	<b>48884</b>	<b>50139</b>	<b>44560</b>	<b>40640</b>	<b>30000</b>	<b>30000</b>	<b>30000</b>	<b>30000</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 36 se observa los costos que las maquinarias en un mantenimiento correctivo son mucho mayores a un mantenimiento preventivo, y este tipo de mantenimiento antes de las fallas es la mejor alternativa ya que se previenen los posibles problemas que pueda tener una máquina y no se espera a tener algún paro inesperado de producción lo que genera mayores costos.

### 3.3.5. Análisis beneficio costo de la propuesta

**Tabla 37.**

*Detalle del beneficio costo*

Iniciativas	Detalle	Costo	Beneficio	Soles ahorrados
		2020	Detalle	
<b>Capacitaciones</b>	01 supervisor de campo	3,000	Ahorro por costo de transporte (materia prima de la región Lambayeque) = 32100	81279
	01 ingeniero agrícola	3,000		
	01 impulsadora	1,500		
	02 analista de calidad	4,000		
	Capacitación Operativa	4,500	Número de sacos que se dejó de producir (14051) *precio mínimo de servicio de pilado (3.5) =49179	
	Capacitación en gestión	4,500		
	Programa motivacional	6,500		
<b>Incentivos</b>	Uniformes	5,000		
	Actividades integradoras junio	2,500		
	Actividades integradoras diciembre	2,500		
<b>Mantenimiento preventivo</b>	Evaluación técnica de cada maquinaria	10,000	Mantenimiento Preventivo (30000)	10640
	Repuestos	8,000	Mantenimiento Correctivo (40640)	
	Materiales (aceites, poleas, fajas, etc.)	9,500		
	1 ingeniero mecánico eléctrico	3,500		
	1 ayudante	1,000		
	Manejo de residuos	500		
	<b>Total</b>	69,000		

Fuente: Elaboración propia

$$\frac{B}{C} = \frac{91919}{69000} = 1.33$$

De acuerdo a estos resultados se obtiene que, por cada sol invertido, el beneficio costo recuperado es de 1.33 soles, lo que indica que la propuesta en esta investigación es rentable para su ejecución.

**CAPÍTULO IV**

**CONCLUSIONES Y**

**RECOMENDACIONES**

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

a. Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la gestión en la empresa Ademmy SAC, utilizando herramientas como la entrevista, la encuesta, además de un diagrama de Ishikawa, un diagrama de FODA, con lo que se logró detectar que los problemas de mayor trascendencia en la empresa son el abastecimiento de la materia prima que al ser trasladado desde otras regiones fuera de Lambayeque aumentan los costos, adicionalmente en cuanto a la producción, no hay un existe un método o proceso definido y la falta de capacitación del personal hace que los procesos sean ineficaces.

b. Aplicado el instrumento de recolección de datos que es la encuesta, se identificó que la cultura organizacional de los trabajadores de la empresa Ademmy SAC es deficiente porque el 70% de los participantes indicaron no conocer el plan estratégico, el 56,6% no se identifica con los valores de la empresa y el 76,67% no conocen la misión y visión.

c. Teniendo en cuenta la problemática y de acuerdo a la realidad de la empresa se elaboró la propuesta de investigación de un planteamiento estratégico para mejorar la gestión empresarial de la molinera Ademmy SAC que está compuesto por capacitación a los agricultores y trabajadores de la empresa, un plan de mantenimiento preventivo, nuevos enfoques organizacionales como visión, misión, organigrama e indicadores y herramientas para la evaluación en la gestión administrativa, la cual se logró mejoras sustanciales, se redujo de un 38% a un 7% la obtención de la materia prima fuera de Lambayeque, teniendo un ahorro de S/.32 100 soles por costos de transporte, y que al dejar de lado al mantenimiento correctivo para iniciar el preventivo trae un ahorro de S/.49 179 soles para la empresa.

d. Se realizó el análisis del B/C de la propuesta de investigación obteniéndose 1.33, este indicador se refiere a que por cada sol que la empresa pueda invertir en la propuesta se obtendría un beneficio de 0.33 soles.

#### **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda realizar un estudio para determinar el impacto real que se obtiene al aplicar los instrumentos propuestos en la presente investigación ya que por motivos de tiempo en la ejecución se ha realizado una proyección de beneficios que puede tener, pero no es el impacto real que podría generar esta investigación.

Los pasos de implementación y control no se analizaron en detalle. Se recomienda investigar estos pasos ya que son importantes en el proceso de planificación de la gestión total, y el grado en que los especialistas en marketing de nicho agrícola implementan políticas y procedimientos de retroalimentación y control ayudaría a los profesionales a asesorar a sus clientes de pequeñas empresas. La investigación adicional determinaría si esta tendencia a integrar todas las funciones de la administración es un aspecto de la naturaleza del gerente que puede haber contribuido a que el gerente seleccione una estrategia adaptativa como el nicho de mercado, o si este comportamiento se aprendió durante la administración de la empresa de marketing de nicho

Para futuras investigaciones, este estudio se puede realizar a una investigación similar en otras industrias de molienda de arroz con diferentes capacidades. La investigación con el tema de la gestión estratégica para producir más ventajas competitivas también se puede hacer en otras industrias de la pequeña y mediana empresa.

