



**UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS:**

**"Plan de mejora continua, en base al modelo EFQM, para contribuir con el Sistema de Gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C. para el año 2016".**

**AUTOR:**

**Bach. Lizana Guevara Nikolays Pedro.**

**ASESORA:**

**Econ. Virginia Mendoza Pescorán**

**Lambayeque, noviembre del 2016**

---

**MSc. Jose Lino Huertas Maco**

**DECANO**

---

**Econ. Virginia Mendoza  
Pescorán**

**ASESORA**

---

**Econ. Victor Garcia Mesta**

**PRESIDENTE**

---

**CPC. Maria Aquino Cavero**

**SECRETARIO**

---

**Lic. Adm. Marco Capristan  
Campos**

**VOCAL**

---

**Bach. Nikolays Pedro Lizana  
Guevara**

**AUTOR**

## **Dedicatoria y agradecimiento**

### **Dedicatoria**

A mi abuela Hormecinda, por ser mi protectora.

A mi mamá Rosa, por ser una mujer emprendedora.

A mi papá Román, por enseñarme valores de vida.

A mis hermanos por su cariño, comprensión y ánimo.

### **Agradecimiento**

A Dios, por darme fuerza todos los días.

A la profesora Virginia Mendoza, por ser mi asesora de tesis.

Al profesor Julio Romero, por enseñarme el camino de la investigación.

Al gerente Juan Puga, por el apoyo empresarial a la investigación y desarrollo.

## Tabla de contenidos

<b>Dedicatoria y agradecimiento</b> .....	<b>ii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>viii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ix</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Planteamiento del problema</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Situación problemática</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Formulación del problema</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Objetivos</b> .....	<b>4</b>
3.1. Objetivo general.....	4
3.2. Objetivos específicos .....	4
<b>4. Hipótesis</b> .....	<b>4</b>
<b>5. Variables</b> .....	<b>4</b>
<b>Capitulo II: Marco teórico</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Antecedentes de la investigación</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Base teórica</b> .....	<b>8</b>
2.1. Escuela Austriaca de economía. ....	8
2.1.1. Supuestos de la escuela Austriaca. ....	8
2.2. Fundamentación teórica del plan de mejora continua, en base al modelo EFQM. ..	11
2.2.1. Enfoques de la mejora continua.....	12
2.2.2. Plan de mejora continua. ....	14
2.2.3. Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM).....	16
2.3. Fundamentación teórica del Sistema de Gestión.....	26
2.3.1. Fundamentos de la Teoría General de Sistemas.....	26
<b>Capitulo III: Metodología</b> .....	<b>34</b>
<b>1. Método</b> .....	<b>34</b>
<b>2. Población y muestra</b> .....	<b>36</b>
<b>3. Diseño de investigación</b> .....	<b>40</b>
<b>4. Recolección de datos</b> .....	<b>41</b>

4.1. Técnica.....	41
4.1.1. Observación.....	41
4.1.2. Encuesta.....	41
4.2. Instrumentos.....	41
4.2.1. Guía de observación.....	41
4.2.2. Entrevista.....	42
4.2.3. Cuestionario.....	42
<b>Capítulo IV: Plan de mejora continua en base al modelo EFQM .....</b>	<b>43</b>
<b>1. Diagnóstico.....</b>	<b>43</b>
1.1. Diagnóstico del macro entorno a nivel nacional y local.....	43
1.1.1 Estructura de mercado.....	43
1.1.2. Factores competitivos del sector a nivel nacional.....	46
1.1.3. Fuerzas competitivas de Porter aplicadas al sector agroexportador de Lambayeque.....	51
1.2. Diagnóstico del micro entorno de la empresa .....	61
1.2.1. Planeación estratégica de la empresa.....	61
1.2.2. Estructura organizacional de la empresa.....	62
1.2.3. Cadena de valor de la empresa .....	64
1.2.4. Matriz de puntuación REDER del modelo EFQM.....	71
1.3. Análisis FODA de la empresa Proserla S.A.C. ....	76
1.3.1. Fortalezas.....	76
1.3.2. Debilidades .....	76
1.3.3. Oportunidades.....	76
1.3.4. Amenazas .....	77
<b>2. Estructura del Plan de mejora continua, en base al modelo EFQM. ....</b>	<b>78</b>
2.1. Propuesta de mejora del liderazgo.....	79
2.2. Propuesta para mejorar la administración del personal.....	81
2.3. Propuesta para mejorar las estrategias.....	82
2.3.1. Despliegue o asignación de estrategias.....	84
2.4. Propuesta para mejorar la asignación de recursos.....	84
2.5. Propuesta para mejorar los procesos y productos.....	85

