

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“ Diagnóstico y propuesta de mejora en la toma de
decisiones de inversión de la empresa Agroindustria
Norperuana S.A. 2023 ”**

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

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Ing. Abad Tomapasca, Jehu Joel Ing.
Chávez Quinteros, Dante Carlos

Docente Guía:

Dr. Leo Rossi, Ernesto A.

TACNA – PERU

2023

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

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

ÍNDICE

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	10
1.1. TITULO DEL TEMA	11
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	12
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
1.5. METODOLOGÍA.....	14
1.5.1. Tipo de Investigación	15
1.5.2. Diseño de la Investigación.....	17
1.5.3. Población y Muestra	17
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.6.1. JUSTIFICACION TEORICA	19
1.6.2. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA	19
1.7. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	19
1.8. ALCANCES Y LIMITACIONES	21
1.8.1. ALCANCE.....	21
1.8.2. LIMITACIONES.....	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN	22
2.1.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA	22
2.1.2. TOMA DE DECISIONES EN EL FINANCIAMIENTO	23
2.1.3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	23
2.1.4. POLÍTICA EMPRESARIAL	25

2.1.5. EMPRESA FAMILIAR	27
2.1.6. Lluvia de Ideas.....	31
2.1.7. Escala Likert.....	34
2.1.7.1. Tipos de escala de Likert	36
2.1.8. Toma de Decisiones.....	40
2.1.8.1. Ventajas	41
2.1.8.2. Decisiones individuales y grupales	42
2.1.8.3. Etapas del proceso de toma de decisiones	42
2.2. IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES	43
2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO	45
2.4. ANÁLISIS CRITICO	47
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL.....	49
3.1. RESEÑA HISTÓRICA	49
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	51
3.2.1. MISIÓN	51
3.2.2. VISIÓN.....	51
3.2.3. VALORES	51
3.2.4. POLITICAS DE CALIDAD	53
3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL	55
3.3.1. FUNCIONES DEL PUESTO	58
3.4. Ciclo de Vida y la Toma de Decisiones en las empresas Familiares	61
3.5. LINEA DE PRODUCTOS.....	64
3.5.1. AGRÍCOLA.....	64
3.5.2. SALUD PÚBLICA.....	64
3.5.3. VETERINARIA	65
3.6. CANALES DE ATENCIÓN	65
3.7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	66

3.8. ANÁLISIS FODA	67
3.8.1. FORTALEZAS	67
3.8.2. OPORTUNIDADES	68
3.8.3. DEBILIDADES	69
3.8.4. AMENAZAS.....	71
CAPITULO IV: RESULTADOS	72
4.1. MARCO METODOLOGICO.....	72
4.2. DIAGNOSTICO	74
4.2.1. Análisis de la entrevista.....	76
4.2.2. Análisis de la Encuesta.....	79
4.3. DISEÑO DE LA MEJORA DE LA PROPUESTA DE TOMA DE DECISIONES	93
4.1.1 D Alcance.....	94
4.3.1. Alcance	94
4.3.2. Definir La situación Problemática	94
4.3.3. Establecer Plan de Acción	94
4.3.4. Clarificar Valores y Considerar Beneficios	94
4.3.5. Identificar Alternativas	95
4.3.6. Comparar Diferentes Opciones	95
4.3.7. Eliminar Alternativas	95
4.3.8. Empezar la Acción.....	95
4.3.9. Plan de Acción.....	96
4.3.10. PRESUPUESTO	96
4.4. MECANISMO DE CONTROL.....	97
CAPITULO V: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	100
5.1. RECOMENDACIONES.....	100
5.2. CONCLUISIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	105
Anexo 5.....	113

Anexo 6..... 114

ÍNDICE DE FIGURAS

Flujograma de la Propuesta de mejora 13

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en realizar un diagnóstico para dar una propuesta de mejora en la toma de decisiones de inversión de Agroindustria Norperuana S.A. para el año 2023 - 2024. Inicialmente, se presenta un análisis introductorio de la empresa, destacando sus aspectos clave.

Posteriormente, se abordan los desafíos identificados en el proceso de toma de decisiones relacionadas con las inversiones diarias de la compañía.

La investigación se caracterizó por un diseño no experimental con un enfoque descriptivo y transversal. Se definieron y analizaron cuidadosamente las variables relevantes para optimizar y perfeccionar el proceso de toma de decisiones de inversión de la organización, donde se pudo obtener que más del 90% de encuestados convergen en que se debe implementar con urgencia una manual o instructivo en la toma de decisiones para no tener la confrontación entre el personal de confianza y los dueños o accionistas de la empresa, con la finalidad de estandarizar procesos de inversión en bienestar de la salud mental de todos los colaboradores de la empresa. Al finalizar esta propuesta el plazo de implementación sería de un tiempo promedio de 4 a 6 meses, con un costo de inversión aproximado de 35,000.00 Soles.

Finalmente, confiamos en que la puesta en práctica de la propuesta presentada tenga un impacto considerable en la mejora del proceso de toma de decisiones en materia de inversiones dentro de la empresa. Además, se ofrecen recomendaciones específicas para la empresa, se destacan las conclusiones del estudio, se incluye la bibliografía consultada y se adjuntan los anexos pertinentes para un completo entendimiento del trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente estudio tiene la finalidad de establecer mejoras en cuanto a la mejora en la toma de decisiones de inversión de la empresa Agroindustria Norperuana S.A., 2023 ubicada en un parque industrial en la localidad de la Ancón, en la ciudad de Lima para el periodo 2023 con extensión al 2024, dado las circunstancias del estudio.

En este caso, se requería mantener unos procedimiento o manuales al momento de la toma de decisiones de inversión de la empresa con la finalidad de reducir costos e incrementar rentabilidad a la empresa dentro del contexto o panorama económico existente en la actualidad, dado que en esta etapa el Perú viene atravesando por una recesión económica por diferentes causas a la economía nacional.

Dentro del desarrollo del estudio, se estructuran cinco capítulos que cumplen funciones específicas y complementarias entre sí, facilitando la comprensión integral de la problemática abordada y ofreciendo una visión detallada del contexto, los resultados y las sugerencias que emergen del análisis realizado. Cada capítulo se enfoca en lo siguiente:

En el capítulo uno; se exponen los antecedentes del estudio que sitúan el contexto de la problemática abordada en la empresa. Se presentan los objetivos generales y específicos, así como la metodología utilizada para su consecución. Se ofrecen definiciones conceptuales relevantes que sustentan el marco teórico del trabajo. Asimismo, se abordan las limitaciones y alcances del estudio, brindando una visión clara de la problemática en cuestión y su relevancia para la investigación.

En el capítulo dos, se abordan y desarrollan los conceptos fundamentales utilizados en el estudio, resaltando la importancia de cada variable analizada. Se lleva a cabo un análisis comparativo y crítico que constituye el eje central de la investigación, permitiendo una comprensión profunda y rigurosa de los elementos teóricos que sustentan el objeto de estudio.

En el capítulo tres, se revisan datos relevantes relacionados con el objeto de estudio, describiendo una reseña histórica de la compañía y la descripción detallada de su filosofía y diseño organizacional, proporcionando un contexto sólido para el trabajo de investigación y de la propuesta.

En el capítulo cuatro, se presenta el diagnóstico actual de la compañía, así como el diseño de mejoras y los mecanismos de control asociados al trabajo de investigación, ofreciendo una visión integral de los hallazgos y soluciones propuestas para la empresa.

En el capítulo cinco, se exponen las sugerencias y conclusiones derivadas del desarrollo del trabajo de investigación, brindando recomendaciones fundamentadas y conclusiones clave que surgen a raíz del estudio llevado a cabo.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El auge acelerado de las PYME y el crecimiento comercial e industrial en el sector informal del Perú, se ha convertido en un fenómeno prominente en los últimos años a la migración masiva y el crecimiento urbano principalmente en la Lima como capital y eje económico comercial, generando el aumento del autoempleo y la creación de las pequeñas empresas con ciertas facilidades tributarias y de formalización en gestión como el acceso al mundo financiero formal; por ello ¹“La legislación peruana define a la PYME (Pequeña y Micro Empresa) como: “...la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (...)”.

Frente a este panorama el Estado y las instituciones gubernamentales locales han reconocido el nivel de importancia que tienen que significar dentro de la economía del País, brindando la asesoría respectiva como la formalización, capacitación financiera principalmente enfocado a las empresas familiares quienes destacan por liderazgo de crecimiento.

Sabemos que las empresas familiares formales e informales vienen recuperándose después del colapso comercial y económico post pandemia del COVID-19 y donde las Pymes mantienen una visión con una perspectiva de crecimiento comercial positiva en este año 2023 en adelante.

1 <https://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>

El presente trabajo de investigación se desarrolla específicamente dentro del ámbito de una empresa en especial el cual pertenece a un complejo industrial que agrupa a 382 asociados, siendo en su mayoría pequeños y medianos negocios industriales y comerciales.

1.1. TITULO DEL TEMA

1.2. “Diagnóstico y propuesta de mejora en la toma de decisiones de inversión de la empresa Agroindustria Norperuana S.A., 2023”

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto de la empresa Agroindustria Norperuana S.A. durante el año 2023, se identifica la necesidad crítica de realizar un diagnóstico exhaustivo y proponer mejoras significativas en el proceso de toma de decisiones de inversión. La complejidad y dinámica del entorno económico y comercial actual en el Perú que está atravesando por una crisis de recesión económica, invoca a plantear desafíos únicos que afectan directamente la eficacia de las decisiones de inversión de la empresa. A pesar de su trayectoria sólida en el mercado, la compañía enfrenta obstáculos en la optimización de su estrategia de inversión, lo que ha impactado negativamente en su capacidad para maximizar los rendimientos financieros y mantener su competitividad a largo plazo, teniendo una reducción en su facturación en el año 2022 del 11% con respecto del año 2021 (5M soles). Por lo tanto, es fundamental abordar de manera integral las deficiencias actuales en el proceso de toma de decisiones de inversión para garantizar la viabilidad y el crecimiento sostenido de Agroindustria Norperuana S.A.

A pesar del desarrollo favorable de Agroindustria Norperuana S.A. en el mercado peruano en los últimos años, se ha identificado un manejo deficiente de los recursos humanos y las actividades de gestión, lo que no se ajusta a las exigencias actuales de la coyuntura económica y comercial. Se observa una gestión empírica y familiar que no sigue una estructura organizacional y funcional claramente definida, lo que afecta negativamente la eficiencia en la toma de decisiones de inversión. La falta de claridad en las funciones del personal y la ausencia de políticas y manuales para orientar las decisiones de inversión han generado retrasos en los procesos, insatisfacción en los tiempos de respuesta y reportes ineficientes y desactualizados. Además, los procedimientos existentes no están actualizados ni se aplican de manera efectiva, lo que ha generado un desequilibrio en las decisiones estratégicas de la empresa. Es esencial abordar estas deficiencias para mejorar la competitividad y la eficacia operativa de la empresa en el contexto actual del mercado.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es proponer una mejora para la toma de decisiones de inversión en Agroindustria Norperuana S.A, 2023., disminuyendo el tiempo de acción para una mejor rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Identificar los procesos y factores en la toma de decisiones de inversión de la empresa.

- b) Evaluar el desempeño histórico financiero y operativo de la empresa para identificar patrones y tendencias relevantes de inversión.
- c) Realizar una descripción sobre cómo se deben tomar las decisiones de inversión en las empresas familiares.

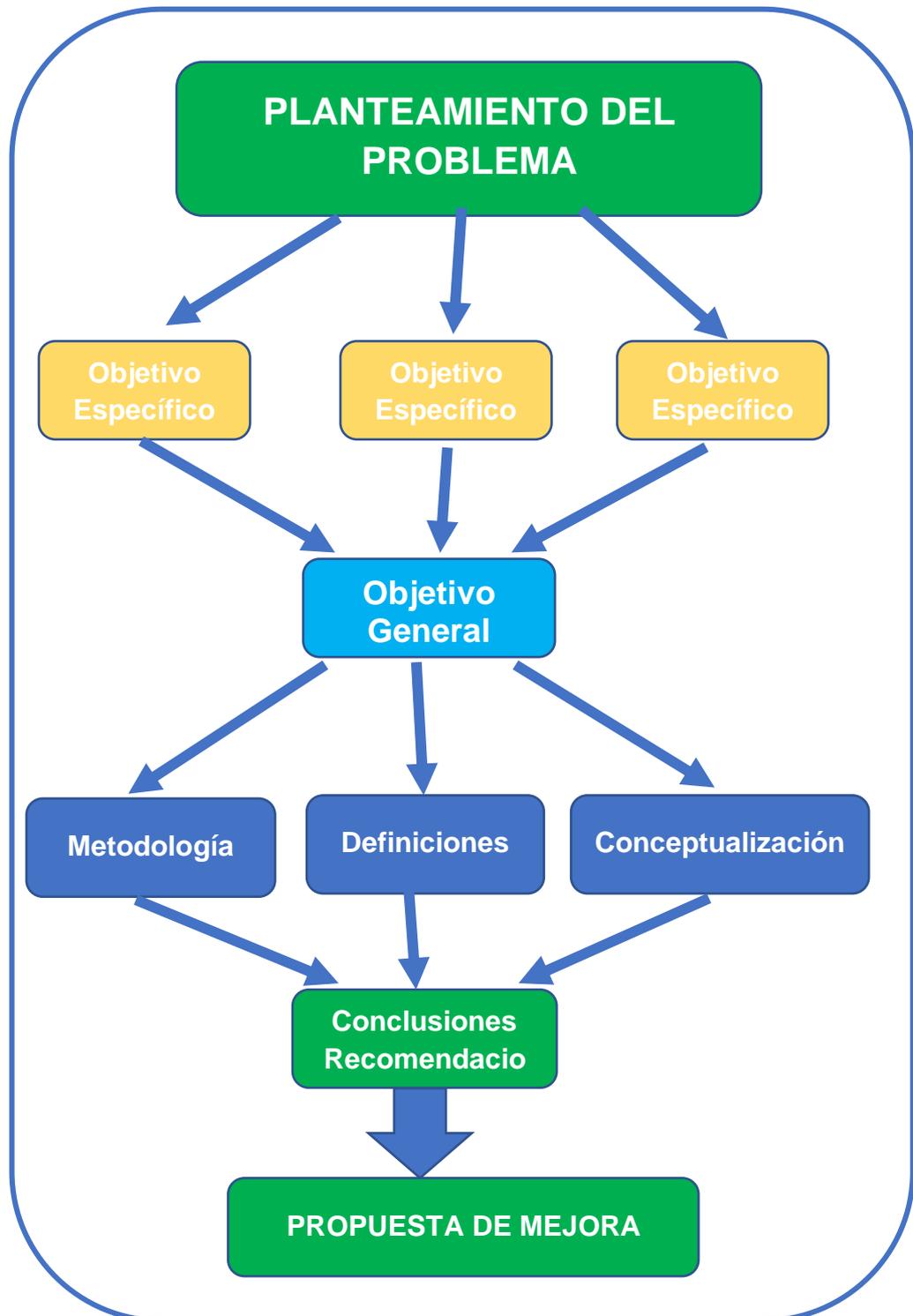


Figura N° 1
Flujograma de la Propuesta de mejora
Fuente: Elaboración propia

1.5. METODOLOGÍA

Esta investigación está basada en marcos teóricos, postulados, modelos, datos, estadísticas, reportes, definiciones y conceptos para poder validar la propuesta a nuestro planteamiento del problema y dar sustento para el cumplimiento de los objetivos descritos sin perjudicar ni alterar la fuente de información.

Durante el progreso de la presente investigación, se implementarán métodos, técnicas y herramientas especializadas que permitirán recopilar, analizar y evaluar datos relevantes. Estos enfoques proporcionarán la información necesaria para desarrollar una propuesta integral que optimice el proceso de toma de decisiones de inversión. Mediante el uso de metodologías específicas, análisis comparativos y evaluaciones exhaustivas, se buscará identificar áreas de mejora y oportunidades estratégicas que impulsen la eficiencia y la rentabilidad de Agroindustria Norperuana S.A. Se prestará especial atención a la implementación de enfoques innovadores y prácticas recomendadas para garantizar la viabilidad y el éxito de la propuesta con el fin de registrar, sistematizar y fijar los procedimientos del comportamiento de la información en la toma de decisiones financiera de la empresa.

1.5.1. Tipo de Investigación

A continuación, describiremos los tipos de investigación utilizados en el presente trabajo de investigación bajo el enfoque de (Hurtado, 2018, p.246).

- a) **Investigación Exploratoria:** “Al realizar esta investigación me aproximo a un evento poco conocido. Me familiarizo con las situaciones y contextos para abrir camino hacia otro tipo de investigación más compleja”². Este tipo de investigación es fundamental para abordar la falta de indagación previa en Agroindustria Norperuana S.A. en relación con el proceso de toma de decisiones de inversión y el desempeño cotidiano de los empleados. A través de un enfoque metódico y estructurado, se podrá realizar un análisis exhaustivo de las prácticas actuales y las posibles áreas de mejora en la toma de decisiones de inversión. La investigación permitirá identificar y comprender las dinámicas internas y los desafíos específicos que enfrenta la empresa, sentando las bases para implementar estrategias efectivas que impulsen la eficiencia y la efectividad en la gestión de inversiones.
- b) **Investigación Descriptiva:** Al llevar a cabo, resulta crucial considerar la estructura y los procesos inherentes a los fenómenos observados, anotados, examinados e interpretados. Se presta especial atención a los hallazgos predominantes que destacan cómo una persona, grupo o

² <https://view.genial.ly/63932b7076c5380018928c96/presentation-tipos-de-investigacion-segun-jaqueline-hurtado>

entidad influye en el funcionamiento actual de un sistema. Estos enfoques permiten comprender con mayor profundidad la dinámica y la interacción de los elementos relevantes, lo que a su vez contribuye a una comprensión más clara y detallada de los aspectos investigados, es decir “Al realizar esta investigación identifiqué las características del evento de estudio”³.