Se debe proporcionar capacitación en tecnología moderna mejorada de procesamiento de arroz, especialmente en secado y molienda, incluida la organización y gestión de sistemas de suministro de arroz extendiendo a capacitaciones a los agricultores de distritos y comunidades que son los principales proveedores de materia prima.

## REFERENCIAS

- Acevedo, F. A. G. (2015). Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.  
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2703>
- Agwu, M. (2018). Analysis of the Impact of Strategic Management on the Business Performance of SMEs in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17, 14. <https://www.abacademies.org/articles/analysis-of-the-impact-of-strategic-management-on-the-business-performance-of-smes-in-nigeria-6933.html>
- Álvarez, M. (2014). *Propuesta de herramienta de planificación estratégica para la gerencia educación de fundación minera escondida*. 161. [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116383/Alvarez Miranda Jorssy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116383/Alvarez_Miranda_Jorssy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bolaños, E. R. (2016). Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014. *Suma de Negocios*, 7(16), 94–112. <https://doi.org/10.1016/J.SUMNEG.2016.06.001>
- Bravo, C., & Cortina, R. (2015). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. In *Pensamiento & Gestión* (Issue 26). Ediciones Uninorte. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000100009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009)
- Bueno, E., Somoza, M., & Paz, M. (2016). Concepto, método y programa de investigación de la dinámica empresarial. *Universidad Autónoma de Madrid (UAM)*, 13–22. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/676204/DinamicaEmpresarial\\_Salmaron\\_EI\\_2016.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/676204/DinamicaEmpresarial_Salmaron_EI_2016.pdf?sequence=1)
- Cabrejos, F., Chacaltana, A., López, I., & Villa, J. (2018). Plan estratégico 2018 – 2020 para la empresa Andrea Producciones. *Universidad San Ignacio de Loyola*, 308. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3232/1/2018\\_Cabrejos-Arauco.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3232/1/2018_Cabrejos-Arauco.pdf)
- Calderón, V. C. (2015). Plan estratégico para mejorar la gestión empresarial de la Empresa A&C Exploración Geotécnica Y Mecánica De Suelos S.R.L. en Chiclayo – 2017. *Universidad Señor de Sipán*, 52. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1891/Casas\\_Ochochoque\\_Joel\\_Rainier.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1891/Casas_Ochochoque_Joel_Rainier.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Camacho, F. E. (2016). *Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona?* [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1422/1422\\_u1\\_act1\\_integ.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1422/1422_u1_act1_integ.pdf)
- Campos, G. (2014). *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos*



- voluntarios.* 117.  
[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/Tesis Fabián Campos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/Tesis_Fabián_Campos.pdf?sequence=1&isAllowed=y) 23082014
- Capuñay, G. M. (2019). Influencia del liderazgo en el clima organizacional de empresas PYMES de Lima metropolitana. *Universidad ESAN*.  
<http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1504>
- Curtis, E. (2016). Importance and use of correlational research. *Nurse Researcher*, 23(6), 20–25. <https://doi.org/10.7748/nr.2016.e1382>
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2015). The Dance of Leadership. The Art of Leading in Business, Government, and Society. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Espinosa, R., & Jiménez, R. A. (2015). Control de gestión: Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. In *Ingeniería Industrial* (Vol. 36, Issue 1). Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000100008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100008)
- Ferreira, A. da S., Loiola, E., & Gondim, S. M. G. (2017). Motivations, business planning, and risk management: entrepreneurship among university students. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(2), 140–150. <https://doi.org/10.1016/J.RAI.2017.03.003>
- García, V. (2016). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 22, 26. <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602204.pdf>
- Hashim, M. K. (2016). Enfoques para formular estrategias comerciales: una revisión. *Arabian Journal of Business and Management Review*. <https://www.omicsonline.org/open-access/approaches-to-formulating-business-strategy-a-review-.php?aid=85973>
- Herrera, C. J. M. (2014). Las instituciones, su diseño y cambio en las organizaciones. In *Scielo* (Vol. 10, Issue 2). UAM, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Sociología. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-23332014000200002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332014000200002)
- Huamani, T. (2016). *Importancia del planteamiento estratégico para el desarrollo*. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm)
- Lerner, A. (2018). *El impacto del cambio tecnológico en las empresas - KPMG Argentina*. <https://home.kpmg/ar/es/home/insights/2018/04/el-impacto-del-cambio-tecnologico-en-las-empresas.html>
- Leyva, C. A. B., Cavazos, A. J., Espejel, B. J. E., Leyva Carreras, A. B., Cavazos

- Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Madrigal, M., & Guerreo, D. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11, 139–150.  
[https://www.researchgate.net/profile/Flor\\_Madrigal\\_Moreno/publication/285234084\\_PLANEACION\\_ESTRATEGICA\\_Y\\_GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_EN\\_LAS\\_PEQUENAS\\_Y\\_MEDIANAS\\_EMPRESAS\\_PYMES\\_HERRAMIENTA\\_BASICA\\_PARA\\_SU\\_PERMANENCIA\\_Y\\_CONSOLIDACION/links/565c9fa508ae1ef92981ee](https://www.researchgate.net/profile/Flor_Madrigal_Moreno/publication/285234084_PLANEACION_ESTRATEGICA_Y_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_EN_LAS_PEQUENAS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS_PYMES_HERRAMIENTA_BASICA_PARA_SU_PERMANENCIA_Y_CONSOLIDACION/links/565c9fa508ae1ef92981ee)
- Márquez, A. (2016). Principios y marcos de referencia de la gestión de activos. *AENOR Ediciones*. <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788481439243.pdf>
- Melendez, L. (2018). *LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EN LAS MYPES DEL CENTRO COMERCIAL E INDUSTRIAL* GAMARRA.  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8547/1/2018\\_Melendez-Llerena.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8547/1/2018_Melendez-Llerena.pdf)
- Montoya, A. C., & Boyero, S. M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=422&Itemid=90](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90)
- Mora, P. L., & Duran, V. M. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 511–520. <https://doi.org/10.23857/DC.V2I4.276>
- Mora, R., Vera, C., & Melgarejo, M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *El Sevier*, 31, 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Morrison, K. M., & Heidtke, L. D. (2015). Causal inference from descriptions of experimental and non-experimental research: Public understanding of correlation-versus-causation. In *Journal of General Psychology* (Vol. 142, Issue 1, pp. 48–70). Routledge. <https://doi.org/10.1080/00221309.2014.977216>
- Mousa, R., & Shahrán, G. (2015). Strategic Planning: A Tool For Managing Organizations In Competitive Environments. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 10. <https://pdfs.semanticscholar.org/4ffe/6a26e35b6fdee5aca6cb149324c905f39a26.pdf>
- Nassaji, H. (2015, March 16). Investigación cualitativa y descriptiva: tipo de datos

- versus análisis de datos. *Language Teaching Research*, 19(2), 129–132.  
<https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Noreña, A., Moreno, N., Rojas, J. G., & Rebolledo, M. D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. In *AÑO* (Vol. 12).
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. In *Dialnet* (Vol. 7, Issue 1). Lütze.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832738>
- Pozos, F. L., & Acosta, M. M. P. (2016). Analysis and relevance in business development. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 40, 184–202.  
<https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Quiñones, G. E. (2015). *Gestión administrativa*.  
[https://www.icdf.org.tw/web\\_pub/20040920142808第四章-1.pdf](https://www.icdf.org.tw/web_pub/20040920142808第四章-1.pdf)
- Ramírez, M. (2015). *EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE CHORRILLOS-LIMA, 2013*.  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1962/ramirez\\_myp.pdf?sequence=1](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1962/ramirez_myp.pdf?sequence=1)
- Ramírez, R. J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.  
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1214>
- Rendón, M. R., Aguilar, Á. J., & Salinas, C. E. (2010). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales\*. In *Revista mexicana de ciencias* (Vol. 8, Issue 7). Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias.  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/remexca/v8n7/2007-0934-remexca-8-07-1603.pdf>
- Reporte Digital. (2019). *DDos: la nueva amenaza cibernética para las empresas* /Reporte Digital. <https://reportedigital.com/seguridad/ataque-ddos-vulnerabilidad-internet/>
- Rodríguez, D. (2018). Gestión empresarial estratégica el análisis interno y externo. *IICA*, 76. <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7043/1/BVE18040203e.pdf>
- Rodríguez, P. (2016). Propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento en la empresa radiofónica. *Revista Española de Documentación Científica*, 39(2), e127.  
<https://doi.org/10.3989/redc.2016.2.1271>
- Rosas, R. N. (2016). Planeamiento Estratégico Y Su Repercusión En La Gestión Empresarial Del Sector Turismo De La Región Puno, 2015 - 2016. *Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez*.  
<http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/628>