2.6. Evaluación de las variables resultado del modelo EFQM a través del sistema de gestión.....	87
2.6.1. Resultado en las personas.....	87
2.6.2. Resultado en los clientes.....	90
2.6.3. Resultados en la sociedad.....	94
2.6.4. Resultados clave del negocio.....	96
2.7. Actuación en base a la retroalimentación.....	99
2.8. Presupuesto para la implementación del plan de mejora continua.....	101
2.9. Diagrama de Gantt para la implementación del plan de mejora continua.....	101
<b>Discusión.....</b>	<b>108</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>112</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>113</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>114</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>118</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Principales funciones de los equipos de mejora PDCA.....	16
<b>Tabla 2</b> Sistema cerrado y abierto.....	28
<b>Tabla 3.</b> Características del sistema de gestión, según la teoría del comportamiento.....	30
<b>Tabla 4</b> Población.....	37
<b>Tabla 5.</b> Muestreo estratificado.....	38
<b>Tabla 6</b> Segundo estrato desagregado.....	39
<b>Tabla 7</b> Muestra probabilística de tipo estratificada.....	40
<b>Tabla 8</b> Número de empresas en el sector.....	52
<b>Tabla 9</b> Empresas con beneficios de escala por el lado de la demanda.....	52
<b>Tabla 10</b> Producción de mango por departamentos en el 2015.....	54
<b>Tabla 11</b> Producción de palta por departamentos en el 2015.....	54
<b>Tabla 12</b> Producción de uva por departamentos en el 2015.....	55
<b>Tabla 13</b> Matriz de criterio para la calificación.....	59
<b>Tabla 14</b> Ratio de concentración de mercado por empresas.....	59
<b>Tabla 15</b> Elemento facilitador de Enfoque del modelo EFQM.....	71
<b>Tabla 16</b> Elemento facilitador de Despliegue del modelo EFQM.....	72
<b>Tabla 17</b> Elemento facilitador de Evaluación y revisión del modelo EFQM.....	73
<b>Tabla 18</b> Elemento resultado de Resultados del modelo EFQM.....	74
<b>Tabla 19</b> Elemento resultado de Ámbito de aplicación del modelo EFQM.....	75
<b>Tabla 20</b> Puntuación y Evaluación del modelo EFQM.....	75
<b>Tabla 21</b> Estructura del plan propuesto.....	78
<b>Tabla 22</b> Asignaciones al órgano de gestión de liderazgo.....	80
<b>Tabla 23</b> Asignaciones de órgano de gestión del personal.....	81
<b>Tabla 24</b> Asignaciones del órgano de gestión estratégica.....	82
<b>Tabla 25</b> Asignaciones del órgano de gestión de recursos.....	84
<b>Tabla 26</b> Asignaciones del órgano de gestión de procesos y productos.....	86
<b>Tabla 27</b> Defectos y tolerancias permitidos por el plan de mejora continua.....	87
<b>Tabla 28</b> Órgano responsable de resultados en las personas.....	88
<b>Tabla 29</b> Exportaciones de mango a los Estados Unidos por cliente.....	91
<b>Tabla 30</b> Exportaciones de palta a los Estados Unidos por cliente.....	91
<b>Tabla 31</b> Exportaciones de uva a Estados Unidos, Francia y China por cliente en el periodo 2012 al 2016.....	92
<b>Tabla 32</b> Órgano de gestión responsable de la evaluación de resultados en los clientes.....	93
<b>Tabla 33</b> Resultado del programa construye en el periodo 2014 al 2016.....	94
<b>Tabla 34</b> Resultado del programa de donaciones en el periodo 2014 al 2016.....	95
<b>Tabla 35</b> Órgano responsable de la evaluación de resultados en la sociedad.....	95
<b>Tabla 36</b> Indicadores de contabilidad gerencial de la empresa PROSERLA S.A.C. del 2015.....	97
<b>Tabla 37</b> Órgano de gestión responsable de la evaluación de resultados clave.....	99
<b>Tabla 38</b> Propuesta de retroalimentación.....	100
<b>Tabla 38</b> Discusión de resultados.....	110