- c) **Investigación Explicativa;** Se emplea para abordar la pregunta "¿por qué?" y tiene como objetivo ir más allá de los enfoques meramente analíticos y descriptivos. Se centra en identificar las causas fundamentales de un problema particular, lo que implica un análisis profundo y exhaustivo de los factores subyacentes que contribuyen a dicho problema. Este tipo de investigación busca proporcionar una comprensión completa de la relación entre las variables involucradas y las dinámicas causales que subyacen a un fenómeno específico, lo que permite una interpretación más completa y holística de la situación. “En esta investigación busco comprender relaciones entre distintos eventos, se interesa por el “por qué” y el “cómo” de los eventos” (Hurtado, J (2010, p.246).

³ <https://view.genial.ly/63932b7076c5380018928c96/presentation-tipos-de-investigacion-segun-jaqueline-hurtado>

1.5.2. Diseño de la Investigación

- a) **Manual de observación:** Se empleará un file de registro, donde se ira describiendo las incidencias principales en la toma de decisiones y el flujo de la información.
- b) **Manual de entrevista:** Se elabora un cuestionario específico para los socios, el gerente general y los colaboradores del área administrativa para poder obtener data relevante sobre la empresa y sobre el flujo de la información en la toma de decisiones de inversión de la empresa.
- c) **Manual de focus group:** Se llevará a cabo un análisis de los datos recolectados de la gestión del área administrativa de la empresa, para poder identificar los problemas críticos y establecer estrategias en la propuesta de mejora.

1.5.3. Población y Muestra

a) Población

La población que se utilizará para la investigación propuesta se encuentra compuesta por los 05 socios y 04 empleados de Agroindustria Norperuana S.A.

b) Muestra

Dado que la empresa es Pyme y empresa familiar, la población de estudio es reducida, se propone trabajar con la totalidad de los socios y colaboradores administrativos según su planilla

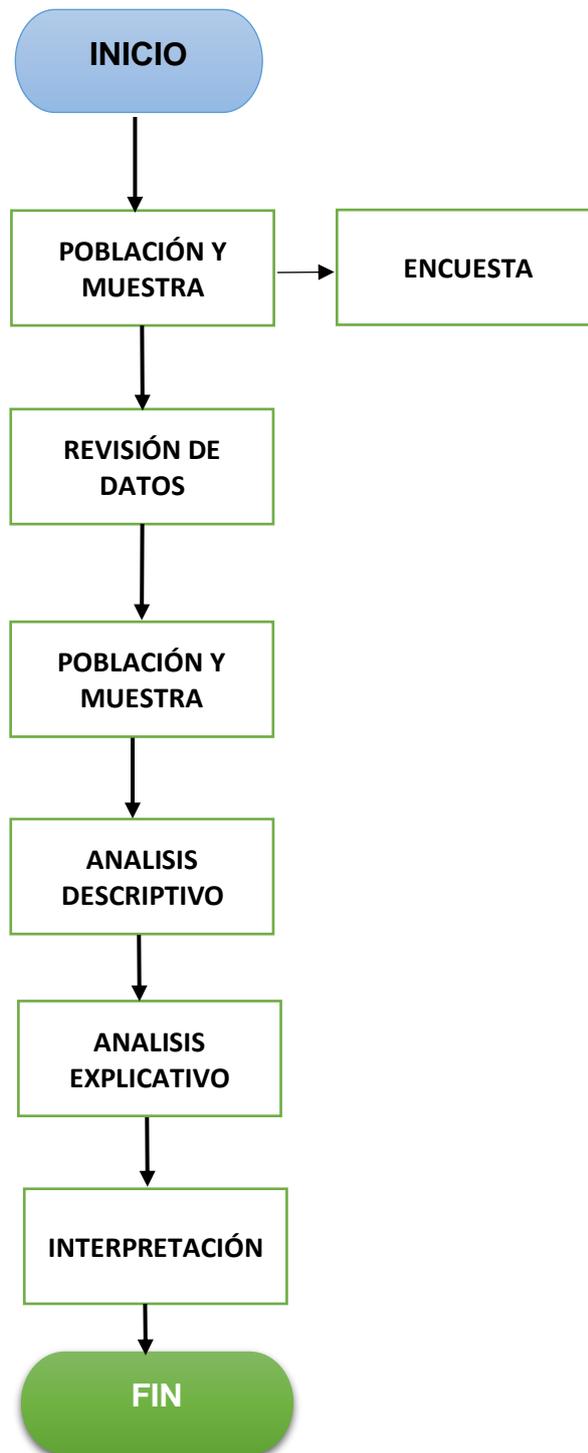


Figura N° 2
Proceso de recolección de la información
Fuente: Elaboración propia

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación realizamos un estudio de la empresa para poder saber la situación de flujo de la información en la toma de decisiones y así poder hacer el planteamiento del problema y nos permita diagnosticar y emitir el informe con las medidas necesarias o correctivas a realizar y así poder determinar los objetivos específicos en la investigación.

1.6.1. JUSTIFICACION TEORICA

Esta consiste en poder plantear y proporcionar nuevas técnicas estructurales bajo conceptos de mejora con la finalidad que sea como un punto de referencia y plantilla en la toma de decisiones dentro de la empresa, para una mejor guía a los directivos de la organización.

1.6.2. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA

Consiste en la aplicación de técnicas y métodos según estudios para poder brindar la facilidad objetiva en los resultados de la investigación para la propuesta de la mejora en la toma de decisiones financieras de la empresa, permitiendo generar un patrón de fácil utilización.

1.7. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **Propuesta:** es la culminación del proceso de investigación y representa la respuesta o solución al problema que se planteó inicialmente. Es la manifestación práctica de los resultados obtenidos durante el trabajo de investigación y la confirmación o refutación planteadas. En última instancia, la propuesta demuestra cómo se logrará el objetivo general de la investigación y cierra el ciclo de la misma y de esta forma, el propietario o

la empresa podrá evaluar con mayor facilidad la viabilidad y conveniencia de implementar y aplicar esta propuesta de mejora.

- **Mejora:** es la identificación y la aplicación de cambios, correcciones o enfoques que aumenten la calidad, la eficacia o la relevancia del trabajo de investigación. Estas mejoras pueden abordar diferentes aspectos del trabajo de investigación, como la metodología, la recopilación de datos, el análisis de resultados, la interpretación de hallazgos, la claridad de la presentación o la relevancia de las conclusiones.
- **Diagnóstico:** consiste en el análisis preliminar y la identificación de la situación o problema que se investigará, mediante ello se establecen los objetivos específicos y se desarrolla la metodología para llevar a cabo el trabajo de investigación y obtener conclusiones significativas.
- **Decisiones:** se refieren a las elecciones y determinaciones que el trabajo de investigación junto con la metodología, diseño, enfoque y proceso general se podrá obtener resultados válidos y significativos. Estas decisiones influyen en la calidad y confiabilidad de los hallazgos de la investigación.
- **Inversión:** referido a los recursos de la empresa, como tiempo, dinero, personal y esfuerzo, que se asignan para llevar la propuesta y alcanzar los objetivos definidos. La inversión busca obtener conocimiento y resultados relevantes a cambio de los recursos invertidos.

1.8. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.8.1. ALCANCE

Este trabajo de investigación se centró exclusivamente en la empresa Agroindustria Norperuana S.A., que opera en el complejo del Parque Industrial de Ancón, situado en el distrito de Ancón, provincia y departamento de Lima, Perú, durante el año 2023. La elección de este enfoque y ubicación específicos permitieron una exploración detallada de las dinámicas financieras y gerenciales de la empresa en ese contexto y periodo.

1.8.2. LIMITACIONES

Este trabajo de investigación se llevó a cabo sin encontrar restricciones en el acceso a la información de la empresa. Sin embargo, es relevante destacar que el enfoque de la investigación se limitó exclusivamente al análisis de aspectos relacionados con las áreas financiera y gerencial de la organización.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En el marco de esta propuesta para optimizar la toma de decisiones de inversión, nos adentraremos en las múltiples definiciones existentes relacionadas con la empresa. Esta exploración nos permitirá establecer un enfoque definido y un alcance claro, sentando así las bases fundamentales para comprender a fondo nuestra investigación.

En este capítulo, nos dedicaremos a ofrecer una visión exhaustiva y analítica del proceso de toma de decisiones en inversión empresarial. Es esencial destacar que esta empresa pertenece al sector REMYPE y opera bajo una estructura de participación familiar directa. Dicha naturaleza y contexto añaden particularidades y desafíos específicos que abordaremos de manera detallada.

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN

La toma de decisiones de inversión es una actividad crítica para cualquier empresa que busca crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

La propuesta de mejora en la toma de decisiones de inversión busca establecer un marco conceptual sólido y adaptable que guíe a la empresa hacia inversiones más acertadas, rentables y alineadas con su visión estratégica. Al adoptar esta conceptualización mejorada, la empresa estará mejor posicionada para enfrentar desafíos, aprovechar oportunidades y crear valor sostenible para todas las partes interesadas.

Para optimizar este proceso en esta organización, proponemos una conceptualización renovada y mejorada que incorpore las siguientes dimensiones:

2.1.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA

La "Teoría de la Jerarquía de Necesidades" es un concepto desarrollado por el psicólogo Abraham Maslow en su artículo de 1943 "Una teoría de la motivación humana". Esta teoría propone una jerarquía de necesidades que las personas buscan satisfacer, desde las necesidades más básicas hasta las más elevadas, a medida que avanzan en su desarrollo personal y profesional.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha tenido un impacto significativo en la psicología, la administración y otros campos relacionados. Aunque ha sido objeto de críticas y revisiones a lo largo del tiempo, sigue siendo una base importante para comprender las

motivaciones humanas y cómo estas influyen en el comportamiento y las decisiones en diversos contextos.

2.1.2. TOMA DE DECISIONES EN EL FINANCIAMIENTO

La toma de decisiones en el financiamiento, es un proceso fundamental que implica la elección entre diversas opciones para abordar una variedad de situaciones en diferentes aspectos económicos de la empresa.

Esta elección se realiza con el propósito de resolver problemas presentes o potenciales al momento de invertir en un proceso de compra, inversión y financiamiento.

La toma de decisiones financiera adquiere una relevancia crítica, ya que las decisiones pueden tener un impacto significativo en el éxito o el fracaso de la empresa. Por tanto, es esencial entender los procesos de evaluación que las empresas utilizan para considerar las alternativas disponibles y comprender las limitaciones que enfrentan al tomar decisiones. Un enfoque cuidadoso y estratégico en la toma de decisiones puede marcar la diferencia entre el éxito sostenible y el cierre de la empresa.

2.1.3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial representa el alma y la esencia de cualquier organización. Más allá de simples objetivos comerciales o metas a corto plazo, se trata de la brújula moral y ética que orienta cada acción,

decisión y relación dentro de la entidad. Veamos con mayor profundidad sus dimensiones:

a. Fundamentación Ética y Moral:

La base de cualquier filosofía empresarial radica en principios éticos sólidos. Estos principios no solo dictan cómo se conducen los negocios, sino también cómo se interactúa con los demás. La integridad, la honestidad y la transparencia se convierten en pilares que guían las operaciones diarias.

b. Relación con Stakeholders:

Una organización no opera en aislamiento. La filosofía empresarial reconoce la importancia de cada stakeholder, desde los empleados que son el motor de la empresa, pasando por los clientes que consumen sus productos o servicios, hasta los proveedores que garantizan la continuidad operativa. Esta filosofía promueve relaciones basadas en la confianza mutua, el respeto y la reciprocidad.

c. Construcción de Cultura Organizacional:

La cultura de una empresa es el reflejo de su filosofía. Define cómo se siente trabajar allí, cómo se abordan los desafíos y cómo se celebran los éxitos. Una filosofía empresarial clara y coherente es el cimiento sobre el cual se edifica una cultura positiva, inclusiva y motivadora.

d. Adaptabilidad y Evolución:

Aunque la filosofía empresarial establece un conjunto de principios fundamentales, también reconoce la necesidad de adaptarse y evolucionar. En un mundo empresarial en constante cambio, la capacidad de revisar y ajustar esta filosofía permite a las organizaciones mantenerse relevantes y resilientes ante desafíos emergentes.

e. Responsabilidad Social y Ambiental:

En la actualidad, ya en la era moderna, las empresas no solo son responsables ante sus accionistas, sino también ante la sociedad y el medio ambiente. Una filosofía empresarial robusta integra principios de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, reconociendo el impacto más amplio de sus acciones y decisiones.

Por ello, la filosofía empresarial va más allá de ser una declaración de intenciones; es un fundamento o el corazón que late en el centro de una organización empresarial, impulsando su propósito y objetivos corporativos, guiando sus acciones y definiendo su legado. Mas aun, en este mundo empresarial competitivo y dinámico, las empresas que se adhieren fielmente a su filosofía encuentran no solo el éxito comercial, sino también el reconocimiento y el respeto de todos sus stakeholder.

2.1.4. POLÍTICA EMPRESARIAL

Las políticas empresariales representan el esqueleto sobre el cual se construye la estructura operativa y cultural de una organización. Más allá de ser simples directrices, estas políticas son la manifestación tangible

de la visión, misión y valores de la empresa, sirviendo como guía para todos sus integrantes.

Las políticas empresariales no son documentos formales; son el alma y la esencia de la organización porque proporcionan un marco estructurado y coherente, estas políticas aseguran que la empresa opere con integridad, eficacia y alineación con sus metas y valores fundamentales; pero es importante que no solo sean políticas, sino que las vivan y las respalden en cada acción y decisión.

Al profundizar en su naturaleza y función, podemos desglosar su importancia y alcance:

a) Directrices Claras y Definidas:

Las políticas empresariales establecen parámetros claros en áreas críticas como la gestión financiera, las relaciones con los empleados, la interacción con los stakeholders externos y la calidad del producto o servicio. Estas directrices actúan como faros que orientan las acciones diarias y las decisiones estratégicas.

b) Consistencia y Uniformidad:

Un aspecto esencial de cualquier política empresarial es la búsqueda de consistencia. A través de ellas, se garantiza que las acciones y decisiones tomadas en diferentes departamentos o niveles de la organización estén alineadas y sean coherentes, evitando contradicciones o conflictos internos.

c) Cultura Organizacional y Valores

Las políticas reflejan la cultura y los valores de la empresa. Al adherirse a estas políticas, los empleados internalizan y promueven una cultura que respeta la integridad, la ética, la innovación y otros valores fundamentales de la organización.

d) Adaptabilidad y Evolución:

Aunque las políticas empresariales ofrecen una estructura, es vital que estas sean flexibles y estén abiertas a una revisión periódica, para poder realizar los ajustes correctivos a la realidad del entorno empresarial. En un entorno empresarial en constante cambio, las políticas deben adaptarse para abordar nuevos desafíos, aprovechar oportunidades emergentes y reflejar la evolución de la empresa.

e) Fortaleza Organizativa:

La implementación efectiva de políticas empresariales fortalece la organización. Facilitan la toma de decisiones, reducen la incertidumbre, minimizan los riesgos operativos y potencian la eficiencia, permitiendo que la empresa alcance sus objetivos con mayor precisión y rapidez.

2.1.5. EMPRESA FAMILIAR

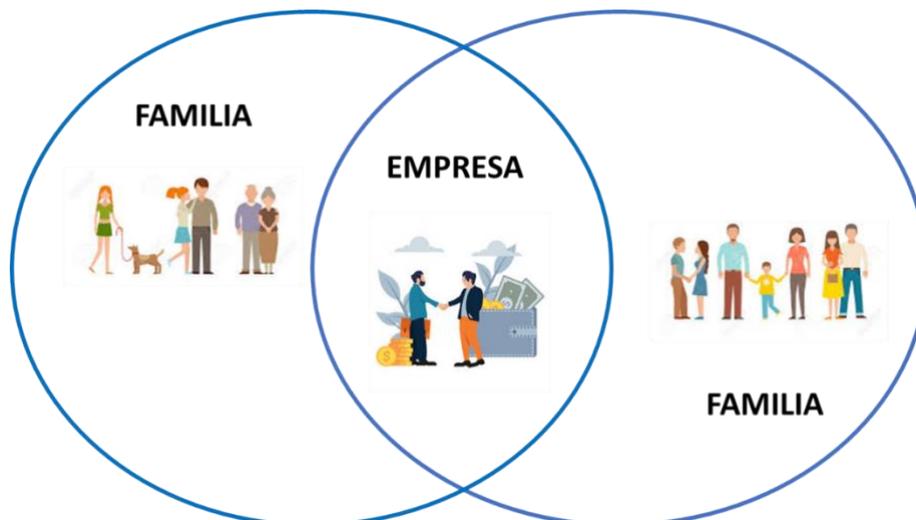
Al abordar el concepto de "empresa familiar", es fundamental desglosar y comprender sus dimensiones y características intrínsecas. A menudo, se tiende a subestimar estas empresas, asociándolas erróneamente con

emprendimientos de menor magnitud. Sin embargo, su verdadera esencia y valor trascienden más allá del simple capital invertido.

El núcleo conceptual de una empresa familiar se centra en su origen y gestión: es una entidad empresarial fundada y dirigida por un solo familiar o una única familia. Esta definición va más allá de la mera propiedad; esto implica una tradición social o cultural, una herencia y una responsabilidad compartida entre los familiares o miembros que la conforman.

No obstante, para captar toda la amplitud de este concepto, algunos académicos y expertos subrayan una dimensión adicional: la continuidad generacional. Es decir, una empresa familiar no solo se establece para el beneficio de la generación actual, sino que está diseñada y estructurada para perdurar, asegurando que las futuras generaciones de la familia asuman roles de liderazgo y gestión. Esta visión de largo plazo refleja una fusión única entre el legado familiar y la ambición empresarial.