- SurveyMonkey. (2014). *Likert Scale: What It Is & How to Use It | SurveyMonkey*. [https://www.surveymonkey.com/mp/likert-scale-2/?utm\\_expid=.i0iggfDmTnW1fu17LcS81w.1&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com.pe%2F](https://www.surveymonkey.com/mp/likert-scale-2/?utm_expid=.i0iggfDmTnW1fu17LcS81w.1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com.pe%2F)
- Van den Berghe, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Ecoe Ediciones. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9sS4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=gestion+de+gerentes+de+la+empresa&ots=vnwNYzwvJ&sig=f3aD9IevIM6MDDF2STpGuOf94Aw#v=onepage&q=gestion de gerentes de la empresa&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9sS4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=gestion+de+gerentes+de+la+empresa&ots=vnwNYzwvJ&sig=f3aD9IevIM6MDDF2STpGuOf94Aw#v=onepage&q=gestion+de+gerentes+de+la+empresa&f=false)
- Vera, Colina, M. A., & Melgarejo, Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Villanueva, L. A., Felipe, L., Chumbiauca, E., Salazar, F., Roxana, N., Sotelo, S., Asesor, Z., Manuel, J., & Rengifo, A. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Productos*. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8955>

## ANEXOS

### Anexo 1: Instrumentos

#### Encuesta para los operarios de la empresa Molinera Ademmy SAC

INSTRUCCIONES: Estimado servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre la forma como se viene llevando el proceso de planificación en la institución. Le agradecería leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada, Es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, En beneficio de la mejora de la productividad en la organización.

Considerar que:

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Ítems	1	2	3	4
1. Conozco cuál es el <b>plan estratégico</b> en la empresa				
2. Conozco los planes que están previstos en su área				
3. Conozco la estructura de un plan estratégico				
4. Conozco la <b>visión</b> y <b>misión</b> de la empresa				
5. Conozco los resultados del <b>diagnóstico situacional</b> de su empresa				
6. Conozco cuáles son valores que promueve la empresa				
7. Conozco si se ejecutó el plan estratégico en su empresa				
8. Conozco cuáles son las políticas de calidad previstas en la planeación				
9. Conozco claramente cuáles son las metas mensuales, anuales que deben ser alcanzadas en la empresa				
10. Conozco los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de las metas dentro de la empresa				
11. Conozco el diagrama de Gantt que está definido por la programación de actividades, u otros dentro de su empresa				
12. He <b>participado</b> en la elaboración del plan estratégico de su empresa				
13. He participado en la elaboración de los manuales, guías, bitácoras de la empresa				
14. He participado en la elaboración de la Visión en la empresa				
15. He participado en la elaboración de la Misión en la empresa				
16. He participado en la elección de los valores de la empresa				
17. Me identifico con los valores propuestos				
18. He participado en las capacitaciones convocadas por la empresa				
19. Creo que el plan vigente en la Empresa es óptimo				
20. Considero que los objetivos estratégicos del plan actual son aún relevantes en la empresa				

## **Entrevista semiestructurada para el gerente de la empresa Molinera Ademmy SAC**

1. ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad de la empresa?
2. ¿Cuáles son los ingresos mínimos que percibe la empresa y en qué fecha se dan?
3. ¿Existe un área de seguimiento al cliente?
4. ¿Existe un área para formular las estrategias de gestión y obtener una mejor dinámica de procesos en la empresa?
5. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que usa la empresa?
6. ¿La previsión de compras y programa de servicios se tienen a cuenta?
7. ¿Existe algún sistema para captar nuevos clientes?
8. ¿Se gestiona las herramientas necesarias para el desempeño en las funciones de los trabajadores?
9. ¿Conoce los precios de la competencia?
10. ¿Cree que el conocimiento de los trabajadores con respecto a la cultura organizacional de la empresa es bueno?

## Anexo 2: Validación de expertos

 <b>UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN</b>	
FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS	
<b>NOMBRE DEL EXPERTO</b>	César Luis Olivos Villasis
<b>ESPECIALIDAD</b>	Especialista en E- Commerce, Plan de Marketing Digital, Startups.
<b>TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO</b>	Magíster
<b>EXPERIENCIA (AÑOS)</b>	7 años
<b>INSTITUCIÓN DONDE LABORA</b>	USAT
<b>CARGO</b>	Coordinador general
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
“propuesta de un planteamiento estratégico para mejorar la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019”	
<b>A. NOMBRE DEL TESISISTA</b>	Delgado Castro Kevin Manuel
<b>B. INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario para medir la es gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019 para proponer un planteamiento estratégico
<b>C. DETALLE DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de dos partes: una que está dirigido hacia los operarios, que consta de 20 preguntas, y otro de 17 preguntas dirigido al personal administrativo. Se evaluará mediante una escala de Lickert de 1 – 5 donde uno es muy en desacuerdo y 5 es muy de acuerdo.
Firma y DNI:	 <span style="margin-left: 20px;">44732460</span>
Instrucciones:	Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en “A” si está de acuerdo o en el ítem “D” si está en desacuerdo; si está en desacuerdo por favor especifique las sugerencias
<b>PREGUNTAS</b>	
<b>Instrumento para operarios de la empresa</b>	
1. Conozco cuál es el plan estratégico en la empresa	A <input checked="" type="checkbox"/> B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
2. Conozco los planes que están previstos en su área	A <input checked="" type="checkbox"/> B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
3. Conozco la estructura de un plan estratégico	A <input checked="" type="checkbox"/> B ( ) SUGERENCIAS: .....