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Proceso de los círculos de calidad. ....	15
<b>Figura 2.</b> Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) de 1991.....	17
<b>Figura 3.</b> Conceptos del modelo EFQM de excelencia edición 2013. ....	19
<b>Figura 4</b> Modelo de excelencia empresarial de la European foundation for quality management edición 2013. ....	21
<b>Figura 5.</b> Procesos para la implantación del modelo EFQM en una organización.....	24
<b>Figura 6.</b> Ubicación del sistema de gestión en un esquema general de un modelo de gestión.....	31
<b>Figura 7.</b> Exportaciones del Perú en millones de dólares 2010 al 2015.....	47
<b>Figura 8.</b> Agroexportaciones de Perú hacia los Estados Unidos.....	50
<b>Figura 9</b> Empresas exportadoras de mango fresco, de Lambayeque.....	56
<b>Figura 10.</b> Participación en la exportación de palta fresca por empresa, de Lambayeque.	57
<b>Figura 11</b> Empresas exportadoras de uva fresca, de Lambayeque. ....	58
<b>Figura 12</b> El Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) de los tres sectores en el 2015.....	60
<b>Figura 13</b> Estructura organizacional tipo Holding del Grupo Costa del Sol.....	62
<b>Figura 14</b> Estructura organizacional de la empresa Proserla S.A.C.....	63
<b>Figura 15.</b> ¿Cómo definiría usted a un líder dentro de su equipo de trabajo?.....	65
<b>Figura 16.</b> ¿Considera usted que se encuentra capaz de ocupar el puesto de su jefe? .....	66
<b>Figura 17</b> ¿Considera que el trabajo que usted realiza para la empresa es Excelente? .....	67
<b>Figura 18</b> ¿Cómo considera usted la mejora de su desempeño desde que empezó a trabajar en la empresa? .....	67
<b>Figura 19</b> ¿Considera usted que el sueldo que obtiene está acorde con su trabajo? .....	68
<b>Figura 20</b> ¿Está usted conforme con el ambiente de trabajo en la empresa? .....	69
<b>Figura 21</b> ¿Cómo considera a usted al número de ascensos en la empresa?.....	69
<b>Figura 22</b> ¿Cómo evalúa usted la calidad de la administración en la empresa?.....	70
<b>Figura 23</b> Porcentaje de liderazgo proyectado desde la perspectiva del personal encuestado. ....	88
<b>Figura 24</b> Resultados proyectados de un trabajo excelente desde la perspectiva del personal encuestado.....	88
<b>Figura 25</b> Resultados proyectados de un sistema de gestión de calidad desde la perspectiva del personal encuestado. ....	89
<b>Figura 26</b> Retroalimentación para la mejora continua. ....	99

## Resumen

Las empresas agroexportadoras necesitan de un modelo de gestión de calidad integral, llevando a la presente investigación a proponer un plan de mejora continua en base al modelo EFQM, con el objetivo de contribuir al sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C. (Proserla); La metodología empleada es de tipo transversal, no experimental, mediante una entrevista a los seis gerentes, un cuestionario a 138 personas que conforman el personal y una guía de observación para una apreciación objetiva del sistema de gestión de la empresa; con el propósito de determinar la viabilidad y los beneficios de la implementación de la presente investigación. Los resultados clave del negocio y en los clientes tienen una ponderación superior por el sistema de gestión de la empresa, en comparación con los resultados en el personal y en la sociedad; y por último, las cinco variables facilitadoras del modelo EFQM, contribuyen a la estructura del plan de mejorar continua, a través de la creación de programas, actividades y órganos de gestión.

**Palabras clave:** Plan de mejora continua, modelo de gestión de calidad, sistema de gestión y empresa agroexportadora.

### **Abstract**

So the demands of the agro-exporters companies, of a quality management model has significantly increased, leading to this investigation to propose a Continuous Improvement Plan, based on the European Foundation for Quality Management (EFQM) model, with the aim of contributing to the management system of the agroexporter Company, Promotora y Servicios Lambayeque SAC, called "Proserla". The methodology used is transverse, not experimental, by interviewing six managers, a questionnaire to 144 people who make up the staff and an observation guide for an objective assessment of the management system of the company; in order to determine the feasibility and benefits of the implementation of this research. The key results of the business and in the clients have a higher weighting by the management system of the company, compared to the results in staff and society; And finally, the five facilitating variables of the EFQM model, contribute to the structure of the continuous improvement plan, through the creation of programs, activities and management bodies.