Es válido destacar que, si bien el núcleo del concepto de empresa familiar es universalmente reconocido, existen matices y variaciones en su interpretación. Diferentes autores y estudiosos del tema pueden agregar dimensiones específicas o enfatizar ciertos aspectos según su perspectiva o contexto cultural. No obstante, independientemente de estas variaciones, todos convergen en una premisa fundamental: una empresa familiar representa la simbiosis entre la tradición familiar y la dinámica empresarial, reflejando una conexión profunda entre pasado, presente y futuro.



empresa familiar es aquella donde el patrimonio, el gobierno y la gestión está en manos de los miembros de una familia que tienen vocación de continuidad y buscan que la organización continúe en el tiempo en manos de sus descendientes. Son consideradas como el tipo más antiguo de organización económica.

Figura N° 3

Las Empresa Familiares

Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/las-empresas-familiares-guillermo-forero-hermida>

a) **Factores diferenciadores de la empresa familiar**

Las empresas familiares, con su rica historia y tradición, poseen características y dinámicas únicas que las distinguen de las empresas no familiares. Para comprender mejor estas diferencias, es esencial analizar sus particularidades en relación con el sistema empresarial convencional:

Sistema Familiar	Sistema Empresarial
Influencia marcada por el factor emocional en la toma de decisiones, donde las relaciones personales y la historia familiar juegan un papel determinante.	Predominancia de un enfoque hacia lo concreto y medible, priorizando datos objetivos y análisis cuantitativos para la toma de decisiones.
Orientación principal hacia el interior de la organización o intereses personales, donde las dinámicas familiares y las tradiciones prevalecen en la dirección y gestión.	Orientación hacia el exterior, con un enfoque en los mercados, competidores y las tendencias externas, adaptándose a las demandas y cambios del entorno.

<p>Resistencia o cautela hacia el cambio, valorando y manteniendo tradiciones y legados familiares en la gestión y operación.</p>	<p>Reconocimiento del cambio como una constante, adoptando una mentalidad proactiva y adaptable ante nuevas oportunidades o desafíos.</p>
<p>Decisión basada en una aceptación incondicional de las decisiones tomadas por los miembros de la familia, priorizando la cohesión y unidad familiar.</p>	<p>Decisión fundamentada en análisis y evaluaciones objetivas, donde las decisiones son sujetas a escrutinio y justificación basada en criterios empresariales.</p>

Tabla N° 1
Factores diferenciadores: Sistema familiar vs. Sistema Empresarial
Fuente: Elaboración propia

2.1.6. Lluvia de Ideas

La lluvia de ideas, popularmente conocida como brainstorming en inglés, es una técnica colaborativa diseñada para fomentar la creatividad y la generación de ideas. Se basa en el principio de que un grupo de personas, al reunirse y compartir libremente sus pensamientos, puede producir soluciones más innovadoras y variadas que si trabajaran individualmente.

Alex Faickney Osborn, reconocido por su labor en el mundo publicitario, introdujo formalmente este concepto en la década de 1940. A través de su libro "Tu poder creativo", Osborn presentó la lluvia de ideas como una herramienta esencial para superar bloqueos mentales y fomentar la innovación. La esencia de su propuesta radicaba en la creencia de que

cualquier individuo posee un potencial creativo inexplorado que puede ser liberado mediante técnicas adecuadas.

Con el paso del tiempo, la lluvia de ideas se ha convertido en una práctica común en diversos ámbitos, desde la gestión empresarial hasta la educación y el desarrollo personal. Su simplicidad y eficacia en la generación de ideas la han posicionado como una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos y oportunidades en un mundo en constante cambio y evolución.

La lluvia de ideas representa más que una simple técnica; es un testimonio del poder colectivo de la creatividad humana, una invitación a explorar, imaginar y crear juntos conceptos nuevos.



Figura N° 4

Lluvia de ideas: Usos

Fuente: <http://controlesestadisticosdeprocesos.blogspot.com/2014/10/lluvia-de-ideas.html>

7 principios Clave en la Lluvia de ideas.

La esencia de una lluvia de ideas radica en su capacidad para generar ideas frescas y originales, liberando el potencial creativo de cada participante. A continuación, se presentan siete principios clave para llevar a cabo una lluvia de ideas exitosa:

- A. Claridad de Propósito:** Antes de comenzar, es esencial definir un objetivo claro y específico que guíe la discusión y enfoque las ideas hacia una dirección concreta.
- B. Rol del Moderador:** Designar a un moderador facilita el proceso, asegurando que todos tengan la oportunidad de hablar, manteniendo el enfoque en el tema.
- C. Tiempo Bien Utilizado:** Establecer un límite de tiempo para la sesión de lluvia de ideas, para que el proceso sea rápido y enfocado.
- D. Libre Expresión:** suspender cualquier juicio o crítica durante la sesión o la expresión del participante.
- E. Sin Barreras Creativas:** eliminar cualquier limitante o restricción para que permita una libertad total en la generación de ideas.
- F. Cantidad sobre Calidad Inicialmente:** el enfoque debe generar la mayor cantidad de ideas posible y poder deliberar entre ellas.
- G. Fusión de Ideas:** revisar las ideas generadas para combinar, adaptar o expandir conceptos, dando así soluciones más integradas y completas.

2.1.7. Escala Likert

La escala de Likert se destaca como una herramienta psicométrica esencial que permite evaluar actitudes, percepciones y opiniones de individuos o grupos mediante un enfoque estructurado. Esta metodología, ideada por el renombrado psicólogo Rensis Likert hace más de un siglo, ha perdurado y evolucionado, consolidándose como un recurso invaluable en diversos campos, desde las ciencias sociales hasta estrategias de marketing en la actualidad.

En su esencia, la escala de Likert presenta afirmaciones o enunciados, solicitando a los participantes que expresen su nivel de acuerdo o desacuerdo a través de categorías predefinidas. Esta estructura, compuesta por opciones de respuesta claramente definidas, facilita la recopilación de datos cuantitativos que pueden analizarse y interpretarse mediante técnicas estadísticas.

Lo distintivo y poderoso de la escala de Likert radica en su capacidad para capturar percepciones y actitudes complejas de manera objetiva y estandarizada, proporcionando insights valiosos que orientan decisiones, investigaciones y estrategias en diversos contextos. Su versatilidad y eficacia continúan posicionándola como una metodología de elección para investigadores, profesionales y académicos comprometidos con la comprensión profunda del comportamiento humano y las dinámicas de grupo.

Se destacan algunas de las principales utilidades de la escala de Likert:

- A. Toma de Decisiones Basada en Datos:** Recopilando respuestas a que generan datos cuantitativos que permiten identificar comportamientos, patrones y áreas de mejora, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.
- B. Evaluación del Desempeño:** La escala permite evaluar el rendimiento y la percepción de diferentes áreas de gestión de la empresa.
- C. Análisis de la Experiencia del Cliente:** A través de las respuestas, es posible comprender el nivel de satisfacción del cliente o evaluar la calidad de la relación con la empresa.
- D. Optimización de Estrategias de Marketing y Ventas:** Los datos obtenidos pueden ser utilizados para refinar y personalizar estrategias de publicidad, gestión de ventas y servicio al cliente, asegurando que se alineen con las expectativas y necesidades del público objetivo.
- E. Mejora Continua:** Se pueden identificar áreas de mejora, la calidad de las interacciones y la experiencia general del cliente



Figura N° 5
Escala Likert:
Fuente: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

2.1.7.1. Tipos de escala de Likert

Dependiendo del objetivo y la naturaleza de las preguntas, se pueden emplear diferentes tipos de escalas de Likert para capturar la información deseada de manera precisa y significativa. A continuación, se describen algunos de los tipos más comunes de escalas de Likert:

A. De Satisfacción: Esta escala se utiliza para evaluar el grado de



satisfacción o insatisfacción de los encuestados respecto a un producto, servicio o experiencia específica. Las opciones de respuesta generalmente van desde "Muy insatisfecho" hasta "Muy satisfecho".

Figura N° 6
Escala Likert: Dificultad

Fuente: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

B. De Importancia: En este caso, la escala se centra en medir la importancia o relevancia atribuida a determinados aspectos, características o elementos. Los participantes indican cuán importante es cada ítem en una escala que va desde "Nada importante" hasta "Muy importante".



Figura N° 7
Escala Likert: Importancia
Fuente: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

C. De Frecuencia o Repetición: Utilizada para evaluar la frecuencia con la que ocurre un determinado comportamiento, acción o evento. Las opciones pueden variar desde "Nunca" hasta "Siempre", permitiendo obtener insights sobre la regularidad de ciertas actividades o experiencias.



Figura N° 8
 Escala Likert: De valor
 Fuente: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

D. De Valor: Esta escala se emplea para medir el valor percibido de un producto, servicio o atributo. Los participantes expresan su percepción de valor en una escala que puede ir desde "Muy poco valioso" hasta "Muy valioso".



Figura N° 9
 Escala Likert: De Valor

Fuente: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

E. De Acuerdo: Centrada en evaluar el nivel de acuerdo o desacuerdo con determinadas afirmaciones o enunciados. Las opciones de respuesta suelen incluir desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo", permitiendo analizar las actitudes y opiniones de los encuestados.

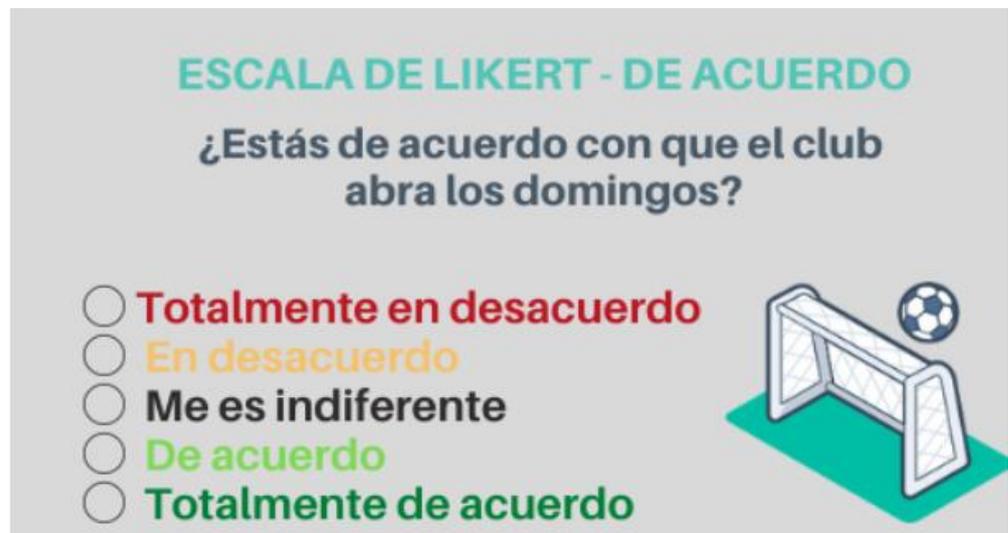


Figura N° 10

Escala Likert: De Valor

Fuente: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

F. De Dificultad: Utilizada para evaluar el grado de dificultad asociado con ciertas tareas, actividades o procesos. Los participantes indican cuán difícil perciben cada ítem en una escala que va desde "Muy fácil" hasta "Muy difícil".



Figura N° 11
Escala Likert: Dificultad
Fuente: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

2.1.8. Toma de Decisiones

“Podemos definir la toma de decisiones como el proceso de seleccionar la solución más adecuada de entre un conjunto de alternativas con la finalidad de lograr el resultado esperado”⁵.

La toma de decisiones representa un pilar fundamental en la gestión empresarial. Para que una organización prospere y alcance sus metas, es imperativo que sus líderes, gerentes y directivos, posean la habilidad y el discernimiento para tomar decisiones fundamentadas y estratégicas. Estas decisiones no solo determinan el rumbo a seguir, sino que también reflejan la capacidad de los líderes para evaluar situaciones, anticipar consecuencias y adaptarse a un entorno empresarial en constante

⁵ <https://www.mba-asturias.com/empresas/toma-de-decisiones/>

cambio. En este contexto dinámico, la toma de decisiones racionales y acertadas se convierte en un arte y una ciencia, esencial para navegar los desafíos y oportunidades que presenta el mercado.

2.1.8.1. Ventajas

La toma de decisiones es el proceso de elegir la mejor opción entre varias alternativas para alcanzar un objetivo específico. En el ámbito empresarial, esta acción es esencial para la gestión y dirección de la organización. La toma de decisiones efectiva permite:

- A. Decisiones Informadas:** Basadas en información detallada y análisis exhaustivo.
- B. Aprovechamiento de Oportunidades:** Identificar y capitalizar oportunidades de crecimiento.
- C. Optimización de Recursos:** Uso eficiente del tiempo y recursos disponibles.
- D. Fomento del Trabajo en Equipo:** Promover la participación activa de los empleados y la colaboración.
- E. Incremento de Productividad:** Aumentar la eficiencia y resultados positivos.
- F. Prevención de Conflictos:** Evitar discrepancias y malentendidos con decisiones claras y rápidas.

2.1.8.2. Decisiones individuales y grupales

Las decisiones pueden ser individuales, tomadas por un solo individuo siguiendo procedimientos establecidos, o grupales, donde se involucra a múltiples personas con un objetivo específico. Aunque las decisiones individuales siguen directrices predefinidas, las grupales, como las tomadas por juntas directivas o equipos, suelen ser más efectivas al integrar diversas perspectivas y permitir un análisis más profundo y deliberado.

2.1.8.3. Etapas del proceso de toma de decisiones

- A. Definir el Problema:** Identificar claramente el problema o pregunta a resolver.
- B. Recopilar Información:** Obtener datos y opiniones relevantes de diversas fuentes.
- C. Analizar Alternativas:** Evaluar diferentes opciones considerando sus pros y contras.
- D. Elegir la Mejor Opción:** Seleccionar la alternativa más adecuada basada en el análisis.
- E. Implementar y Revisar:** Aplicar la decisión tomada y evaluar sus resultados, ajustando si es necesario.

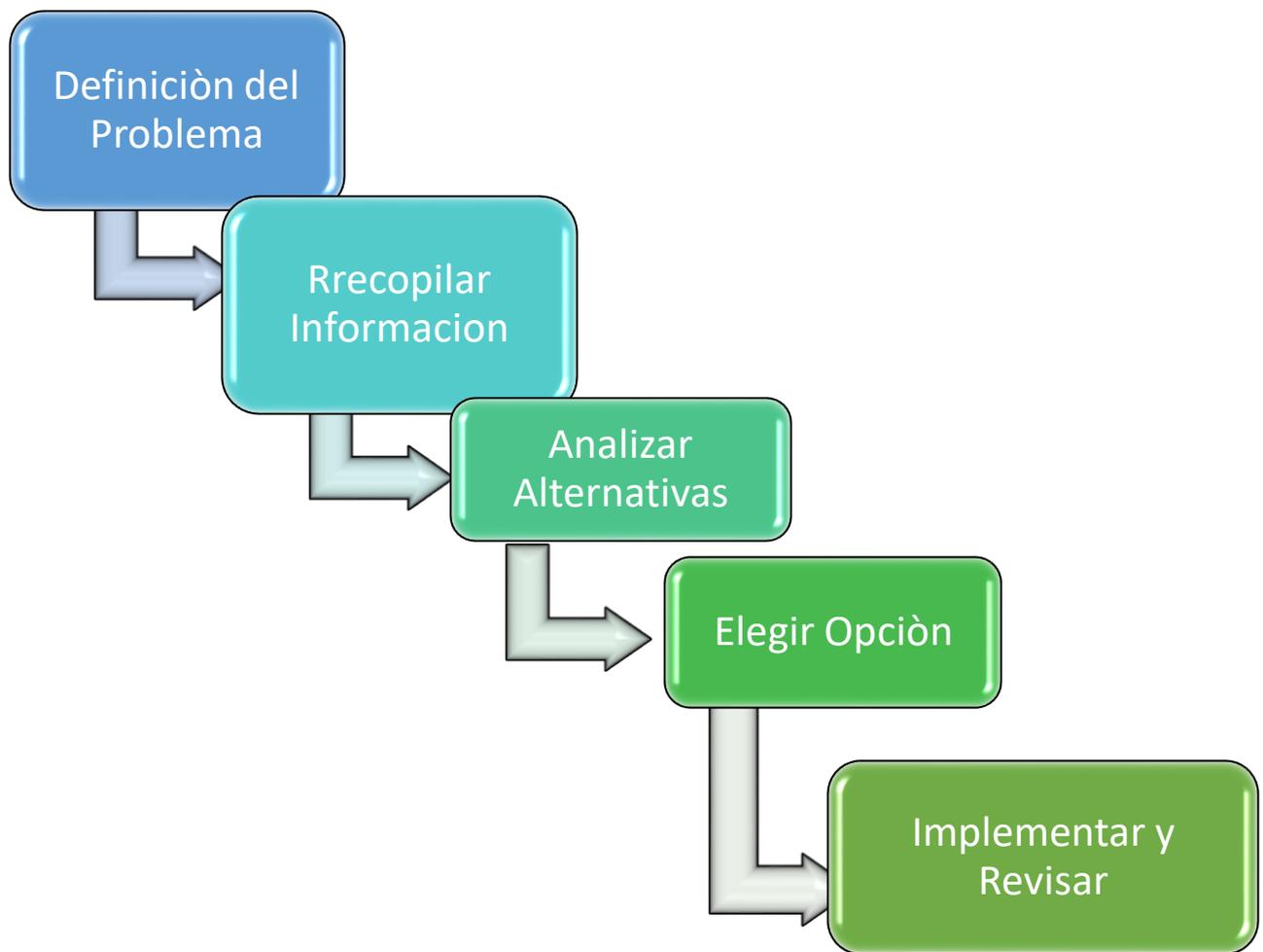


Figura N° 12
Escala Likert: Dificultad
Fuente: Elaboración propia

2.2. IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES

Las variables desempeñan un papel crucial en cualquier en este trabajo de investigación para poder entender la propuesta de mejora, ya que son los

elementos que se estudian o manipulan para analizar su relación, efecto o impacto en un fenómeno o en el problema encontrado. Por ellos su importancia de las variables en este trabajo de investigación se puede destacar de la siguiente manera:

Definición del Estudio: Las variables ayudan a definir claramente el alcance.