	..... .....
4. Conozco la <b>visión y misión</b> de la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
5. Conozco los resultados del <b>diagnóstico situacional</b> de su empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
6. Conozco cuáles son valores que promueve la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
7. Conozco si se ejecutó el plan estratégico en su empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
8. Conozco cuáles son las políticas de calidad previstas en la planeación	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
9. Conozco claramente cuáles son las metas mensuales, anuales que deben ser alcanzadas en la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
10. Conozco los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de las metas dentro de la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
11. Conozco el diagrama de Gantt que está definido por la programación de actividades, u otros dentro de su empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
12. He <b>participado</b> en la elaboración del plan estratégico de su empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
13. He participado en la elaboración de los manuales, guías, bitácoras de la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
14. He participado en la elaboración de la Visión en la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
15. He participado en la elaboración de la Misión en la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....



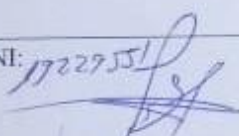
16. He participado en la elección de los valores de la empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
17. Me identifico con los valores propuestos	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
18. He participado en las capacitaciones convocadas por la empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
19. Creo que el plan vigente en la Empresa es óptimo	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
20. Considero que los objetivos estratégicos del plan actual son aún relevantes en la empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....

<b>NOMBRE DEL EXPERTO</b>	Salazar Cabrera, Rudy
<b>ESPECIALIDAD</b>	Administración y dirección de empresas y gestión pública
<b>TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO</b>	Magister
<b>EXPERIENCIA (AÑOS)</b>	14 años
<b>INSTITUCIÓN DONDE LABORA</b>	Instituto Universidad Empresa y Sociedad - IES
<b>CARGO</b>	Director
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
"propuesta de un planteamiento estratégico para mejorar la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019"	
<b>D. NOMBRE DEL TESISISTA</b>	Delgado Castro Kevin Manuel
<b>E. INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario para medir la es gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019 para proponer un planteamiento estratégico
<b>F. DETALLE DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de dos partes: una que está dirigido hacia los operarios, que consta de 20 preguntas, y otro de 17 preguntas dirigido al personal administrativo. Se evaluará mediante una escala de Lickert de 1 – 5 donde uno es muy en desacuerdo y 5 es muy de acuerdo.
<b>Firma y DNI:</b>	 16738641
<b>Instrucciones:</b>	Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en "A" si está de acuerdo o en el ítem "D" si está en desacuerdo; si está en desacuerdo por favor especifique las sugerencias
<b>PREGUNTAS</b>	
<b>Instrumento para operarios de la empresa</b>	
38. Conozco cuál es el plan estratégico en la empresa	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
39. Conozco los planes que están previstos en su área	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
40. Conozco la estructura de un plan estratégico	A ( / )      B ( )

	SUGERENCIAS: ..... .....
1. Conozco la <b>visión</b> y <b>misión</b> de la empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
2. Conozco los resultados del <b>diagnóstico situacional</b> de su empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
3. Conozco cuáles son valores que promueve la empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
4. Conozco si se ejecutó el plan estratégico en su empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
5. Conozco cuáles son las políticas de calidad previstas en la planeación	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
6. Conozco claramente cuáles son las metas mensuales, anuales que deben ser alcanzadas en la empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
7. Conozco los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de las metas dentro de la empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
8. Conozco el diagrama de Gantt que está definido por la programación de actividades, u otros dentro de su empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
He <b>participado</b> en la elaboración del plan estratégico de su empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
He participado en la elaboración de los manuales, guías, bitácoras de la empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....
He participado en la elaboración de la Visión en la empresa	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: ..... .....

2. He participado en la elaboración de la Misión en la empresa	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
3. He participado en la elección de los valores de la empresa	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
4. Me identifico con los valores propuestos	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
5. He participado en las capacitaciones convocadas por la empresa	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
6. Creo que el plan vigente en la Empresa es óptimo	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
7. Considero que los objetivos estratégicos del plan actual son aún relevantes en la empresa	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....