**Key words:** Continuous Improvement Plan, Quality Management Model, Management System and Agro Exporter Company.

## Introducción

Perú es considerado un país pobre, no por la falta de recursos naturales, sino por la mala gestión de sus directivos, tanto en instituciones públicas como privadas; que culpan a la desaceleración económica, de su ineficiente desempeño. La mejor forma de no caer en desaceleración, es no creyendo en ella; debido a que la fuerza impulsadora del cambio se encuentra en el entorno microeconómico, actualmente carente de sistemas de gestión dinámicos que permitan a los gerentes maximizar sus aciertos a lo largo del tiempo.

La incongruencia teoría-realidad se expresa en que la gestión de una empresa del departamento de Lambayeque está orientada solo a la calidad de los procesos, productos y servicios; dejando de observar otras variables que conforman la calidad integral. El modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) muestra estas otras variables, pero que no se han generalizado en el campo de estudio de las empresas agroexportadoras. La empresa Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C., tiene serios problemas, debido a que la siembra, cosecha, procesamiento, almacenamiento y exportación de fruta fresca, tienen altos niveles de desperdicios y mermas en cada uno de estos procesos; siendo necesario elaborar un plan de mejora continua que ayude a minimizar estos errores, proponiendo nuevas alternativas o soluciones satisfactorias al sistema de gestión actualmente empleado.

El principal problema de la presente investigación es ¿De qué manera se puede contribuir a mejorar el sistema de gestión de una empresa agroexportadora del departamento de Lambayeque?, teniendo como objetivo elaborar un plan de mejora continua, en base al modelo EFQM, que pueda contribuir al sistema de gestión de la empresa agroexportadora PROSERLA S.A.C. del departamento de Lambayeque. Proponiendo como hipótesis que sí, se elabora el plan de mejora continua, en base al modelo EFQM, entonces se contribuirá al sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.

En el capítulo I, se plantea el problema a investigar, que incluye situación problemática, formulación del problema, objetivos, hipótesis y variables.

En el capítulo II, el marco teórico incluye los antecedentes de la investigación, conformado por dos tesis internacionales y tres nacionales; las bases teóricas en función a las variables en estudio.

En el capítulo III, metodología, incluye el diseño de investigación de la presente tesis, utilizando un diseño mixto, crítico o sociocrítico que comprende una investigación de variables cualitativas y cuantitativas, para diseñar un plan de mejora continua que identificará el potencial para el cambio del sistema de gestión de la empresa agroexportadora. Incluye la técnica de la observación, revisión bibliográfica, criterios de expertos, entrevista especializada y cuestionario.

En el capítulo IV, se plantea el plan de mejora continua en base al modelo EFQM, conformado por un diagnóstico del macro y micro entorno, un análisis FODA y la estructura del plan compuesta por programas y actividades.

Se concluye que el liderazgo, la administración del personal, las estrategias, la asignación de recursos y los procesos, son las cinco variables facilitadoras del modelo EFQM, que contribuyen a la estructura del plan de mejorar continua, a través de la creación de quince programas, treinta actividades y cinco órganos de gestión para la empresa Proserla S.A.C.

## Capítulo I: Planteamiento del problema

### 1. Situación problemática

La mayoría de organizaciones en todo el mundo no saben porque trabajan o ¿para qué trabajan? esto debido a una visión tradicional enfocada en los accionistas o propietarios. Si se le hubiese preguntando a un Chief Executive Office (CEO) hace 20 años, su respuesta hubiese sido que los accionistas quieren un retorno de su inversión, que se traduce en dividendos o ganancias; pero European Foundation for Quality Management (2015) afirma que: “From an internal perspective, this means optimising profitability and balancing the short-term demands for dividends against the long-term sustainability of the business model” (S.P.). (“Desde una perspectiva interna, esto significa que la optimización de la rentabilidad y el equilibrio de las demandas a corto plazo de dividendos es prioridad en comparación con la sostenibilidad a largo plazo del modelo de negocio”).