Medición y Análisis: Permiten la recopilación de datos precisos y relevantes.

Control Experimental: las variables se manipulan y controlan para determinar su efecto sobre el resultado, garantizando la validez interna del estudio.

Generalización de Resultados: Las variables bien definidas y medidas adecuadamente permiten generalizar los resultados del estudio a poblaciones más amplias o contextos similares, aumentando la aplicabilidad y relevancia de los hallazgos.

Diseño Metodológico: Influencian la selección del diseño y método de investigación más apropiados para abordar las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos del estudio.

Aplicación Práctica: Los resultados relacionados con las variables pueden tener aplicaciones prácticas en diferentes campos, desde la toma de decisiones empresariales hasta el desarrollo de políticas públicas y la mejora de procesos y productos.

2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO

Según la investigación dada y con los conceptos identificados, podemos realizar el análisis comparativo del proceso de la toma de decisiones de inversión en la empresa, concordando en una adecuada atención hacia los socios de la empresa que se sientan una satisfacción del resultado de la toma de decisiones, es por ello que la presente investigación busca diagnosticar y proponer el estado actual del proceso de la toma de decisiones de inversión en la empresa.

	INDIVIDUAL (Familiar)	GRUPAL (Empresarial)
Qué	Elección de una alternativa de inversión propuesta por el patriarca de la alta dirección	Elección de varias alternativas de inversión propuesta por cada integrante de la sociedad
Quién	Un directivo, un gerente, jefe de área, supervisor	Directorio de la empresa, gerentes, equipos de trabajo
Como	Mediante suposiciones, experiencia, interés personal, decisión propia.	Mediante análisis situacional, técnicas: lluvia de ideas, escala Likert, técnica Delphi, votación, consenso
Donde	En su lugar de trabajo, espacio personal	Dentro de la empresa
Cuantas	Lo conveniente	Lo conveniente

Porque	<p>Fallos en las decisiones</p> <p>Compromiso negativo de la empresa</p> <p>Oportunidad de crecimiento</p> <p>Indicación absoluta por ser de la lata gerencia y patriarca</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios positivos de la empresa • Oportunidades de inversión y crecimiento de la empresa. • Crisis
Para qué	<p>Solucionar un problema personal.</p> <p>Saltar procedimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones de la sociedad. • Sigue procedimientos • Mejores resultados de rentabilidad. • Corrección y solución de problemas. • Cambios estructurales de la empresa para decidir. • Cultura organizacional interna.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Es individual o personal • Autónomo • Rapidez • Visión individual • Único 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores alternativas de ideas. • Diferentes puntos de vistas • Optimismo grupal • Mayor experiencia y mejor conocimiento.

		<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad grupal
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas nulas • Ideas y visión limitadas • Único responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta cambiante en función al quorum • Influyen las ideas del grupo • Hay presión de la sociedad

Tabla N° 1
 Análisis Comparativo: empresa familiar y grupal
 Fuente: Elaboración propia

2.4. ANÁLISIS CRÍTICO

Se reviso y consulto diferentes escritos de diversos autores, como Schumacher en 2015, en su tesis doctoral el Éxito en la sucesión de empresas familiares factores de influencia y en el libro “Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo” de Matute en 2010, podemos definir que para la toma de decisiones es una función dinámica dentro del entorno de la sociedad empresarial y generan motivaciones para impulsar las inversiones familiares y la toma de decisiones ante cualquier contexto de inversión.

Un tema recurrente para la toma de decisiones de inversión en las empresas familiares es la búsqueda de una mejora en la calidad de vida familiar, donde las inversiones se consideran como una vía para lograr un crecimiento económico sostenible. Es destacable que las familias a menudo tienen la fortaleza y la determinación de invertir sus recursos limitados con la intención de generar empleo y contribuir a la economía nacional. En el caso específico

de la empresa investigada, se identificó que esta era una sociedad familiar liderada por un matrimonio y sus hijos.



Figura N° 13
Decisiones: La Empresa o la Familia
Fuente: Elaboración propia

Además, de acuerdo a la revisión literaria consultada sugiere que las empresas familiares han evolucionado con el tiempo en términos de gestión organizativa y la manera en que generan retornos para sus accionistas o sus inversiones. Este proceso de mejora continua en la gestión para la toma de decisiones es esencial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de estas empresas.

Un factor crítico en las empresas familiares es la influencia del socio fundador y patriarca en la toma de decisiones. Con frecuencia, estas figuras desempeñan un papel principal convirtiéndose en un eje principal en la dirección de la empresa, impulsados por su esfuerzo y dedicación para mejorar su calidad de vida a través del emprendimiento. Su experiencia y visión a menudo guían las decisiones estratégicas de inversión de la empresa.

Finalmente podemos afirmar que se destaca la importancia de la gestión continua y el papel del fundador en la toma de decisiones clave de la gestión de la empresa.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

Las empresas familiares (en el Perú), constituyen un pilar fundamental en el entramado empresarial global, aportando no solo al crecimiento económico, sino también a la diversidad y resiliencia del sector. Sin embargo, su naturaleza única, caracterizada por una fusión de relaciones familiares y gestión empresarial, donde podemos ver una gran demanda con un enfoque específico para comprender su dinámica y potencial. En este contexto, es esencial delinear un marco referencial que capture la esencia y las particularidades de las empresas familiares, permitiendo así una apreciación más profunda de su rol, desafíos y oportunidades en el panorama empresarial contemporáneo para la toma de decisiones de la alta gerencia o de toda la sociedad en conjunto.

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

La creación y evolución de la empresa **AGROINDUSTRIA NORPERUANA S.A.**, conocida con su nombre comercial AGROPSA; identificada y registrada dentro del sistema REMYPE, empresa de capital peruano. Fue fundada el 9 de julio de 1997 por cuatro emprendedores visionarios, dentro de una sociedad netamente familiar, empezando en el rubro veterinario, para luego expandirse a los rubros de Saneamiento Domestico e Industrial y Agrícola. Los fundadores mantienen una cultura empresarial basada en valores tradicionales y una

mentalidad moderna, lo que contribuyó a su éxito continuo en el mercado peruano.

AGROPSA se destaca por su amplia variedad de productos de alta calidad en las áreas veterinaria, agrícola y de saneamiento doméstico e industrial, priorizando la innovación y la mejora continua, habiendo desarrollado más de 50 productos dentro de su trayectoria, logrando satisfacer la demanda del mercado local. Además, está comprometida con la sostenibilidad del medio ambiente y el apoyo a la comunidad.

AGROPSA, frente al sombrío panorama económico actual como PYME después de la pandemia COVID-19 viene enfrentado diversos desafíos, desde problemas de liquidez y falta de capitalización, hasta dificultades estructurales.

Sin embargo, a pesar de estos obstáculos, ha comenzado a recuperarse y retomar sus actividades productivas y comerciales. Aunque la empresa no ha alcanzado los niveles deseados, existe una conciencia generalizada dentro de la empresa de seguir avanzando en sus tres áreas clave para lograr el éxito.

La empresa se distingue por su compromiso con la calidad, la innovación y el bienestar animal, y su red de distribución es crucial para llevar sus productos a nivel nacional. La empresa sigue creciendo con una visión de seguir brindando soluciones efectivas y generando bienestar en el mercado y la comunidad, renovando sus áreas de producción para productos farmacológicos veterinarios, produciendo: tabletas, jarabes, cremas e inyectables. Donde todo el equipo de colaboradores se mantiene en constante capacitación, impulsados

por el deseo de crear nuevos y mejorados productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

En resumen, AGROPSA es una REMYPE peruana que ha evolucionado desde su inicio en el rubro veterinario, destacando por su compromiso con la calidad, la innovación y la sostenibilidad, y buscando contribuir al bienestar general y al cuidado de la salud animal en el mercado peruano.

3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Esta empresa maneja una filosofía organizacional, basados en los valores, creencias, principios y enfoques fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de toda la organización. Siendo la esencia de la identidad y la forma de operar la empresa y define la manera como interactúa tanto interna como externamente con todo el entorno.

3.2.1. MISIÓN

Cooperar en la vigilancia del medio ambiente proveyendo de productos de alta calidad y rentabilidad para nuestros clientes

3.2.2. VISIÓN

Consolidarnos como una empresa líder en el mercado peruano, fortaleciendo la aceptación de nuestros productos y expandiendo nuestra presencia a lo largo de diversos países de América Latina.

3.2.3. VALORES

a) **Puntualidad**, enmarcados a la cualidad de realizar acciones o cumplir compromisos en el tiempo establecido o acordado previamente. La

puntualidad es una muestra de organización, responsabilidad y consideración entre uno mismo y a los demás.

- b) **Dedicación**, implica la entrega total y perseverante a una función, tarea o actividad específica. Va más allá del mero cumplimiento de obligaciones y refleja una pasión y determinación profunda en alcanzar la excelencia y obtener resultados sobresalientes. Quienes demuestran dedicación en su labor se destacan por su constancia, compromiso y disposición para superar obstáculos, lo que a menudo conduce al logro de metas significativas. Esta cualidad es esencial en diversos ámbitos, desde el trabajo y la educación hasta los deportes y las artes, ya que impulsa el crecimiento personal y el éxito.
- c) **Integración**, la acción de unir o combinar diversos elementos para formar un todo cohesivo y armonioso. Promoviendo la diversidad, el trabajo en equipo y la sinergia laboral.
- d) **Respeto**, El respeto es el reconocimiento y consideración hacia los derechos, opiniones, valores y dignidad de las personas, así como hacia las normas y reglas establecidas. Implica tratar a los demás con cortesía, empatía y consideración, evitando acciones o palabras que puedan ofender o menospreciar. El respeto es esencial en las interacciones humanas y en la construcción de relaciones saludables y armoniosas.

3.2.4. POLITICAS DE CALIDAD

La empresa mantiene las "Políticas de Calidad" muy formales, donde se puedan establecer la dirección y el enfoque de la empresa en relación con la calidad de sus productos y servicios en general. Estas políticas reflejan el compromiso de la empresa con la satisfacción del cliente, la mejora continua y el cumplimiento de estándares de calidad establecidos proyectados a una futura y pronta certificación.

La empresa dentro de sus políticas de calidad incluye los siguientes elementos:

Compromiso con la Calidad: representa la dedicación inquebrantable de la empresa para proporcionar productos y servicios que no solo cumplan, sino que superen consistentemente las expectativas de sus clientes. Este enfoque implica un esfuerzo continuo para garantizar que los productos y servicios sean confiables, eficaces y satisfactorios para los usuarios, respaldado por una cultura de mejora constante y un riguroso control de calidad. Este compromiso establece la base para la confianza del cliente y la construcción de relaciones sólidas a largo plazo, así como para la excelencia en todas las operaciones de la empresa.

Satisfacción del Cliente: la importancia de comprender, entender y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Mejora Continua: es el compromiso constante de la organización por perfeccionar de forma continua sus procesos, productos y servicios en

sus diferentes áreas u operaciones administrativas y comerciales. Este enfoque se basa en la búsqueda incansable de la excelencia y la evolución constante, con el objetivo de satisfacer mejor las necesidades de los clientes, optimizando la eficiencia operativa y mantener la competitividad en un entorno en constante cambio. La mejora continua es un pilar esencial de la cultura organizacional enfocada en la calidad y la innovación, impulsando la evolución constante y la adaptación a nuevos desafíos de la sociedad.

Cumplimiento de Normas y Regulaciones: Asegura que la organización se adhiere a las regulaciones, estándares y normativa regulatoria de sus productos como SENASA Y DIGESA, entre otras entidades gubernamentales (SUNAFIL, Municipalidad, Ministerios de Transporte) pero también con entidades legales relacionados con la calidad.

Formación y Desarrollo: representa un compromiso estratégico de la empresa en cultivar y fortalecer el talento de su capital humano. Esta inversión se enfoca en proporcionar a todos sus colaboradores las habilidades, conocimientos y recursos necesarios para mantener y elevar la calidad, que es un pilar fundamental de la empresa. A través de programas de capacitación y desarrollo, se empodera al personal para mejorar su desempeño y contribuir de manera efectiva al éxito de la empresa, fortaleciendo la competitividad y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante evolución.

Comunicación Interna y Externa: la empresa mantiene una importancia de una comunicación efectiva tanto dentro y fuera de la organización como con colaboradores, proveedores y clientes.

Responsabilidad de la Dirección: es un componente esencial en la gestión de la calidad de una organización. Implica el liderazgo y el respaldo activo a la implementación, control y seguimiento de la política de calidad de la empresa. Los líderes de la organización establecen un patrón de ejemplo comprometiéndose con la mejora continua y garantizar que se cumplan los estándares de calidad, lo que contribuye a la excelencia en la operación y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esta responsabilidad es fundamental para promover una cultura de calidad en toda la organización.

Responsabilidad Social y Ambiental: Considera el impacto de su línea de operaciones con la sociedad y el medio ambiente, es decir cada vez utiliza elementos y materiales reciclados dentro de la línea de producción.

Esta empresa proporciona políticas clave para la organización, que son la base para sus objetivos y estrategias relacionados con la calidad y la toma de decisiones.

3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

La empresa mantiene una estructura y configuración de la organización, semi lineal u horizontal, diseñada de manera eficiente y efectiva para lograr sus

objetivos. Mostrando una jerarquía de autoridad, la coordinación de actividades y los sistemas de comunicación, buscando optimizar para lograr las metas y se pueda adaptar a un entorno cambiante. Este modelo de organigrama se adapta más para el árbol de toma de decisiones y en la matriz de consistencia.

**ORGANIGRAMA DE
AGROINDUSTRIA NORPERUANA S.A.**



Figura N° 14
Organigrama de la empresa
Fuente: Empresa Agroindustria Norperuana S.A.

3.3.1. FUNCIONES DEL PUESTO

Sin lugar a dudas, en esta etapa es fundamental en la definición de un puesto y sus responsabilidades dentro de la organización. Lograr una comprensión precisa de la complejidad del trabajo y del nivel de responsabilidad inherente a la función desempeñada es esencial para garantizar el óptimo funcionamiento de la empresa y así poder realizar la propuesta de mejora en la empresa.

- **Directorio:** es el ente que supervisa y dirige la gestión en nombre de accionistas o propietarios. Sus responsabilidades incluyen tomar decisiones estratégicas, supervisar y controlar la gestión de las demás áreas, como también nombrar y evaluar a la alta dirección, y gestionar riesgos. En resumen, desempeña un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas de cualquier índole y el gobierno corporativo de la empresa.
- **Gerente General:** desempeña un papel de máxima relevancia en Agroindustria Norperuana, ya que asume la responsabilidad integral de liderar, planificar, organizar, coordinar y supervisar todas las áreas de la empresa. Su función abarca la toma de decisiones estratégicas que influyen en la dirección y el crecimiento de la organización. Además, se encarga de establecer políticas y estrategias que aseguren la eficiencia operativa, el cumplimiento de objetivos y la excelencia en la gestión. Su liderazgo es fundamental para mantener la competitividad y el éxito sostenible de la empresa en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

- **Gerente Administrativo:**

- **Ventas:** Es un profesional altamente calificado y experimentado en el ámbito comercial, acorde con las nuevas tendencias del sector comercial o rubros de la empresa. Sus responsabilidades incluyen:
 - ❖ La evaluación constante del movimiento dinámico del mercado y la demanda, la planificación de proyecciones de ventas y metas, y el establecimiento de conexiones sólidas con los clientes para ofrecer los productos que le den soluciones a su problemática y que satisfagan sus necesidades.

 - ❖ Desempeña un papel crucial en la coordinación interna entre las diferentes áreas de la empresa y contribuye activamente en la creación de estrategias comerciales, como políticas de precios, gestión de la marca y producción.

 - ❖ Disponibilidad para asumir otras responsabilidades asignadas por la Gerencia General.

- **Finanzas:** tiene la responsabilidad clave de poder gestionar eficazmente el presupuesto de la empresa para así garantizar un óptimo desarrollo económico presupuestal y poder mantener la salud financiera de la empresa. Sus funciones incluyen:
 - ❖ La elaboración del presupuesto anual, asegurando la disponibilidad de los recursos económicos en cumplimiento con las regulaciones fiscales y de la gestión de la empresa.

- ❖ También planifica la estructura de facturación y cobranzas.
 - ❖ Evalúa la rentabilidad de nuevos proyectos en colaboración con otros equipos.
 - ❖ Supervisa los pagos a proveedores y coordina con las diferentes áreas para brindar apoyo financiero según sea necesario.
- **Logística:** profesional con gran responsabilidad en administrar, planificar, implementar y supervisar de manera integral los procesos operativos de la cadena de suministro interno y externo de la empresa. Dentro de sus funciones incluyen la eficiente gestión de los recursos que le asignan, la evaluación constante y el aseguramiento del funcionamiento fluido en todos los niveles de la organización.
 - **Producción:** Es un profesional encargado de supervisar y dirigir las actividades de la empresa relacionadas con la fabricación de los productos o la prestación de servicios a terceros como el servicio de maquila, envasado etc. Su función principal es garantizar la eficiencia, calidad y cumplimiento de los objetivos de acuerdo al plan de producción, coordinando recursos y procesos para satisfacer la demanda del mercado. Las funciones del Gerente de Producción incluyen:
 - ❖ Planificar y supervisar la producción para cumplir con la demanda y los estándares de calidad.
 - ❖ Coordinar y optimizar los recursos humanos, materiales y la maquinaria tecnológica para la eficiencia operativa.