**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO  
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
 CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL EXPERTO</b>	Huarachi Chavez, Jorge Alfredo
<b>ESPECIALIDAD</b>	Administración de empresas
<b>TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO</b>	Administrador de empresas. Ph .D.
<b>EXPERIENCIA (AÑOS)</b>	25 años
<b>INSTITUCIÓN DONDE LABORA</b>	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
<b>CARGO</b>	Docente
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>"propuesta de un planteamiento estratégico para mejorar la gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019"</b>	
<b>G. NOMBRE DEL TESISISTA</b>	Delgado Castro Kevin Manuel
<b>H. INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario para medir la es gestión empresarial de la Molinera Ademmy SAC Chiclayo 2019 para proponer un planteamiento estratégico
<b>I. DETALLE DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de dos partes: una que está dirigido hacia los operarios, que consta de 20 preguntas, y otro de 17 preguntas dirigido al personal administrativo. Se evaluará mediante una escala de Lickert de 1 – 5 donde uno es muy en desacuerdo y 5 es muy de acuerdo.
Firma y DNI: 	
Instrucciones: Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en "A" si está de acuerdo o en el ítem "D" si está en desacuerdo; si está en desacuerdo por favor especifique las sugerencias	
<b>PREGUNTAS</b>	
<b>Instrumento para operarios de la empresa</b>	
75. Conozco cuál es el <b>plan estratégico</b> en la empresa	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
76. Conozco los planes que están previstos en su área	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
77. Conozco la estructura de un plan estratégico	A ( / )      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....

Conozco la <b>visión</b> y <b>misión</b> de la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
Conozco los resultados del <b>diagnóstico situacional</b> de su empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
Conozco cuáles son valores que promueve la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
Conozco si se ejecutó el plan estratégico en su empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
Conozco cuáles son las políticas de calidad previstas en la planeación	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
Conozco claramente cuáles son las metas mensuales, anuales que deben ser alcanzadas en la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
Conozco los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de las metas dentro de la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
Conozco el diagrama de Gantt que está definido por la programación de actividades, u otros dentro de su empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
He <b>participado</b> en la elaboración del plan estratégico de su empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
He participado en la elaboración de los manuales, guías, bitácoras de la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
He participado en la elaboración de la Visión en la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....
He participado en la elaboración de la Misión en la empresa	A (✓)      B ( ) SUGERENCIAS: ..... .....

<p>1. He participado en la elección de los valores de la empresa</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>2. Me identifico con los valores propuestos</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3. He participado en las capacitaciones convocadas por la empresa</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. Creo que el plan vigente en la Empresa es óptimo</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>5. Considero que los objetivos estratégicos del plan actual son aún relevantes en la empresa</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      B ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

### Anexo 3: Instrumento actual para la evaluación del personal



A continuación, cada respuesta puntuará de 0 (respuesta totalm ente insatisfactoria) a 5 puntos (respuesta totalm ente satisfactoria). Se necesitará un mínimo de 30 puntos para considerar la calificación positiva.

Ítem	Puntaje					
	0	1	2	3	4	5
1. ¿Qué metas alcanzó el trabajador en este último trimestre/semestre/año? ..... ..... .....						
2. ¿El trabajador tiene interés en capacitarse, desarrollarse y superarse? ..... ..... .....						
3. ¿El empleado suele aportar ideas y/o soluciones que benefician a la empresa? ..... ..... .....						
4. ¿El trabajador participa de forma activa a las reuniones de equipo/departamento? ..... ..... .....						
5. ¿El empleado respeta las reglas de la organización? ..... ..... .....						
6. ¿El trabajador proyecta una imagen acorde con la imagen de la empresa que representa? ..... ..... .....						
7. ¿Cómo reacciona el trabajador tras cometer un error? ..... ..... .....						
8. ¿El trabajador es capaz de mantener sus emociones en un nivel profesional? ..... ..... .....						
9. ¿El empleado respeta a sus compañeros y superiores? ..... ..... .....						
10. ¿El trabajador contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo? ..... ..... .....						

\_\_\_\_\_  
Firma  
Jefatura  
Nombre y apellidos:

\_\_\_\_\_  
Firma  
Evaluado  
Nombre y apellidos:





### Anexo 5: Formato de programa de mantenimiento por máquina

Programa de Inspecciones, Tareas y Control de Mantenimiento																				
Dirección Zonal:				Tipo de Mantenimiento: <input type="checkbox"/> Correctivo <input checked="" type="checkbox"/> Preventivo																
Área: Logística		Fecha de Inicio:		Fecha Fin:		Ubicación: Selección		Capacidad de Trabajo:												
Marca: LCD		Modelo:		Serie:		Año Fabricación:		Ancho:		Largo:		Altura:								
Nº	DENOMINACIÓN: Elevador 5 Mellizos			Costo de Mantenimiento				FRECUENCIA												
	Verificaciones y Tareas			Respuesto	Unid	Costo Unit. (USD)	Costo Total (USD)	Horas Paradas	ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Motor: 3 HP	1	✓																	
2	Polea Motor: 3.5" x 2A	1	✓																	
3	Polea de Transmisión 1: 14" x 2A	1	○										x							
4	Polea de Transmisión 2: 3.5" φ x 2A	1	✓																	
5	Polea Cabezal: 14" x 2A	1	✓																	
6	Faja Cabezal: A 60	2	○	Fajas A 60	2	S/. 25.00	S/. 50.00							x						
7	Faja de Transmisión: A 65	2	○	Fajas A 65	2	S/. 25.00	S/. 50.00							x						
8	Eje Transmisión: 1 1/4 "	1	✓																	
9	Eje Cabezal: 1 1/2 "	1	○	Eje 1 1/2 " (1 mts)	1	S/. 95.00	S/. 95.00													
10	Rodillo Bota, Cabezal: 12" φ x 8 ancho	2	✓																	
11	Faja Capachos: 7 1/2" ancho x 19.42 mts largo	38.8 m	○	Fajas 7 1/2" x 19.42 mts	2	S/. 297.90	S/. 595.80							x						
12	Capachos: 6 x 5	155	✓																	
13	Chumaseras Transmisión: UKP208 + Buje HE2308 1 1/4"	2	✓																	
14	Chumaseras Cabezal: UKP 209 + buje HE 2309 1 1/2"	2	○	UKP 209 + buje 1 1/2"	2	S/. 42.51	S/. 85.02						x							
15	Chumacero de Bota: UKP 209 + buje HE 2309 1 1/2"	2	○	UKP 209 + buje 1 1/2"	2	S/. 42.51	S/. 85.02							x						
16	Eje Bota: 1 1/2 "	1	○	Eje 1 1/2 " (0.85 mts)	1	S/. 13.80	S/. 13.80							x						
<b>Total soles</b>							S/. 974.64													
Fecha de Ejecución del Mantenimiento														5	8					
Nombre y Firma del Encargado del Mantenimiento																				
<b>Observaciones</b>										<b>Frecuencia</b>				<b>Claves</b>						
Cambio 4 Chumaceras desgastadas, para la bota y cabezal con codigo chumacera UKP 209 D1 + 4 bujes codigo HE2309 de 1 1/2"										Semanal		Semestral		O : A Inspeccionar ✓ : Check (Conforme) X : Con falla						
Cambio de 2 ejes para cabezal y bota de 1 1/2 ", de 1 mts y 0.85 mts.										Quincenal		Trimestral								
Cambio de 2 fajas desgastadas de transmicion y cabezal, N° A 63 y A 65. Cambio de Fajas de capachos 7 1/2" x 19.42 mts										Mensual		Anual								
<b>Elaborado Por:</b>			<b>Revisado Por:</b>			<b>Aprobado Por:</b>														
Nombre: _____			Nombre: _____			Nombre: _____														
Firma: _____			Firma: _____			Firma: _____														





## Anexo 7. Nuevo Instrumento para la evaluación de los trabajadores

<b>Nombre</b>	<b>Título del Puesto</b>
<b>Supervisor/Gerente</b>	<b>Departamento</b>
<b>Periodo de Evaluación</b>	<b>A</b>

Evalué el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:

5. **Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.
4. **Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
3. **Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas
2. **Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
1. **Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

**Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)**

Mencione los factores del desempeño que se hayan convenido mutuamente a partir de la descripción del puesto y de las metas establecidas en la revisión anterior al desempeño.

	<b>Puntos</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Calidad del Trabajo	_____
Cantidad del Trabajo	_____
<b>Total de Puntos</b>	_____

**Puntaje promedio** (divida el total de puntos entre el número de factores usados) \_\_\_\_\_ Multiplicado por 16= \_\_\_\_\_


**Comentarios:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)**

- Liderazgo	_____
- Habilidades Interpersonales	_____
- Desarrollo de otras personas	_____
- Servicio al Cliente	_____



- Trabajo en Equipo \_\_\_\_\_

**Total de Puntos** \_\_\_\_\_

**Puntaje promedio** (divida el total de puntos entre el número de factores usados) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Multiplicado por 2= \_\_\_\_\_

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Parte 3: Rasgos de Personalidad (10 por ciento del puntaje total)**

- Adaptabilidad \_\_\_\_\_

- Juicio \_\_\_\_\_

- Apariencia \_\_\_\_\_

- Actitud \_\_\_\_\_

- Iniciativa \_\_\_\_\_

**Total de Puntos** \_\_\_\_\_

**Puntaje promedio** (divida el total de puntos entre el número de factores usados) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Multiplicado por 2= \_\_\_\_\_

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Puntos de la parte 1 \_\_\_\_\_ + parte 2 \_\_\_\_\_ + parte 3 \_\_\_\_\_ = **Total de Puntos** \_\_\_\_\_

**Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:**

\* \_\_\_\_\_  
\* \_\_\_\_\_  
\* \_\_\_\_\_  
\* \_\_\_\_\_  
\* \_\_\_\_\_

**Actividades de autodesarrollo para este empleado**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Comentarios del empleado**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<b>Evaluado por:</b>	
<b>Aprobado:</b>	
<b>Firma del empleado</b>	



## Anexo 8: nuevo Instrumento para la evaluación organizativa



### PRE GUNTAS PARA LA EVALUACIÓN ORGANIZATIVA

#### Desempeño de la organización

- ¿Cuán bien cumple la organización su misión?