En este escenario internacional y moderno, la necesidad de un modelo de gestión formal es evidente, Por lo que en Europa el país que lidera en número de empresas que tienen el modelo EFQM de excelencia es España, pero Inglaterra es el país con mayor número en empresas certificadas con el Sello Oro, siendo este sello la clasificación más alta de excelencia empresarial. Catorce empresas fueron las fundadoras del modelo EFQM, de las cuales se resalta a Renault y Nestlé, ambas empresas son líderes en sus sectores, obteniendo resultados óptimos en las variables causa y resultado del modelo EFQM.

Las empresas direccionan su crecimiento económico sostenible a mantener a los clientes y consumidores satisfechos; para ello se produce y entrega productos de calidad con un buen servicio, con el fin de maximizar la retención y lealtad del cliente, sin agregar valor a su organización, lo cual convierte a la empresa en algo inútil para la sociedad (Javier, 2015). Por esta razón la World Confederation of Business indica que el camino para ser socialmente responsable resulta difícil porque durante este proceso surgen retos y desafíos

para su sistema de gestión, pero si las empresas tienen sólidos valores éticos y una filosofía clara, aceptada por la comunidad, estas se convertirán finalmente en exitosas y van a trascender y sostenerse en el tiempo.

En el actual mercado globalizado existen empresas con sistemas de gestión centralizados en el nivel jerárquico superior (NJS) de su organización. Todas las ocurrencias imprevistas y no rutinarias son llevadas a la alta dirección y como consecuencia de esta mala práctica, el sistema de gestión se sobrecarga con tareas decisorias, restándole eficacia a la misma.

¿Cuál es la necesidad de un modelo? La economía peruana está cambiando cada vez más rápido y la interdependencia entre organizaciones, comunidades y otros países, están fortaleciendo y creciendo en complejidad. Para seguir siendo competitivos en este entorno, toda organización necesita innovar y mejorar continuamente; pero las organizaciones de capital peruano y las ubicadas en el Perú, aun no entienden como equilibrar y gestionar eficazmente las necesidades y expectativas de sus grupos de interés (Stakeholders). Arellano (2015) informa que, durante el primer trimestre del 2015, el 64% de empresarios peruanos señalan haber cumplido con sus objetivos de venta o haber alcanzado mejores resultados frente al mismo periodo del año anterior. Pero qué está pasando con el otro 36% de empresarios que no son eficaces, al no llegar a su presupuesto establecido, y esto es consecuencia de que no están reestructurando sus planes de forma continua y que su sistema de gestión, no toma la decisión de abrir nuevos mercados.

La empresa peruana necesita estar en estos estándares internacionales, que a pesar de contar con la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), una institución certificadora con presencia internacional con experiencia en la certificación EFQM y de Sistemas de Gestión, ubicada en Perú, aún no ha certificado a ninguna empresa peruana, lo cual muestra una falta de interés, información y conocimiento por parte de las

empresas agroexportadoras en la implementación de este modelo de gestión que generará un impacto en la filosofía y cultura organizacional en este tipo de empresa. Renault y Nestlé son empresas que emplean el modelo EFQM, teniendo sucursales y subsidiarias en todo el Perú, siendo un claro ejemplo de que este modelo no solo ayuda a entender una actividad de exportación, sino que se emplea para entender una actividad de internacionalización, una categoría de orden superior a la antes mencionada.

Cuarenta y tres empresas agroexportadoras del departamento de Lambayeque, tienen un sistema de gestión muy joven y precario, en donde la comunicación es vertical, en sentido descendente, dando órdenes de arriba hacia abajo; entregando solo recompensas salariales y materiales, con escasas recompensas simbólicas y sociales; 37 empresas agroexportadoras de Lambayeque son de capital familiar (Corvacho, 2015). El nivel jerárquico superior de este tipo de empresas goza de un mayor poder de decisión, dentro del sistema de gestión, muchas veces contratando a sus familiares y conocidos carentes de liderazgo, haciendo caso omiso a la meritocracia al momento de reclutar personal para su organización.

Se seleccionó a la empresa Promotora y Servicios Lambayeque (PROSERLA) Sociedad Anónima Cerrada, porque es una empresa que pertenece al Grupo Costa del Sol, que es un conglomerado, que emplea un modelo holding de administración de su cartera de inversión; por esta razón es de interés estudiar el comportamiento de esta organización, para la formulación de un plan de mejorar continua en base al modelo EFQM, que contribuya al sistema de gestión, que sea diseñado en función a sus necesidades, para que se logren los resultados deseados para ellos y para sus grupos de interés.