- ❖ Implementar prácticas de mejora continua en los procesos de fabricación.
- ❖ Garantizar el cumplimiento de normativas de seguridad en el trabajo y calidad.
- **I + D:** es un líder dentro de una organización encargado de dirigir y gestionar las actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo de nuevos productos, servicios o tecnologías. Su función principal es impulsar la innovación, la creatividad y el avance en la empresa, identificando oportunidades de mejora y contribuyendo al crecimiento y la competitividad de la organización con el desarrollo de mejora del producto o el lanzamiento de nuevos productos en cada línea de negocio de la empresa.

3.4. Ciclo de Vida y la Toma de Decisiones en las empresas Familiares

El ciclo de vida de las empresas familiares en la toma de decisiones se puede dividir en varias etapas, cada una tiene sus propias características, ventajas y desafíos particulares. En el siguiente cuadro lo vamos a resumir:

Ciclo de vida	Principales características	Retos Claves en la toma de Decisiones
----------------------	------------------------------------	--

<p>Creación y Fundación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación e inicio de actividades del negocio. (primera generación) • Decisiones únicas por el patriarca de la sociedad. • La empresa es parte de su vida. • Poca formación en administración empresarial. • Sus objetivos personales los confunde con los de la empresa. • Mantiene el poder y no lo comparte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura organizacional en la toma de decisiones. • Dependencia del o socios fundadores. • Consenso en la toma de decisiones. • Motivación y compromiso. • Conocimiento profundo de las necesidades del negocio.
<p>Crecimiento y Desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la empresa, en presencia territorial como en infraestructura. • Involucramiento de los sucesores de los socios (segunda generación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta o escasez de profesionalismo. • Informalidad en la toma de decisiones. • Conflictos internos por lo interese familiares. • Conflicto por el rumbo de la empresa.

<p>Madurez y Fijación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de la empresa • Madurez de la empresa • Participación de la 1,2 y 3 generación. • Consolidación en el mercado. • Estructura organizativa definida. • Visión en nuevas oportunidades de inversión. • Sigue la expansión geográfica • Continuidad del negocio familiar. • Oportunidad de renovación y modernización 	<ul style="list-style-type: none"> • Retos de la sucesión por la administración. • Intereses familiares equilibrados. • Liderazgo del puesto en los herederos. • Presión sobre miembros de la familia. • Presión en nuevas Inversiones. • Nuevas unidades de negocio. • Lazos familiares diversificados • Preparación para el retiro o cambio generacional.
<p>Evolución y sucesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en la transición de generaciones. • La dirección del negocio cambia de generación a generación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor planificación • Sucesión generacional con mayor comunicación. • Cultura y valores Familiares con mayor perseverancia. • Definición de sucesores.

Persistencia y Legado	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la visión para las nuevas generaciones. • Liderazgo en el cambio de la dirección empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de políticas corporativas. • Mejora en gestión de la empresa y la familia.
------------------------------	---	--

3.5. LINEA DE PRODUCTOS

Cada una de las tres líneas de negocio de la empresa presenta desafíos y oportunidades de forma individual. Por lo tanto, la gestión estratégica de inversión se convierte en un factor crítico para el éxito. Es fundamental comprender a fondo las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa en cada línea para adaptar productos, servicios y estrategias de marketing de manera efectiva.

3.5.1. AGRÍCOLA

En esta línea, la empresa se dedica a la producción y comercialización de productos relacionados con la agricultura específicamente con abonos tanto químicos como abonos orgánicos. Donde los abonos orgánicos son utilizados por las empresas agroexportadora quienes no requieren utilizar abonos de procedimientos químicos sino abonos provenientes de enmiendas húmicas.

3.5.2. SALUD PÚBLICA

En esta línea de negocios, la empresa se enfoca en productos y servicios relacionados con la salud pública y el saneamiento como: desinfectantes, insecticidas de uso domestico e industrial, insecticidas

para salud pública, equipos de fumigación entre otros. Estos productos son utilizados en programas de desinfección y en el control de plagas. La gestión efectiva implica cumplir con las regulaciones de salud pública, garantizar la seguridad en la manipulación de productos químicos y brindar soluciones eficientes para problemas de saneamiento y salud pública.

3.5.3. VETERINARIA

Esta línea de negocio se especializa en el cuidado de animales menores o mascotas, ofreciendo una amplia gama de productos que incluyen champú, colonias, antiparasitarios externos e internos, así como medicamentos farmacológicos como vitaminas, antibióticos, desinflamantes, cremas, antipiréticos, entre otros.

La gestión exitosa en este ámbito requiere estar constantemente actualizado sobre las regulaciones veterinarias y normativas estatales vigentes. Esto es fundamental para garantizar la seguridad y calidad de los productos ofrecidos, así como para cumplir con los estándares legales en la comercialización de productos relacionados con la salud animal.

3.6. CANALES DE ATENCIÓN

La empresa Agroindustria Norperuana se centra principalmente en promover sus productos a través de plataformas digitales disponibles en Internet. Esto se logra a través de anuncios pagados en la popular red social Facebook y también gracias a la recomendación directa de sus clientes, que se difunde de boca a boca.

Además, la empresa brinda múltiples canales de atención al cliente para satisfacer sus necesidades de manera efectiva. Estos canales incluyen las redes sociales como Facebook, Instagram, la aplicación de mensajería vía WhatsApp, así como TikTok para llegar a una audiencia más amplia. También se utilizan afiches y publicidad radial en áreas provinciales para promocionar los productos.

Es importante destacar que, en respuesta a la situación actual, se ha reducido al mínimo la atención presencial de los vendedores en el área de ventas, la visita de punto a punto. En su lugar, los clientes ahora prefieren realizar consultas y pedidos a través de medios en línea, como el teléfono y plataformas digitales como el correo electrónico y WhatsApp. Esta adaptación a los canales digitales es un enfoque estratégico para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes y optimizar la eficiencia en la atención al cliente, donde se pudo percibir más esta adaptación a raíz de la Pandemia del Covid-19, que dejó esta adaptación tecnológica a nuestros clientes como proveedores.

3.7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Las empresas dedicadas al rubro agro veterinario presentan un gran desafío de competencia con nuevos productos alternativos como similares, motivo por el cual es necesario crear estrategias que ayuden a superar los desafíos en el área de gestión de inversión en nuevos productos y mediante esta investigación realizamos un análisis **FODA**, con el propósito de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder determinar mediante un FODA cruzado las mejores alternativas en respuesta a la problemática.

3.8. ANÁLISIS FODA

3.8.1. FORTALEZAS

Estas fortalezas son activos valiosos que pueden contribuir al crecimiento y el éxito continuo de la empresa para la toma de decisiones en proyectos de inversión.

- ❖ Organigrama Definido, con tareas definidas para los colaboradores proporciona claridad en la estructura organizativa y en las responsabilidades individuales, lo que facilita la eficiencia y la comunicación interna.
- ❖ Cuenta con líneas de crédito con 3 bancos locales por montos de S/. 700,000.00 Soles (equiv. Aprox 180,000.00 dólares americanos)
- ❖ Flota de reparto con unidades de carga ligera para entregas dentro las 24 horas de haber recepcionado el pedido.
- ❖ Procesos productivos semiautomáticos, que aumenta la eficiencia y la calidad de los productos, reduciendo costos y tiempos de producción.
- ❖ Presencia en Redes Sociales, especialmente en Facebook, que proporciona una plataforma efectiva para la promoción de los productos y el compromiso con los clientes, lo que puede impulsar el conocimiento de la marca y las ventas.
- ❖ Cumplimiento de Protocolos Sanitarios o los registros regulatorios de cada producto en cada entidad según el rubro respectivo como DIGESA y SENASA, demostrando un compromiso con la seguridad y la calidad

de los productos, lo que es esencial para ganar la confianza de los clientes y cumplir con los estándares regulatorios.

3.8.2. OPORTUNIDADES

Aprovechar las oportunidades puede contribuir al crecimiento económico y la diversificación de inversión de la empresa, lo que podría fortalecer su posición en el mercado y aumentar su rentabilidad de la empresa.

- ❖ Crecimiento de Mercado de Mascotas y abonos Orgánicos en el sector agrícola; representan oportunidades significativas para expandir la línea de productos y captar nuevos clientes.
- ❖ Ubicación Estratégica, siendo Lima un punto de distribución para todo el territorio peruano, pudiendo facilitar la distribución eficiente de productos a áreas clave y permitir la penetración en mercados geográficos cercanos.
- ❖ Apoyo de Proveedores; en términos de capacitación y el apoyo para el lanzamiento de nuevos productos es una oportunidad valiosa para mantenerse actualizado con las últimas tendencias y ofrecer productos innovadores a los clientes como punto de inversión de la empresa.
- ❖ Surgimiento de Nuevas tendencias tecnológicas, que podría permitir mejoras en la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, lo que podría traducirse en un mayor atractivo para los clientes como el e-commerce vía web.

3.8.3. DEBILIDADES

La empresa enfrenta algunas debilidades que pueden abordarse para mejorar su posición en el mercado, donde estas debilidades con estrategias adecuadas pueden ayudar a la empresa a superar obstáculos y mejorar su competitividad para la toma de decisiones en inversión de nuevos proyectos en el mercado.

- ❖ Falta de Estrategias de Inversión en Nuevos Rubros Económicos; limita la diversificación y el aprovechamiento de oportunidades en mercados en crecimiento. Desarrollar un plan toma de decisiones en proyectos de inversión en sectores prometedores podría impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.
- ❖ Falta de Incursión en Nuevos Segmentos de Mercado, podría limitar el alcance de la empresa. Se tiene que identificar y explorar nuevos nichos o audiencias puede ayudar a expandir la base de clientes y aumentar la inversión que genere nuevos ingresos económicos.
- ❖ Poca Publicidad; insuficiente inversión en publicidad puede resultar en una visibilidad limitada de la empresa. Implementar estrategias de marketing efectivas, tanto en línea como fuera de línea, puede ayudar a aumentar la conciencia de la marca y atraer nuevos clientes.
- ❖ Falta de una Página Web Dinámica con Carrito de Compras; dificulta la adquisición de productos en línea (on line) y la satisfacción del cliente. Desarrollar un sitio web interactivo y amigable para compras en línea puede mejorar la conveniencia y la experiencia del cliente.

- ❖ La Falta de mecanismos de control en algunas áreas de la empresa dificulta la toma de decisiones.

3.8.4. AMENAZAS

Abordar las amenazas con una buena estrategia y dándole un enfoque en la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente puede ayudar a la empresa a mantener su posición competitiva y superar los desafíos del entorno de la empresa.

- ❖ Gran Cantidad de Promociones en Redes Sociales (Competencia); de productos similares de la competencia puede dificultar la diferenciación de la empresa y la retención de clientes.
- ❖ Guerra de Precios por parte de empresas con menor carga o costo operativos puede afectar los márgenes de beneficio de la empresa.
- ❖ Falta de Realización de Exámenes Periódicos: La falta de exámenes periódicos puede poner en riesgo la calidad y la seguridad de los productos o servicios de la empresa. Cumplir con los estándares y regulaciones, así como realizar pruebas y evaluaciones regulares, es esencial para mitigar esta amenaza



Figura N° 15

Organigrama de la empresa

Fuente: Empresa Agroindustria Norperuana S.A.

CAPITULO IV: RESULTADOS

El propósito principal de este capítulo es poder alcanzar los objetivos previamente definidos mediante un análisis exhaustivo. Se llevó a cabo un diagnóstico detallado, se interpretaron los hallazgos de la investigación efectuada y se presentarán propuestas de mejora específicamente propuesta de mejora en la toma de decisiones de inversión de la empresa Agroindustria Norperuana S.A”

Con base en estos análisis y propuestas, se diseñarán estrategias dirigidas a optimizar y evaluar de manera efectiva los procesos administrativos de dirección y de toma de decisiones clave de la organización.

4.1. MARCO METODOLOGICO

La metodología empleada en este estudio se centra en la recolección de datos a través de encuestas con la escala de Likert en pequeños cuestionarios y entrevistas de profundidad para entender la opinión de cada persona, con el fin de obtener una comprensión detallada del estado actual de la Gestión del en la toma de decisiones de AGROINDUSTRIA NORPERUANA S.A. El objetivo es analizar estos datos de manera integral para identificar la función de las personas en su puesto de trabajo y proponer soluciones que impulsen el desarrollo y crecimiento continuo de la organización en su toma de decisiones.

En el primer capítulo de este trabajo se detallan los métodos y técnicas utilizados para llevar a cabo este diagnóstico, proporcionando un marco metodológico sólido que respalda los hallazgos y conclusiones presentadas.

Para analizar los datos recolectados, se emplean técnicas de análisis crítico y se calculan frecuencias porcentuales, permitiendo una comparación detallada entre los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos. La muestra seleccionada para este estudio por ser una MYPE con una estructura orgánica casi horizontal, se incluye a 04 empleados (Logística, Almacén, Producción y Finanzas, se excluye Contabilidad por ser un servicio externo) de los cuales y 05 Socios, de los cuales uno desempeña como Gerente General.

Las encuestas fueron distribuidas a todos los empleados del área administrativa, mientras que las entrevistas fueron realizadas únicamente al gerente General de la empresa, proporcionando una perspectiva de alto nivel sobre Agroindustria Norperuana S.A. Es importante destacar que se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando la totalidad de la población administrativa como muestra, lo que garantiza una representación exhaustiva de este grupo dentro del diagnóstico realizado.

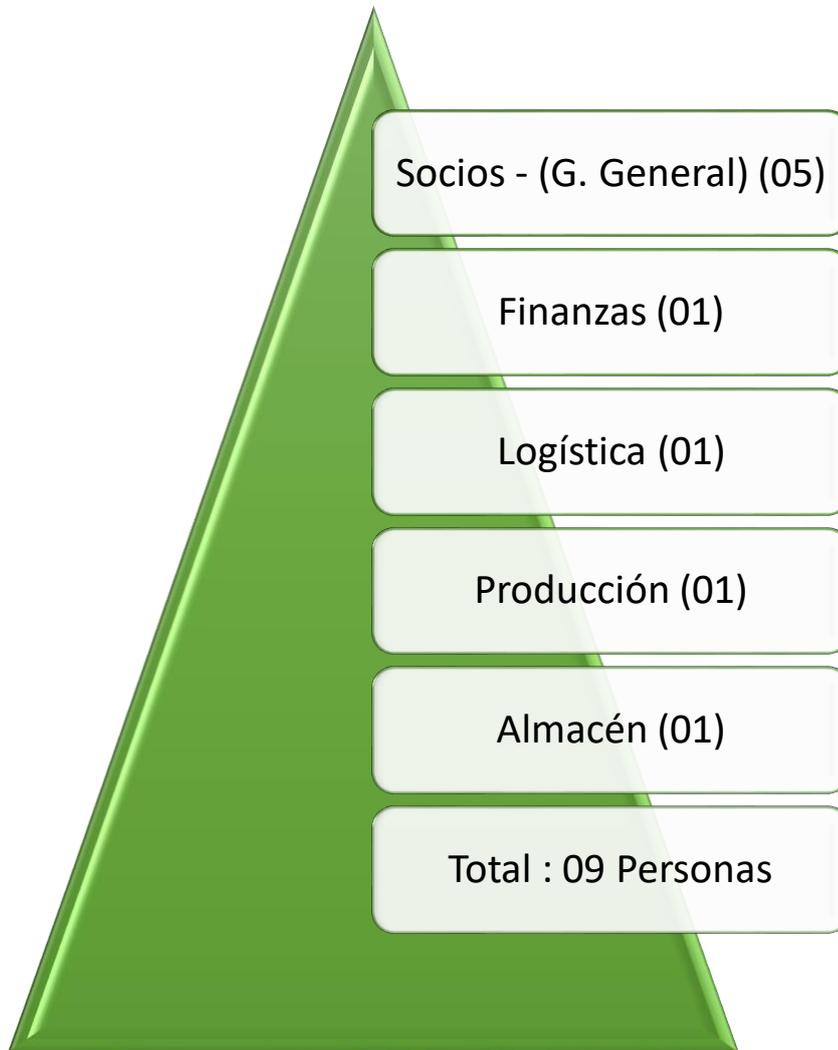


Figura N° 16
Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia

4.2. DIAGNOSTICO

El diagnóstico del flujo de la información en la toma de decisiones de la empresa **AGROINDSUTRIA NORPERUANA S.A.** se estructura mediante dos componentes principales: una entrevista en profundidad con el Gerente General, por ser también vocero directo y socio de la sociedad, además de encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa para tener un panorama frente a la situación.

La entrevista con el Gerente General, fue dado para poder tener una perspectiva panorámica y global de la empresa frente a la situación de la información dada por sus colaboradores. Esta etapa inicial del diagnóstico permite comprender las políticas, prácticas y desafíos en la gestión ante la toma de decisiones de inversión como la compra de Materia prima local y en el mercado internacional, identificar nuevas oportunidades de inversión para incrementar las ventas dentro del territorio nacional.

Luego de las entrevistas, se lleva a cabo el análisis de las encuestas dirigidas a los colaboradores de la organización en momentos distinta para no interferir en las labores diarias. Estas encuestas están diseñadas para recopilar información detallada sobre la percepción, experiencias y opiniones del manejo de la información para la toma de decisiones en nuevas inversiones o en inversiones de compras con nuevos proveedores para reducir costos de fabricación, costos de traslados de mercaderías y mantener un desarrollo ético laboral con un ambiente laboral agradable y de fácil adecuación ante la llegada futura de nuevos empleados a la empresa.

La combinación de estos dos enfoques metodológicos permite obtener una visión holística y multifacética de la empresa. Mientras que la entrevista con el Gerente General ofrece una comprensión macro y estratégica, las encuestas a los colaboradores proporcionan insights micro y operativos, permitiendo una evaluación integral y fundamentada de la situación actual y las áreas de mejora del manejo de la información para la toma de decisiones de inversión de la empresa.