-----

- ¿Qué tan bien está usando la organización sus recursos para lograr sus objetivos?

-----

- ¿Cuán relevante es la organización para sus grupos de interés?

-----

- ¿Qué tan financieramente viable es la organización?

-----

#### Capacidad

- ¿En qué medida las habilidades de cada gerente afectan el desempeño de la organización?

-----

#### Motivación

- ¿Qué aspectos de la cultura de la organización le ayudan o le impiden cumplir su misión?

-----

- ¿El sistema de incentivos alienta o desalienta a los miembros de la organización a actuar?

-----

- ¿Se adaptó bien la organización cuando hubo crisis?

-----

#### Contexto

- ¿Cómo influyen los contextos administrativos y legales en la organización?

-----

- ¿Cómo influye el contexto político en la organización?

-----

- ¿Cómo influye el contexto sociocultural en la organización?

-----

- ¿Cómo influye el contexto económico en la organización?

-----

- ¿Los sistemas en el contexto más amplio respaldan la tecnología que la organización necesita para su trabajo?

-----

-----

## Anexo 9: nuevo tipo de contrato para la fidelización del agricultor con la empresa

### CONTRATO DE SERVICIO DE PILADO DE ARROZ



ONTRATANTE:

CONTRATISTA:

Conste por le presente documento **UN CONTRATO DE SERVICIO DE PILADO DE ARROZ CAMPAÑA 20.....**, celebrado por una parte por ....., con DNI. ...., con domicilio en ....., que en adelante se les denominará **LOS CONTRATANTES** y por otra parte don (ña) ..... con DNI N° ....., con domicilio en ..... que en adelante se le denominará **EL (LA) CONTRATISTA**; en los términos y condiciones siguientes:

**SEGUNDO: EL CONTRATISTA** se compromete a brindar el respectivo financiamiento para la limpieza de terreno, siembra y cuidados de las plantas de arroz, así mismo se compromete también en a financiar la cosecha del arroz y cubrir los servicios del transporte del producto hasta sus instalaciones para su respectivo pilado. **TERCERO: LOS TRATANTES**, acuerdan que cumplirán con los tiempos pertinentes en el los procesos de limpieza del terreno, siembra, cuidados y cosecha del arroz, manteniendo un estricto cronograma que debe ser cumplidos cabalmente, los **CONTRATISTAS** se comprometen a brindar ayuda en el cuidado de la siembra poniendo a disposición un agrónomo para evaluar eventualmente el proceso de crecimiento y desarrollo del arroz. **CUARTO: LOS CONTRANTES** están obligados pilar el arroz en las instalaciones del **CONTRATISTA** y mantener una estricta fidelidad. **QUINTO:** en caso de que el **CONTRATANTE** no cumpla con la fidelidad y use otras instalaciones ajenas a la del **CONTRATISTA** para el pilado de arroz, éste se reserva el derecho de disponer las tierras de cultivo del **CONTRATISTA** hasta por 4 campañas para la recuperación de lo invertido anteriormente. **QUINTO:** Ambas partes firman su conformidad, sometiéndose a las autoridades pertinentes en caso de incumplimiento de una de las partes.

Ferreñafe, ..... de .....del 20....

\_\_\_\_\_  
FIRMA CONTRATANTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA CONTRATISTA



## Anexo 10: Autorización para el recojo de información



“Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad”

### AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Chiclayo, 15 de septiembre del 2019

Quien suscribe:

Sr.

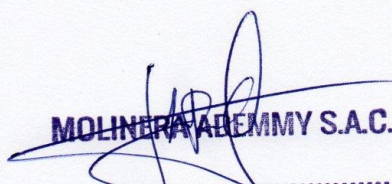
Representante legal – Empresa Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L.

AUTORIZA: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: “PROPUESTA DE UN PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA MOLINERA ADEMMY SAC CHICLAYO 2019”.

Por el presente, el que suscribe HENRY RODRIGUEZ CARLOS, representante legal de la empresa: MOLINERA ADEMMY SAC, AUTORIZO al alumno: KEVIN MANUEL DELGADO CASTRO con DNI 70553186, estudiante de la Escuela Profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL, y autor del trabajo de investigación denominado: “PROPUESTA DE UN PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA MOLINERA ADEMMY SAC CHICLAYO 2019” al uso de dicha información que conforma el expediente técnico, así como hojas de memoria, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis enunciada líneas arriba.

Se garantiza la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.

  
MOLINERA ADEMMY S.A.C.  
.....  
*Jhon Henry Rodriguez Carlos*  
GERENTE