## **2. Formulación del problema**

¿De qué manera se puede contribuir al sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.?

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de mejora continua en base al modelo EFQM para contribuir con el sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C., para el año 2016.

### **3.2. Objetivos específicos**

- a) Elaborar un diagnóstico de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque (Proserla S.A.C.).
- b) Identificar los resultados obtenidos por el sistema de gestión de la empresa agroexportadora Proserla, en base al modelo EFQM.
- c) Analizar los componentes de la estructura del plan de mejora continua, en base al modelo EFQM.

## **4. Hipótesis**

Si, se elabora el plan de mejora continua, en base al modelo EFQM, entonces se contribuirá al sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.

## **5. Variables**

**Variable independiente:** Plan de mejora continua, en base al modelo EFQM (Anexo 5).

**Variable dependiente:** Sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C. (Anexo 6).

## **Capítulo II: Marco teórico**

### **1. Antecedentes de la investigación**

Vidal Vásquez (2014), en su Tesis de Doctorado, La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas, Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia. Tiene por objetivo general, proponer un modelo de gestión, en base a una evaluación descriptiva de la gestión de la calidad total en las entidades de la comunidad autónoma gallega mediante los criterios que determina la versión 2013 del modelo EFQM de excelencia; para lograrlo se planteó cinco objetivos específicos, siendo el primero, el efectuar una valoración de la evolución de los resultados globales en lo que respecta a la gestión de la calidad total desde el año 2006, el segundo es verificar el cumplimiento de la hipótesis fundamental del modelo EFQM para las organizaciones gallegas, el tercero es analizar la estructura de relaciones causales entre los diferentes criterios del Modelo EFQM, el cuarto es definir los puntos fuertes y áreas de mejora con respecto a la gestión de la calidad total y el quinto es el identificar los clústeres predominantes en las organizaciones gallegas que se enfocan en el modelo EFQM.

La metodología que emplea es mixta (cualitativa y cuantitativa), empleando la autoevaluación con la finalidad de diagnosticar todas las áreas de la organización, para seguir una eficaz gestión de recursos, todo con el propósito de realizar una mejora continua. Para la recolección de datos, emplea la técnica multivariante y análisis discriminante, el cual se utilizó con fines exploratorios, permitiendo clasificar cual criterio está más identificado con el personal de la organización. Concluye que el modelo EFQM de Excelencia ayuda a las organizaciones a conocerse a sí mismas, con el fin de que haya una mejor calidad de vida en el trabajo, calidad del producto, del servicio y productividad.

Gaitan Rebollo (2007), en su Tesis de Maestría, Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos; muestra que el modelo EFQM tiene la posibilidad de desarrollar un proceso de evaluación para medir de alguna manera el grado de aproximación a lo que se considera como excelencia empresarial, teniendo como principal objetivo impulsar la excelencia de manera sostenida, con aplicación a empresas de cualquier tamaño y de cualquier actividad económica. El modelo EFQM pone énfasis en resultados ambientales, de seguridad y de salud; con capacitación al personal, proveedores y colaboradores. La principal aportación de esta tesis a la presente investigación es que una de las principales premisas del modelo diseñado y propuesto por esta tesista es la mejora continua en forma planificada (plan).

Pino Jordán (2008), en su Tesis de Doctorado, La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional, que es una investigación cuantitativa, realizada en siete ciudades del Perú, analiza las prácticas de compromiso gerencial, enfoque en el cliente, administración de la calidad del proveedor, entrenamiento al trabajador, otorgamiento de poder al trabajador, involucramiento del trabajador, uso y análisis de la información, y diseño del producto. En donde se encontró que la relación entre el uso de estas prácticas y el desempeño varía entre las empresas productoras de servicios y las productoras de bienes; así como entre las empresas pequeñas, medianas y grandes. Se encontró que la práctica de otorgamiento de poder al trabajador e involucramiento del trabajador presentaron la menor correlación con el desempeño, a diferencia de lo que se ha encontrado en países culturalmente distintos al Perú. La principal aportación de esta tesis a la presente investigación es que sugiere que la cultura nacional podría ser uno de los factores relacionados con la efectividad del uso de la calidad total.