4.2.1. Análisis de la entrevista

Entrevista al Gerente General:

Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿En su empresa existe personal específico o especializado el manejo de la información en toma de decisiones de inversión?	La empresa maneja las áreas compartidas como Finanzas y Logística lo realiza una sola persona.	Según lo informado por el gerente La gestión de áreas compartidas, como Finanzas y Logística, por una única persona (en este caso, un analista) en una empresa puede presentar tanto ventajas como desafíos tales como: sobre carga de trabajo, riesgo de error, dependencia de otras áreas, pero también se puede optimizar recursos y procesos, tiene una visión integrada y es flexible al cambio.
2. ¿Describa la estructura organizacional de su empresa?	La empresa tiene su organigrama según sus actividades: el directorio, la gerencia general y las demás áreas como: Ventas, Logística, Producción y Finanzas.	Según lo expresado por el Gerente su organigrama por ser Pyme las funciones son casi lineales, pero a futuro y según el crecimiento de la empresa se podría acoplar nuevo personal y realizar las funciones de la persona que cubre dos áreas.
3. ¿Como percibe el nivel de conocimiento de sus funciones para la gestión de los procesos del área?	La empresa dejo de rotar personal al realizar un reclutamiento más preciso y exhaustivo, con un personal calificado de acuerdo al puesto de trabajo en oferta, donde destacan por su amplio conocimiento y manejo de las herramientas que la empresa les asigna para su función.	Por lo expresado, damos cuenta que habían tenido problema de personal en las áreas donde se maneja información para la toma de cesiones, las cuales han sabido solucionar al reclutar nuevo personal.
4. ¿Usted o la alta dirección mide la efectividad de los procesos en la empresa?	En función a las tareas encomendadas y el cumplimiento de las metas de la empresa en cada mes, su asistencia a las capacitaciones dado por la empresa en mejora de las funciones de cada uno de ellos.	Hay un exceso de confianza en las funciones de sus colaboradores, porque las tareas encomendadas no están registradas solo son dadas al momento según lo trabajado en cada semana o a requerimiento.
5. ¿La empresa tiene una gestión de documentos estandarizada para cada área?	Los únicos formatos que actualmente se usan son lo que han sido creados por personal anterior, sin embargo, no se ha realizado un levantamiento técnico y específico para esta empresa	La empresa no cuenta con Manual de Operaciones y Funciones, detallado, el cual lo conlleva a cometer errores de dirección en las funciones de sus colaboradores, don la responsabilidad de ciertas actividades recae sobre dos o mas personas. Se recomienda implementar los MOF con urgencia.

<p>6. ¿Actualmente cada área ha sido evaluada en capacidad y clima laboral?</p>	<p>Se realizó una evaluación psicológica para poder saber como estaba el ambiente o clima laboral como también medir sus conocimientos en le desempeño de sus funciones</p>	<p>Las evaluaciones vistas dan cuenta del stres laboral que son sometidos por el mismo hecho de contar con un MOF para cada puesto de trabajo donde hay momento que se realiza duplicidad de trabajo, poniendo el ambiente laboral en tensión no tratar de llegar a los objetivos indicados.</p>
<p>7. ¿La empresa cuenta con instructivos de trabajo o funciones?</p>	<p>Por el momento en la empresa no contamos con estos instructivos, porque solo se quedaron en borradores y nunca se pusieron en práctica, pero los empleados están entendidos con la explicación de sus tareas diarias.</p>	<p>El personal que hará el levantamiento de información debe realizarlo haciendo un seguimiento de las actividades y funciones de cada colaborador en estudio para poder definir las acciones a realizar y poder realizar los temas de capacitación respectiva.</p>
<p>8. ¿Cree que es necesario contar con instructivo para la toma de decisiones?</p>	<p>Creo si es necesario estandarizar los documentos y procesos a fin de promover la eficacia del área, tener información fehaciente y realizar una toma de decisión más acertada en beneficio de la empresa.</p>	<p>Nuevamente hay duplicidad de trabajo y no se tiene información fluida entre áreas para la toma de decisiones. Se requiere tener un plan de acción en el flujo de la información.</p>
<p>9. ¿El no tener procesos estandarizados, le ha causado problemas en su gestión?</p>	<p>Por supuesto, eso nos con lleva a errores administrativos y más aun de tratarse de una empresa familiar donde la toma de deiones en compras o inversiones eran a criterio personal del gerente sin ningún sustento técnico.</p>	<p>En función a la respuesta, podemos afirmar que los problemas se generan porque se realizan comprar o inversiones en proveedores no calificado o evaluados, llevando a tener problemas económicos por productos defectuosos y llevando el problema al área de producción, retrasando el proceso de fabricación.</p>
<p>10. ¿En caso de contar con una instructiva toma de decisiones usted estaría dispuesto hacer cumplir las disposiciones del instrumento a fin de mantener los procesos?</p>	<p>En verdad si se tuviera los instructivos para poder tener la información de cada área y así poder tomar las decisiones de inversión, seria excelente y un gran avance para la empresa.</p>	<p>Viendo en toda la entrevista y si vemos el interés de tener este instructivo y plan de acción para la toma de decisiones en la empresa.</p>

ANALISIS:

Tras haber realizado la exhaustiva entrevista con el gerente general de Agroindustria Norperuana S.A., se pudieron identificar que las áreas carecen

de manuales de funciones y esto es una labor crítica que requieren atención inmediata en el la implementación de manuales de función y manuales de procedimientos ente áreas para que la información fluya en forma clara, facilitando la roma de acción en inversiones tanto en compras de proveedores o nuevos emprendimientos de la empresa.

Adicionalmente, se observa una notable duplicidad de actividades y retrasos en la ejecución de tareas específicas. Aunque la empresa ha logrado gestionar y cumplir con las obligaciones mensuales ante las entidades regulatorias, sus clientes, pero la ausencia de una estructura organizativa clara y definida pero que se ejecute, porque si no podría convertirse en un obstáculo significativo a medida que la empresa continúa expandiéndose. Esta falta de estandarización y claridad en los procesos puede generar desafíos adicionales, especialmente en términos de retención y compromiso del personal del área asignada.

Es crucial para la sostenibilidad y el crecimiento futuro de la empresa implementar un instructivo detallado para la Gestión de la información en la toma de decisiones, que abarque cada uno de los subsistemas relevantes. Este instructivo servirá como base para la posterior creación de manuales específicos para cada subsistema, garantizando así una operación más fluida y eficiente.

Es imperativo abordar esta situación de manera proactiva para evitar posibles consecuencias negativas, como la insatisfacción del personal, un clima laboral deteriorado y potenciales impactos en la productividad y los ingresos de la compañía.

4.2.2. Análisis de la Encuesta

Ddfdf

#	Pregunta	TD	DS	N	DA	TA	TOTAL
1	Usted cree que la empresa trabaja con lineamientos específicos			5	4		9
2	La información recibida es oportuna			2	6	1	9
3	Puedo discutir temas con los miembros de su equipo.			1	7	1	9
4	Mis ideas realmente son tomadas en cuenta en el área de trabajo.			2	7		9
5	Hay comunicación entre los compañeros si tengo una inquietud sobre el trabajo.			2	5	1	9
6	Los colaboradores de la empresa se sienten libres de cuestionar las decisiones o acciones.			4	5		9
7	Hay intercambio información importante entre mis compañeros de trabajo para la toma de decisiones			3	6		9
8	Si tengo una idea de mejora laboral, el gerente y el resto del personal están dispuestos a intentarlo.			2	6	1	9
9	La comunicación es constante entre los compañeros de trabajo para el avance de los objetivos de la empresa.			3	6		9
10	Mis compañeros de trabajo están aptos para cumplir sus funciones encomendadas.				0	9	9

i. ¿Usted cree que la empresa trabaja con lineamientos específicos

Análisis:

La percepción si dentro de la empresa se trabaja con lineamientos específicos puede variar según las opiniones y experiencias individuales de los empleados. En este caso, tenemos una distribución de respuestas donde 4 personas indicaron que se encuentran "Neutrales" respecto a la afirmación y 5 personas están "De Acuerdo" con ella.

Percepción Variada: La distribución de respuestas sugiere que existe una variedad de opiniones dentro del grupo. Mientras que algunos empleados pueden sentir que la empresa opera con lineamientos claros y específicos, otros pueden tener dudas o no estar completamente seguros al respecto.

Comunicación y Transparencia: La discrepancia en las respuestas podría indicar una posible falta de comunicación o transparencia en cuanto a los lineamientos y políticas de la empresa. Es crucial que la empresa comunique de manera efectiva sus políticas y procedimientos para evitar confusiones y malentendidos.

Oportunidad de Mejora: Las respuestas ofrecen una oportunidad para que la empresa evalúe y, si es necesario, mejore la claridad y accesibilidad de sus lineamientos. Esto puede incluir la revisión y actualización de políticas, la implementación de capacitaciones o la creación de recursos accesibles para todos los empleados.

En conclusión, la distribución de respuestas es muy positiva e indica que hay espacio para mejorar la claridad y la comunicación en cuanto a los lineamientos de la empresa. Pero también es bueno abordar estas áreas

que puede ayudar a fortalecer la cultura organizacional, mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y asegurar que la empresa opere de manera más eficiente y efectiva.

ii. ¿La información recibida es oportuna?

Análisis:

Se presenta una distribución de respuestas sobre si la información recibida en la empresa es oportuna. De acuerdo con los resultados, tenemos:

Neutral: 2 personas

De Acuerdo: 6 personas

Totalmente de Acuerdo: 1 persona

Interpretación:

Percepción Mayoritariamente Positiva: La mayoría de las personas (7 en total, combinando "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo") perciben que la información que reciben es oportuna. Esto indica que, en general, hay una sensación positiva respecto a la puntualidad y relevancia de la información proporcionada en la empresa.

Puntos a Considerar: Aunque la mayoría está de acuerdo, la presencia de respuestas "Neutrales" sugiere que aún hay espacio para mejorar. Estas personas podrían no tener una opinión clara o no haber experimentado suficientes situaciones para evaluar adecuadamente la oportunidad de la información.

Importancia de la Oportunidad: La oportuna entrega de información es crucial para la toma de decisiones efectiva y la operación eficiente de

una empresa. Una comunicación oportuna puede mejorar la productividad, reducir los errores y fortalecer la confianza entre los empleados y la dirección.

iii. ¿Puedo discutir temas con los miembros de su equipo?

Análisis:

La pregunta parece evaluar la disposición y comodidad de los empleados para discutir temas con los miembros del equipo. De acuerdo con las respuestas:

Neutral: 1 persona

De Acuerdo: 7 personas

Totalmente de Acuerdo: 1 persona

Interpretación:

Respuesta Mayoritariamente Positiva: La mayoría de los empleados (8 en total, combinando "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo") se sienten cómodos y dispuestos a discutir temas con sus compañeros de equipo. Esto sugiere un ambiente de trabajo abierto y colaborativo en el que los empleados se sienten seguros para expresar sus opiniones y compartir ideas.

Punto de Vista Neutral: La única respuesta "Neutral" podría indicar que una persona tiene reservas o no se siente completamente segura al discutir ciertos temas con su equipo. Sería útil investigar más a fondo las razones detrás de esta respuesta para abordar cualquier preocupación o barrera que pueda existir.

Importancia de la Comunicación: La capacidad de discutir temas abiertamente con el equipo es esencial para la colaboración efectiva, la resolución de problemas y la toma de decisiones informada. Un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo y debatiendo ideas puede promover la innovación y mejorar el rendimiento del equipo.

Acciones Sugeridas: La empresa podría considerar implementar programas de capacitación o talleres vivenciales sobre comunicación efectiva y trabajo en equipo para fomentar un ambiente aún más colaborativo.

iv. ¿Mis ideas realmente son tomadas en cuenta en el área de trabajo.?

Análisis:

La pregunta se centra en la percepción de si las ideas de un individuo son consideradas en su área de trabajo. Según las respuestas proporcionadas:

Neutral: 2 personas

De Acuerdo: 7 personas

Interpretación:

Respuesta Mayoritariamente Positiva: Una mayoría significativa de los encuestados (7 personas) está de acuerdo en que sus ideas son tomadas en cuenta en el área de trabajo. Esto sugiere que hay un nivel

de apertura y respeto hacia las contribuciones individuales en el equipo o departamento.

Puntos de Vista Neutral: Las dos respuestas "Neutral" indican cierta indecisión o ambigüedad en cuanto a si las ideas del individuo son realmente consideradas. Estas respuestas podrían señalar áreas de mejora en la comunicación o en el proceso de toma de decisiones dentro del equipo.

Importancia de la Consideración de Ideas: Reconocer y considerar las ideas de los empleados no solo puede mejorar la moral y el compromiso, sino que también puede llevar a soluciones más innovadoras y efectivas. Es crucial que los empleados sientan que tienen una voz y que sus contribuciones son valoradas en el lugar de trabajo.

Acciones Sugeridas: La organización podría beneficiarse de promover una cultura de retroalimentación abierta y constructiva, donde se fomente activamente la participación y se reconozcan las contribuciones individuales. Esto podría incluir sesiones regulares de lluvia de ideas, revisiones de desempeño que incluyan discusiones sobre contribuciones individuales, o programas de reconocimiento que valoren las ideas innovadoras.

v. ¿Hay comunicación entre los compañeros si tengo una inquietud sobre el trabajo?

Análisis:

La pregunta evalúa la efectividad de la comunicación entre compañeros en el contexto de resolver inquietudes relacionadas con el trabajo.

Según las respuestas:

Neutral: 1 persona

De Acuerdo: 5 personas

Totalmente de Acuerdo: 3 personas

Interpretación:

Respuesta Positiva Mayoritaria: La mayoría de los encuestados (8 personas en total, combinando "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo") sienten que hay una comunicación efectiva entre compañeros cuando tienen inquietudes relacionadas a sus funciones de trabajo. Esto refleja que existe un buen nivel de apertura y colaboración en el equipo o dentro de la empresa.

Punto de Vista Neutral: La única respuesta "Neutral" sugiere que una persona podría no haber experimentado suficientes interacciones comunicativas o tener una opinión ambigua sobre la eficacia de la comunicación entre compañeros para resolver inquietudes laborales.

Importancia de la Comunicación: La comunicación abierta y efectiva entre compañeros es esencial para resolver problemas, evitar malentendidos y promover un ambiente de trabajo colaborativo. Una comunicación clara puede mejorar la eficiencia, la productividad y el bienestar general en el lugar de trabajo.

Acciones Sugeridas: Aunque la mayoría de los empleados perciben una comunicación efectiva, siempre hay margen para mejorar. La

empresa podría considerar facilitar más oportunidades para la comunicación, como reuniones regulares de equipo, plataformas de colaboración en línea o canales de retroalimentación anónima, para garantizar que todos los empleados se sientan cómodos expresando sus inquietudes y compartiendo ideas.

vi. ¿Los colaboradores de la empresa se sienten libres de cuestionar las decisiones o acciones??

Análisis:

Esta pregunta está enfocada en la percepción de los empleados sobre su libertad para cuestionar decisiones o acciones dentro de la empresa.

Según las respuestas:

Neutral: 4 personas

De Acuerdo: 5 personas

Interpretación:

Respuesta Equilibrada: La distribución de las respuestas indica cierta variabilidad en las percepciones de los empleados. Mientras que una mayoría siente que los colaboradores pueden cuestionar decisiones o acciones (5 personas "De Acuerdo"), un número considerable se mantiene neutral al respecto (4 personas).

Ausencia de Respuestas "Totalmente de Acuerdo": Es notable que ninguna persona haya indicado estar "Totalmente de Acuerdo" en que los colaboradores se sienten libres para cuestionar decisiones o acciones. Esto podría sugerir que hay áreas de mejora o ciertas barreras

percibidas que limitan la libertad de expresión y cuestionamiento en la empresa.

Importancia del Cuestionamiento: Se debe fomentar un ambiente en donde los empleados se sientan cómodos cuestionando decisiones o acciones puede ser beneficioso para la empresa **AGROPSA**. Esto puede llevar a una mayor transparencia, toma de decisiones más informada y un ambiente de trabajo más adecuado con un ambiente laboral tranquilo.

Acciones Sugeridas: La empresa podría considerar implementar programas de capacitación o talleres que promuevan la comunicación abierta y el cuestionamiento constructivo. También sería útil establecer canales formales e informales para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones, ideas o cuestionamientos de manera segura y sin temor a represalias por parte de los directivos de la empresa.

vii. ¿Hay intercambio información importante entre mis compañeros de trabajo para la toma de decisiones?

Análisis:

Esta pregunta se centra en evaluar el intercambio de información relevante entre compañeros de trabajo y su impacto en la toma de decisiones. Según las respuestas proporcionadas:

Neutral: 3 personas

De Acuerdo: 6 personas

Interpretación:

Respuesta Mayoritariamente Positiva: Una clara mayoría de los encuestados (6 personas) está de acuerdo en que existe un intercambio

de información importante entre compañeros para la toma de decisiones. Esto sugiere que, en general, hay un flujo de comunicación y colaboración efectivo dentro del equipo o departamento.

Puntos de Vista Neutral: Las tres respuestas "Neutral" indican cierta ambigüedad o falta de certeza sobre el nivel de intercambio de información relevante entre compañeros. Esto podría señalar áreas donde la comunicación podría mejorarse o fortalecerse para asegurar que todos los miembros del equipo se sientan informados y partícipes en el proceso de toma de decisiones.

Importancia del Intercambio de Información: Un intercambio efectivo de información es crucial para garantizar que las decisiones se tomen con datos y perspectivas completas, siendo así de vital importancia para los directivos de la empresa. Se debe promover una cultura donde la información ordinaria sea accesible y compartida puede llevar a decisiones más informadas y alineadas con los objetivos de la empresa.

viii. ¿Si tengo una idea de mejora laboral, el gerente y el resto del personal están dispuestos a intentarlo?

Análisis:

En esta pregunta, se busca evaluar la receptividad de la gerencia y el personal hacia las ideas de mejora laboral propuestas por un individuo.

Según las respuestas proporcionadas:

Neutral: 2 personas

De Acuerdo: 6 personas

Totalmente de Acuerdo: 1 persona

Interpretación:

Respuesta Mayoritariamente Positiva: La mayoría de los encuestados (7 personas en total, combinando "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo") perciben que tanto el gerente como el resto del personal están dispuestos a considerar e intentar implementar ideas de mejora laboral. Esto indica una cultura organizacional que valora la innovación y la contribución individual al mejoramiento continuo.

Puntos de Vista Neutral: Las dos respuestas "Neutral" sugieren que hay una pequeña proporción de empleados que no están seguros o tienen dudas sobre la receptividad hacia nuevas ideas de mejora. Esto podría deberse a experiencias pasadas, percepciones personales o simplemente a la falta de información sobre cómo se manejan las ideas de mejora en la empresa.

Importancia de la Receptividad: La disposición a considerar y probar nuevas ideas es fundamental para la innovación y el progreso en cualquier organización. Fomentar un ambiente donde se valoren y se implementen las ideas de mejora puede conducir a procesos más eficientes, mayor satisfacción laboral y mejores resultados para la empresa.

Acciones Sugeridas: Para abordar las respuestas neutrales y fortalecer aún más la cultura de mejora continua, la empresa podría considerar establecer canales de comunicación y accesibles para presentar ideas, promover la retroalimentación abierta y positiva, y reconocer y

recompensar las contribuciones significativas al mejoramiento de la organización.

ix. ¿La comunicación es constante entre los compañeros de trabajo para el avance de los objetivos de la empresa?

Análisis:

La pregunta se centra en evaluar la frecuencia y calidad de la comunicación entre compañeros de trabajo según el área donde laboran y de acuerdo a sus responsabilidades, enfocado al respecto del progreso de los objetivos empresariales. Según las respuestas proporcionadas:

Neutral: 3 personas

De Acuerdo: 6 personas

Interpretación:

Respuesta Mayoritariamente Positiva: La mayoría de los encuestados (6 personas) están de acuerdo en que la comunicación es constante entre compañeros para el avance de los objetivos de la empresa. Esto sugiere que hay un nivel alto de interacción y de colaboración dentro del equipo, lo cual es esencial para el logro de metas empresariales.

Puntos de Vista Neutral: Las tres respuestas "Neutral" indican cierta ambigüedad o falta de certeza sobre la constancia de la comunicación entre compañeros para avanzar en los objetivos empresariales. Esto podría señalar áreas donde la comunicación podría ser mejorada o fortalecida para asegurar un mejor acercamiento a la calidad total de la empresa.

Importancia de la Comunicación: Una comunicación efectiva y constante entre los miembros del equipo es crucial para garantizar que todos estén alineados, informados y trabajando hacia los mismos objetivos. Esta comunicación facilita la coordinación, previene malentendidos y permite una adaptación ágil a los cambios y desafíos que puedan surgir.

x. ¿ Mis compañeros de trabajo estan aptos para cumplir sus funciones encomendadas.?

Análisis:

La pregunta busca evaluar la percepción de los encuestados sobre la capacidad de sus compañeros de trabajo para cumplir con las funciones asignadas. Según las respuestas proporcionadas:

Neutral: 0 personas

De Acuerdo: 0 personas

Totalmente de Acuerdo: 9 personas

Interpretación:

Respuesta Abrumadoramente Positiva: La totalidad de los encuestados (9 personas) están "Totalmente de Acuerdo" en que sus compañeros de trabajo están aptos para cumplir con sus funciones encomendadas. Esto es un indicativo muy positivo y sugiere una alta confianza en las habilidades y capacidades de sus colegas dentro del equipo.

Ausencia de Respuestas Neutrales o Contrarias: La falta de respuestas "Neutral" o "De Acuerdo" indica que no hay dudas o reservas

significativas entre los encuestados respecto a la competencia de sus compañeros. Esta respuesta se da con coherencia y refuerza la idea de que el equipo se percibe como altamente competente y capaz de cumplir cualquier labor que se le encomiende.

Importancia de la Confianza y Competencia: Saber que el personal tiene compañeros competentes y confiables es fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier equipo u organización. La confianza mutua en las capacidades de los compañeros facilita la colaboración, reduce la necesidad de supervisión constante y promueve un ambiente de trabajo positivo.

Acciones Sugeridas: A pesar de la alta percepción positiva, siempre es beneficioso continuar fomentando un ambiente de desarrollo profesional y aprendizaje continuo. La organización podría considerar programas de formación o talleres que permitan a los empleados ampliar y actualizar sus habilidades, asegurando así que el equipo se mantenga actualizado y preparado para cualquier desafío futuro.

Conclusión:

La totalidad de los empleados encuestados en esta pregunta, muestran una fuerte confianza en sus habilidades y competencias de sus compañeros de trabajo. Esta alta percepción positiva es un indicador prometedor de un equipo sólido y bien preparado para enfrentar y superar los desafíos laborales frente a las adversidades que pueda presentar la empresa dentro de su trayectoria.

4.3. DISEÑO DE LA MEJORA DE LA PROPUESTA DE TOMA DE DECISIONES

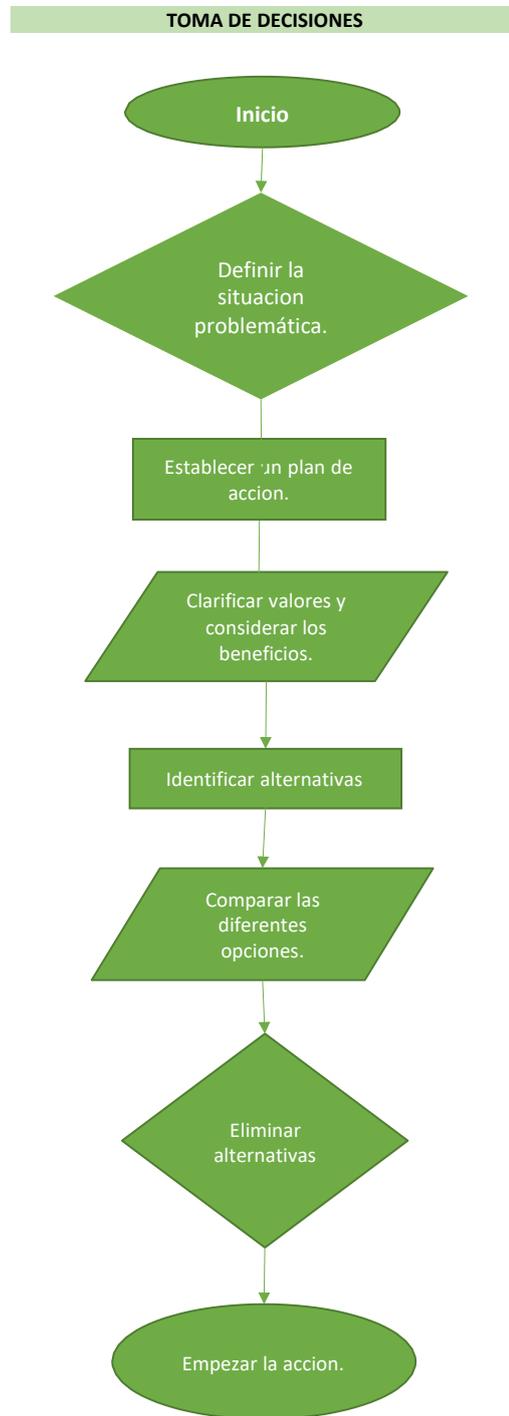


Figura N° 17
Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia

4.1.1 D ALCANCE

4.3.1. Alcance

El propósito fundamental de esta Propuesta de mejora plasmado en un Plan de Acción de Toma de Decisiones es asegurar que las decisiones adoptadas se ejecuten con la máxima precisión y eficacia, optimizando así los recursos y procesos involucrados para alcanzar los objetivos definidos de manera efectiva y eficiente.

4.3.2. Definir La situación Problemática

En esta etapa, se identifica y delimita claramente el problema o situación que requiere una decisión. Se busca comprender el contexto, las causas y las implicaciones del problema para asegurar un enfoque adecuado en las etapas siguientes del proceso.

4.3.3. Establecer Plan de Acción

Una vez definido el problema, se procede a desarrollar un plan de acción detallado que describa las actividades, recursos y plazos necesarios para abordar y resolver la situación problemática identificada.

4.3.4. Clarificar Valores y Considerar Beneficios

En esta etapa, se establecen y clarifican los valores, principios y criterios que guiarán la toma de decisiones, asegurando que las acciones propuestas sean coherentes con la misión, visión y valores de la organización. Además, se analizan y consideran los posibles beneficios y consecuencias de cada alternativa de acción

4.3.5. Identificar Alternativas

Se exploran y generan diversas alternativas o soluciones posibles para abordar la situación problemática, fomentando la creatividad y la diversidad de enfoques para encontrar la mejor solución posible.

4.3.6. Comparar Diferentes Opciones

En esta etapa, se evalúan y comparan las diferentes alternativas identificadas en función de los criterios y valores establecidos previamente, analizando sus ventajas, desventajas, viabilidad y impacto potencial en la situación problemática.

4.3.7. Eliminar Alternativas

Se procede a descartar o eliminar aquellas alternativas que no cumplen con los criterios establecidos, que presentan mayores riesgos o que no son viables en el contexto específico de la situación problemática y los recursos disponibles.

4.3.8. Empezar la Acción

Finalmente, se selecciona la alternativa más adecuada y se da inicio a la implementación del plan de acción, asegurando una ejecución efectiva, monitoreo constante y ajustes según sea necesario para alcanzar los objetivos definidos y resolver la situación problemática de manera satisfactoria.

4.3.9. Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN EN TOMA DE DECISIÓN DE COMPRAS			CRONOGRAMA		REVISIÓN
LA EMPRESA	TAREAS Y ACTIVIDADES	INICIO	FINAL		
Flujo de la Información	Producción	<ul style="list-style-type: none"> Revisa su plan de Plan de producción. 	Al requerir	1 a 5 días	Envió email requerimiento a Logística y Almacén
	Almacén	<ul style="list-style-type: none"> Revisa su stock físico y documentario (sistema) 	Al recibir email	1 a 5 días	Envió email a logística con el stock y modifica el requerimiento
	Logística	<ul style="list-style-type: none"> Consulta precios con proveedores locales o internacionales. 	Al recibir email	1 a 5 días	Envió email a las Gerencia Adm. Con precios y alternativas de proveedor
	Gerencia Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Confirma y autoriza la compra del proveedor seleccionado. 	Al recibir email	1 a 5 días	Envió email a las Gerencia General informando lo actuado.
	Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> Consolida las compras en bloque para su reporte financiero y logístico al directorio. 	Al recibir email	1 a 5 días	Reporta a la sociedad con cuadro de las compras por periodos mensuales o trimestrales.

Tabla N° 1
Plan de Acción
Fuente: Elaboración propia

4.3.10. PRESUPUESTO

El desarrollo e implementación de un Instructivo para la propuesta de Mejora en la Toma de decisiones de Inversión en Agroindustria

Norperuana S.A. implicaría una serie de costos asociados a diversas actividades iniciales, como el recojo de información, analizar el flujo de la información insitu y recursos necesarios para asegurar su efectiva ejecución. A continuación, se presenta un estimado general de cómo podría estructurarse un presupuesto para esta propuesta de mejora:

No	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Personal Recopilación de información (2 meses)	2	2,500	5,000
2	Personal para Revisión del Instructivo	1	1,500	1,500
3	Copias Instructivo original para los socios	5	3	15
4	Instructivo original para el gerente y colaboradores	9	5	45
5	Capacitación en RR. HH	2	2,000	4,000
6	otros	1	1,500	1,500
Total, presupuesto propuesto (Nuevos Soles)				S/. 12,460

Tabla N° 1
Presupuesto
Fuente: Elaboración propia

4.4. MECANISMO DE CONTROL

Es necesario la implementación de un mecanismo de control efectivo, por ser fundamental para garantizar el éxito y la efectividad de la propuesta de mejora en la inversión de la empresa. A continuación, se describen algunos elementos clave que deberían formar parte como mecanismo de control:

A. Indicadores de Desempeño (KPIs):

- Desarrollar y monitorear indicadores clave de desempeño de cada área que permitan medir el progreso y los resultados de la propuesta de mejora.
- El desarrollo de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) en el ámbito de la toma de decisiones permite evaluar la eficiencia, efectividad y alineación estratégica de los procesos decisionales en una organización. A continuación, se proponen varios KPI específicos para medir distintos aspectos relacionados con la toma de decisiones:

i. Tasa de Error en Decisiones:

Definición: Porcentaje de decisiones que resultan en resultados no deseados o errores.

Cálculo: $(\text{Número de decisiones erróneas} / \text{Total de decisiones tomadas}) \times 100$

Objetivo: Minimizar errores y mejorar la precisión en las decisiones.

ii. Tiempo Promedio de Toma de Decisiones:

Definición: Tiempo medio requerido para tomar una decisión desde la identificación del problema hasta su implementación.

Cálculo: $\text{Suma total del tiempo de todas las decisiones} / \text{Número total de decisiones}$

Objetivo: Optimizar la eficiencia del proceso de toma de decisiones.

B. Cronograma y Plazos:

- Establecer un cronograma detallado con plazos definidos para cada fase o etapa de la implementación de la propuesta de mejora.

C. Asignación de Recursos:

- Identificar y asignar los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) para la implementación y seguimiento de la propuesta de mejora.

D. Mecanismos de Seguimiento y Monitoreo:

- Establecer documentos de seguimiento y monitoreo para recopilar datos, evaluar el progreso y realizar ajustes necesarios durante la implementación.

E. Revisiones y Evaluaciones Periódicas:

- Realizar revisiones y evaluaciones documentadas periódicas del avance y los resultados de la propuesta de mejora, identificando áreas de mejora y oportunidades para optimizar la inversión.

F. Comunicación y Retroalimentación:

- Establecer medios de comunicación efectivos y mecanismos de retroalimentación con todas las partes interesadas para poder asegurar una comunicación clara y transparente sobre el progreso y los resultados de la propuesta de mejora.

G. Documentación y Registro:

- Mantener una documentación detallada y un registro actualizado de todas las actividades, decisiones, cambios y resultados relacionados con la propuesta de

mejora, asegurando la trazabilidad y la capacidad de realizar análisis retrospectivos y evaluaciones de impacto.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

5.1. RECOMENDACIONES

- Se recomienda poner énfasis en el desarrollo y gestión del talento del equipo, reconociendo las valiosas habilidades blandas y aptitudes laborales que poseen. Al centrarse en este enfoque, se puede fomentar una comunicación más fluida entre diferentes departamentos y áreas, facilitando así el intercambio de información tanto rutinaria como confidencial. Esta integración eficaz de la información proporcionará a los líderes y directivos una visión más clara y completa, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas y impulsando el crecimiento y éxito sostenido de la empresa.
- Es crucial establecer una dirección firme y una guía continua para asegurar el logro de los objetivos empresariales. Al invertir en el desarrollo del capital humano mediante capacitaciones, retroalimentación y talleres, no solo se crea un ambiente laboral más cohesionado y colaborativo, sino que también se robustece la relación entre los empleados y la alta gerencia de AGROPSA. Esta relación fortalecida no solo impulsa la productividad y rentabilidad interna de la empresa, sino que también proyecta una imagen positiva hacia el exterior, consolidando así una reputación favorable ante la sociedad y otros stakeholders.
- Para optimizar la eficiencia y efectividad del área de Talento Humano en Agroindustria Norperuana S.A., es imperativo desarrollar políticas y directrices claras que estén en sintonía con los objetivos estratégicos y los estatutos

fundamentales de la empresa. Estas políticas deben reflejar la visión y misión de la organización, asegurando que cada iniciativa y acción en el ámbito de Recursos Humanos esté alineada con el rumbo global de la empresa.

Al alinear las políticas de gestión de talento humano con los objetivos empresariales, se crea un marco cohesivo que promueve una cultura organizacional robusta y coherente. Además, esta alineación garantiza que las acciones tomadas en el área de RR.HH. contribuyan directamente a la realización de los objetivos de la organización, maximizando así la contribución del capital humano al éxito global de Agroindustria Norperuana S.A. Esta integración estratégica no solo mejora la gestión de los recursos humanos, sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado y refuerza su compromiso con el crecimiento sostenible y la excelencia operativa.

- Se recomienda la instauración de sistemas de evaluación periódica meticulosos para monitorear tanto el desempeño de los empleados como los resultados derivados de la implementación de la propuesta de mejora en discusión. Estos sistemas deben estar diseñados para ofrecer una perspectiva integral sobre la efectividad y eficiencia de las iniciativas adoptadas.

Además, la implementación de estos sistemas no solo facilita la toma de decisiones basada en datos concretos, sino que también fomenta una cultura de mejora continua y aprendizaje dentro de la empresa. Al final del día, el objetivo es garantizar que todas las iniciativas, incluida la propuesta de mejora actual, no solo sean efectivas en el corto plazo, sino que también generen valor a largo plazo para la organización y la sociedad en su conjunto.

5.2. CONCLUSIONES

- Es importante mencionar que cada empresa familiar es única y puede experimentar variaciones en estas etapas, dependiendo de factores internos y externos. La clave es la adaptabilidad, la comunicación efectiva y la planificación a largo plazo para garantizar el éxito y la continuidad del negocio familiar.
- La gestión y evolución de una empresa familiar están influenciadas por una serie de factores que pueden ser tanto internos como externos. La dinámica única de cada empresa familiar se debe, en gran medida, a la interacción de estos factores y a cómo la familia propietaria y la dirección del negocio navegan a través de ellos.

Por ello, la estructura de propiedad y el modelo de gobierno de la empresa familiar pueden tener un impacto significativo en la toma de decisiones, la planificación estratégica y la gestión del negocio; pero también factores externos como las condiciones económicas, incluyendo tasas de interés, inflación, competencia y tendencias del mercado, pueden afectar la rentabilidad y viabilidad de la empresa familiar.

- La adaptabilidad de la empresa familiar es primordial para pueda responder eficazmente a los cambios y desafíos tanto internos como externos. Esto requiere una comunicación efectiva, capacitaciones, entrega a las funciones encomendadas, tanto dentro de la familia como en toda la organización, para

garantizar un correcto funcionamiento para que estén alineados y comprometidos con la visión y objetivos del negocio a largo plazo.

- La elección del tipo de escala de Likert dependerá del objetivo específico de la investigación y de la información que se desea obtener. La adecuada selección y formulación de la escala garantiza la recopilación de datos relevantes y significativos que facilitan el análisis, la interpretación y la toma de decisiones informadas su para su posterior feedback.
- Tras el análisis realizado, se identificó que AGROPSA lleva a cabo evaluaciones y sus decisiones de sus inversiones en adquisiciones o nuevos emprendimientos en forma directa y sin criterio técnico. Sin embargo, se observó la ausencia de un criterio uniforme y detallado para tal evaluación. En este contexto, se sugiere desarrollar indicadores específicos que permitan una medición más precisa y sistemática de la productividad y eficiencia de la empresa, facilitando así una toma de decisiones más informada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

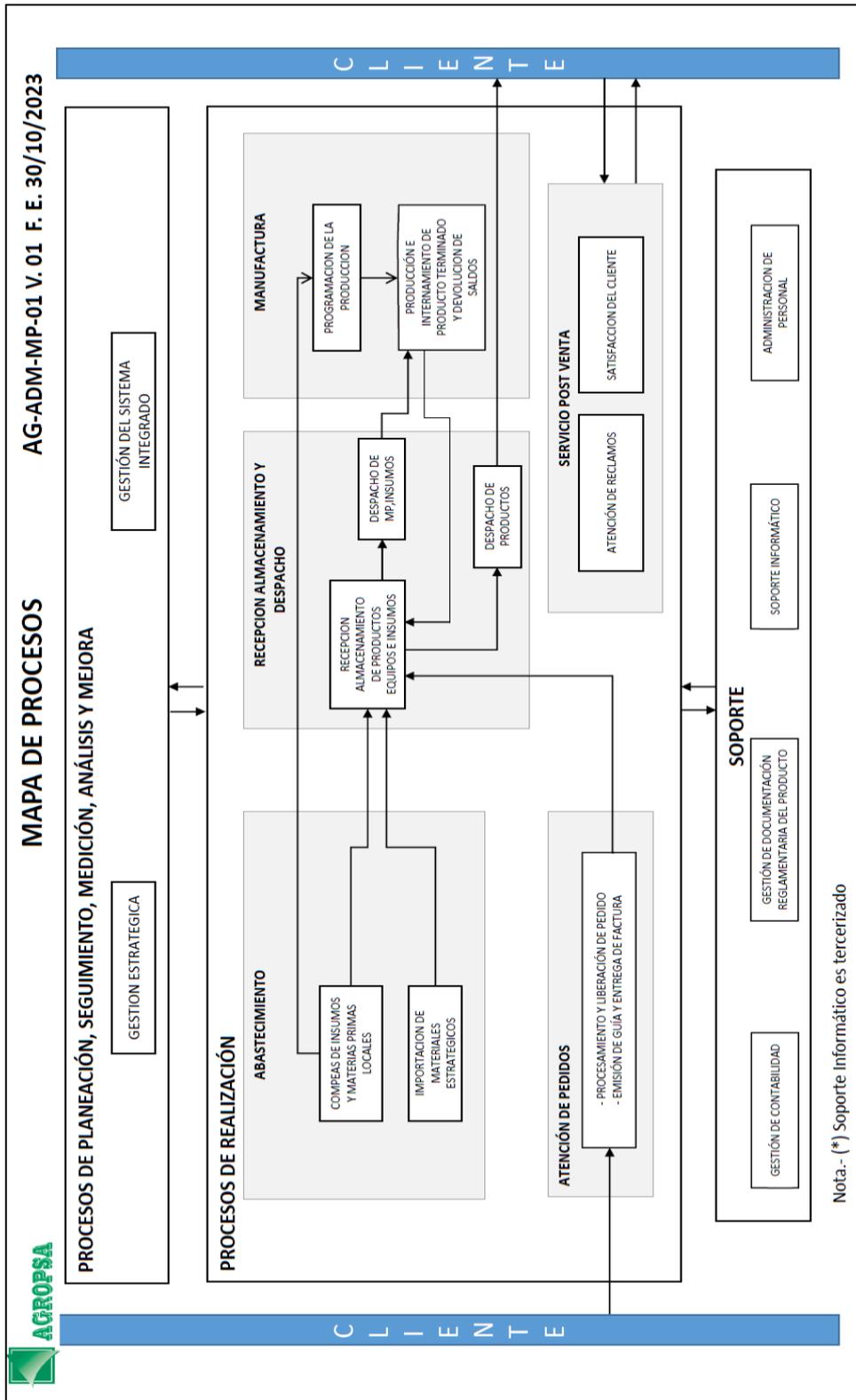
- Fernández, J. P., & Reyes, M. J. (2000). La empresa familiar. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Franco, M. A. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. Sinapsis, 8(1), 99-118.
- Hammond, Melissa. (20 febrero 2023, actualizado 22 febrero 2023). Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla. <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>
- Harrison, J. S., & St. John, C. H. (2018). Foundations in strategic management. Cengage Learning.
- Hernández Martínez Antonio Israel. (2014, diciembre 1). Toma de decisiones y administración financiera. Ensayo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-y-administracion-financiera-ensayo/>
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2010). Metodología de la Investigación. Quirón Ediciones.
- Hurtado Pérez, W. E. (2017). Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la PyME en El Perú: Empresas familiares del sector manufactura.
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos del Marketing. México: Perarson Education. Obtenido de https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Principios de marketing. Pearson Educación.
- Luis Rubén Hinostraza Garamendi (2011). LOS FUNDAMENTOS DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL PERÚ(Vol. 14, Nº 28) Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM
- MATUTE, G. (06 de JUNIO de 2010). Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo. LIMA, LIMA, PERU: ESAN EDICIONES. (Matute, 2010)

- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo
- Mendiola, A., Aguirre, C., Coronado, J., & Palomo, J. (2021). Desempeño y estructura de capital en las empresas familiares.
- Mucha Pomalazo, M. I. (2021). Perfil del consejero independiente de las empresas familiares del Perú.
- Palacios, Daniel. (23, de marzo del 2022, actualizado 20 enero 2023). Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla. <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>
- Pueyo Viñuales, Ramon (2018). BARÓMETRO EUROPEO DE LA EMPRESA FAMILIAR. (7ma edición).
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/10/vi-barometro-europeo-empresa-familiar.pdf>
- Quintal, Paola. (2023) Lluvia de ideas: qué es, cómo hacer una y ejemplos creativos, <https://www.tiendanube.com/mx/blog/lluvia-de-ideas/h>
- Reyes, F. A. L., García, R. M., & Acevedo, J. E. R. (2021). Estrategias de Marketing Digital en las Mypes y el Comportamiento de compra Post Pandemia en Perú. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI, 11-19.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). Fundamentals of management. Pearson.
- Rodrigo Ábalos Del Sante, Matías Dávila Vargas (2014). Factores influyentes en la decisión de financiamiento en empresas no Financieras pertenecientes a economías emergentes. (Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración). Repositorio Universidad de Chile). <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117641/Seminario%20de%20T%C3%ADtulo%20-%20R.%20Abalos.pdf?sequence=1>
- Rojas-Mayta, E. E., & Bustios-Martínez, M. M. (2021). La situación de las PYMEs en un contexto de post pandemia. Revista Científica FIPCAECfile:///C:/Users/Agrop/Downloads/Dialnet-LaSituacionDeLasPYMEsEnUnContextoDePostPandemia-8178984.pdfTorres, G. (2011). Administración y gestión de empresas familiares. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <https://bit.ly/3Om7ABb>

- Schumacher, Alexander Jose (01 de Setiembre de 2015). Éxito en la sucesión de empresas familiares factores de influencia. Tesis Doctoral. La Rioja, LA RIOJA , España: Universidad de la Rioja (SCHUMACHER, 2015)
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2015). Administración. Pearson.
- Valdivia Luna, C. M. (2021) Impacto de la estrategia de marketing digital en el posicionamiento de la marca Capieli en el mercado peruano en el contexto post pandemia Covid-19 [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Marketing, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/14097>
- Villajuana, Carlos. (Agosto 2013 de 2013). Estratejeando. Lima, Lima, Perú: Universidad ESAN. (Villajuana, ESTRATEJENDO, 2013)

ANEXO 1

Mapa de Procesos Planeamiento de Compras



ANEXO 2

Solicitud de requerimiento de Materiales, Insumos Materia prima, etc.

Instructivo de Proceso de Compras

		COMPRA DE MATERIALES		Código: AG-COM-PR-01 version: 00 page: 3 de 4
Materia: Logística		Dueño de Procesos: Responsable de Area		
Preparado por: Bhorika Arias	Revisado por: Juan Carlos Abad	Aprobador por: X		
Cargo: Responsable de Compras	Cargo:	Cargo: Gerente General		
PASOS BÁSICOS	RIESGO POTENCIAL	PROCEDIMIENTO ADECUADO		
1.Recepción de requerimiento.	- N/A	- Recibe el requerimiento de materiales de cualquier área de AGROPSA.		
2. Evalúa Costos e Inventarios	- N/A	- Evalúa costos de tema de proveedores y/o actualiza cotizaciones. - Revisa inventarios y de ser necesario solicita a originador la justificación de la compra en demasia al inventario, en el formato. - Selecciona alternativa y completa expediente		
3. Clasifica el Nivel de Compra	- N/A	- Clasifica el nivel de la compra. - ¿Compra es Nivel 1? Si: Procede a efectuar la compra NO: Procede a efectuar la consulta a Gerencia		
4. Presenta expediente para autorización	- N/A	- Presenta Requerimiento, Cotizaciones, Ficha técnica y algún otro documento que sirva para la toma de decisión (Inventario, etc), a Gerencia.		
5. Autorización de Compra Nivel 2	- N/A	- Recibe Requerimiento, cotizaciones, FT y cualquier otro documento de soporte. - Valida requerimiento y define. - ¿Autoriza Compra de Nivel 2? Si: Autoriza la Compra NO: Retorna el expediente a COM y/o Área Solicitante, con las observaciones para subsanar y retomar el proceso de compra		
6. Ejecuta Compra	- N/A	- Genera O/C y la envía por correo al proveedor seleccionado, adjuntando una copia de la cotización, la lista de documentos que deben acompañar como, COA, Ficha técnica, Hojas de seguridad, Hojas de seguridad de transporte, cuando se requiera. - Efectúa seguimiento hasta que se haga la entrega de acuerdo a las condiciones.		
7. Confirma ingreso de la mercadería	- N/A	- Confirma al solicitante por correo la entrega Parcial/ Total de la mercadería requerida. - Confirma a RAL, la fecha de ingreso de la mercadería y envía O/C, para su verificación de acuerdo al procedimiento de Recepción de Materiles, Materia Prima e Insumos AG-ALM-PR-02		
8. Registro de compra y archivamiento de documentos	- N/A	<p style="text-align: center;"><u>COM</u></p> - Archiva las O/C originadas con la fecha y firma de recepción. - Registra en Informe de Seguimiento y Evaluación de compras, Informe de Evaluación de desempeño del proveedor, la información requerida, según procedimiento de Evaluación de desempeño de proveedores AG-COM-PR-03		

ANEXO 4

Instructivo Evaluación de Proveedores

EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES	EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES		
Código: AG-COM-PR-03 versión: 00 página: 1 de 4	Código: AG-COM-PR-03 versión: 00 página: 2 de 4	Materia: Logística Preparado por: Ehorika Añisas Campo: Responsable de Compras	Dueño de Procesos: Responsable de Área Aprobador por: Juan Carlos Abad Cargo: Gerente General
Materia: Logística Preparado por: Ehorika Añisas Campo: Responsable de Compras	Revisado por: Juan Carlos Abad Cargo: Gerente General		
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Especificar el proceso de Evaluación de desempeño de proveedores, detallando el conjunto de operaciones y actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución: Planeamiento, Almacen, Producción, Compras, Calidad, asegurando "0" incidentes de seguridad, Calidad y medio ambiente durante la ejecución del proceso, cumpliendo con las normas y Políticas del SIG de AGROPSA.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento aplica desde el registro en el reporte de Desempeño de proveedores, la evaluación de proveedores hasta el informe de la Evaluación del proveedor y los Planes de Acción para mejora.</p> <p>3. TERMINOS Y DEFINICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ N/A: No aplica ✓ NC: No conformidad ✓ COA: Certificado de Análisis ✓ RAL: Responsable de Almacén ✓ OAL: Operador de Almacén ✓ RENV: Responsable de Envase ✓ RFOR: Responsable de Formulación ✓ COMP: Compras ✓ PLAN: Planeamiento ✓ OPR: Operario de producción ✓ MP: Materia prima ✓ OP: Orden de producción ✓ COMPRA NIVEL 1: Valor de compra cuyo Nivel esta autorizado al comprador a ejecutar sin consulta previa a Gerencia <p>4. SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se debe Notificar y Corregir (Tomar acciones inmediatas para minimizar el riesgo) las condiciones y/o actos inseguros a fin de garantizar la seguridad de la actividad. ✓ Se deberá contar con los equipos de protección adecuados para la operación que realizará, evitando algún percance, lesión, o salpicadura. 	<p>RIESGO POTENCIAL</p> <p>- N/A</p> <p>- N/A</p> <p>- N/A</p> <p>- N/A</p> <p>- N/A</p> <p>- N/A</p>	<p>PASOS BÁSICOS</p> <p>1.Registro de Reclamos.</p> <p>2. Registro de desempeño de proveedores.</p> <p>3. Genera reporte de Evaluación de desempeño</p> <p>4. Clasifica proveedor por nivel de desempeño</p> <p>5. Comunica al proveedor el resultado de su evaluación.</p>	<p>PROCEDIMIENTO ADECUADO</p> <p>COM</p> <p>- Registrar el Reclamo generado a los proveedores, cuando se presente un incidente con el proceso de compra, recepción y/o desempeño no deseado de la mercadería comprada.</p> <p>COM</p> <p>- Para cada proceso de compra y para cada proveedor, se registrará la calificación en cada uno de los factores de Evaluación de desempeño :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de fecha de entrega acordada 2. Cumplimiento en cantidad de entrega acordada 3. Atención a reclamos. 4. Nivel de servicio. 5. Nivel de comunicación del proveedor 6. Valor agregado por iniciativa de proveedor (cursos, promociones, etc) <p>- Genera reporte de Evaluación desempeño con la ponderación de todos los factores, a cada proveedor.</p> <p>- De acuerdo a la calificación obtenida para cada proveedor, clasifica por nivel:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedor Confiable: 100% a 75% 2. Proveedor Con Oportunidad de Mejora : 74% a 60% 3. Proveedor con Observación: 59% a 40% 4. Proveedor con castigo: < 39% <p>- Comunica al Proveedor, el resultado de su Evaluación y solicita Planes de acción para superar oportunidad de mejora.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel 1: Proveedor recibe observaciones y cuenta con 3 meses para subsanar 2. Nivel 2: Proveedor recibe observaciones y cuenta con 45 días para subsanar 3. Nivel 3: Proveedor recibe observaciones y debe subsanar el 80% de las observaciones antes de siguiente compra. 4. Nivel 4: Proveedor es notificado y se le invita a corregir al 100% las observaciones, con planes realizados para nueva evaluación
<p>6.Prepara Informe Gerencial</p> <p>7.Seguimiento a Planes de Acción</p>	<p>- N/A</p> <p>- N/A</p>	<p>COM</p> <p>- Prepara y presenta informe de Evaluación a Gerencia / RCAL.</p> <p>- Presenta resultado de gestión a Comité de Líderes.</p> <p>COM</p> <p>- Efectúa seguimiento a Planes de Mejora e informa en Comité de Líderes</p>	<p>COM</p> <p>- Prepara y presenta informe de Evaluación a Gerencia / RCAL.</p> <p>- Presenta resultado de gestión a Comité de Líderes.</p> <p>COM</p> <p>- Efectúa seguimiento a Planes de Mejora e informa en Comité de Líderes</p>

ANEXO 5

Registro de asistencia, inducción o capacitación

	AGROINDUSTRIA NORPERUANA S.A.	Código: AG-RH-01 versión: 01		
REGISTRO DE INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN		Página 1 de 1		
Evento:				
Fecha:				
Responsable:				
Lugar del Evento:				
Ord. NOMBRE DPTO / PROYECTO FUNCION FIRMA				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				

ANEXO 6

Formato de Evaluación de capacitación.

	EVALUACION DE CAPACITACIÓN	Código AG-RH 02
		Página 1 de 1

NOMBRE DEL EVENTO: _____

FECHA DE REALIZACIÓN: _____

EMPRESA CAPACITADORA: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

Por favor califique a los items mencionados a continuación, utilizando los números previstos para el efecto según el siguiente criterio 1: calificación baja y 5 calificación alta

EVALUACIÓN GENERAL DE LA CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
EVALUACIÓN DEL CONTENIDO	1	2	3	4	5
Los temas de capacitación son de acuerdo a su función					
El contenido de la capacitación fue clara y precisa					
El contenido estaba en orden a lo expuesto					
Los ejemplos dados están de acuerdo a la realidad y actualizados					
EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR	1	2	3	4	5
El capacitador tiene buen conocimiento de los temas expuestos					
El capacitador pudo contestar las inquietudes de los asistentes					
El capacitador fue claro en las explicaciones					
Los materiales utilizados y equipos fueron adecuados					
EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
El tiempo de la capacitación fue adecuado					
El ambiente fue adecuado y cómodo					
Los mobiliarios dieron comodidad a los asistentes					
Las comunicación de la capacitación fue oportuna con tiempo anticipado					