Mendoza Juárez (2010), en su Tesis, Optimización de los métodos de gestión aplicados a las operaciones de empresas agroexportadoras, realiza un plan maestro de producción que involucra una correcta asignación de los recursos de personal y los materiales e insumos necesarios para el proceso; también se hace un análisis y seguimiento de los costos operativos, así como un análisis de sensibilidad del margen costo-beneficio por producto exportado; además propone una alternativa metodológica para desarrollar la gestión con indicadores de desempeño para cada etapa del producto. Las operaciones descritas abarcan desde la cosecha y el traslado del cultivo de los centros de acopio a la planta de empaque, hasta la obtención de los productos finales para la exportación en empresas del sector agroindustrial. Teniendo como una de sus conclusiones, el incluir un plan de mejora continua de la calidad en las empresas, ayuda, en gran escala, a conseguir mejores rendimientos económicos.

Flores Chamba (2014), en su Tesis, Alternativas de implementación de un sistema ERP en una pyme agroindustrial peruana, realiza un análisis comparativo de las distintas alternativas del mercado de software, que sirva como soporte para el sistema de gestión y termina con un estudio de una pequeña y mediana empresa (pyme) agroindustrial, modelo que intenta ampliar los conocimientos previos que deben tener los empresarios antes de su implementación, tales como, análisis de los procesos, definición de los requerimientos a nivel de áreas funcionales, recomendaciones sobre los requerimientos técnicos, los costos y retorno de la inversión. Teniendo como conclusión, que las pymes agroindustriales no han centrado sus esfuerzos en el uso de un sistema, para la automatización de sus procesos, disminución de la informalidad y estacionalidad que caracteriza a este sector.

## **2. Base teórica**

### **2.1. Escuela Austriaca de economía**

Los investigadores de la Escuela consideran que el proceso de desarrollo de la economía en los últimos noventa años se debe casi en su totalidad a los fundamentos sobre los que se asentó Carl Menger. El nacimiento de esta escuela fue producto del enfoque de libre mercado, el individualismo metodológico y los métodos lógicos deductivos basados en la introspección (Menger Edler, 1997).

#### **2.1.1. Supuestos de la escuela Austriaca.**

a) El valor de los productos es subjetivo.

Los puntos de vista de Menger (1997) son modernos en otra cuestión aún más interesante, relacionada con la pura teoría del valor subjetivo. Aunque algunas veces habla de que el valor es medible, de sus explicaciones se desprende claramente que lo único que pretende decir es que el valor de una mercancía puede expresarse poniendo en su lugar otra mercancía del mismo valor. Las cifras que utiliza para mostrar la escala de utilidad, no sirven para marcar la significación absoluta, sino la relativa de las necesidades; por esta razón este supuesto muestra que, para el análisis de valor de un producto, no se debe emplear números cardinales, sino ordinales. La presente tesis basa su estudio en el modelo EFQM, el cual tiene como variable resultado la satisfacción de los grupos de interés de la empresa Proserla, por lo que hace referencia al valor subjetivo que estos grupos de interés asignan a las variables facilitadoras (productos) que la empresa ofrece.

b) La metodología debe ser individualista.

Explícita o implícita en toda teoría sobre el hombre en sociedad, sea filosófica o científica; y no se debe olvidar que hay una filosofía de la ciencia y una ciencia de la

filosofía, donde ubica al hombre en el universo y a la mente en el hombre. No se puede especular con profundidad sobre lo humano sin partir de una premisa, nuevamente explícita o implícita, sobre el cómo el hombre sabe; ya que en última instancia lo que el hombre puede llegar a saber sobre sí mismo dependerá de cómo funcione su mente, así como el límite de tal conocimiento dependerá con mucho del lugar que ocupe aquella en la realidad (Vargas, 2006). Los límites del poder de la razón, al comprender que, aunque el ser humano muestre una notable habilidad racional para entender y modificar parcialmente al entorno natural y social, está muy lejos de ser capaz de actuar perfectamente en tales esfuerzos debido a las limitaciones en la capacidad de observación y raciocinio.

c) En general, las personas aprovechan las oportunidades de mejorar.

El economista Menger usaría este principio para comprender el comportamiento individual y para explicar porque la gente está respondiendo a un incentivo (una oportunidad de mejorar). Por lo que la elección individual se enmarca en que la gente normalmente responde ante incentivos, aprovechando oportunidades para mejorar. Por lo que Menger Edler (1997) refiere que “Cuando se intente predecir cómo se comportarían los individuos en una determinada situación económica, una cosa es casi segura, y es que estos aprovecharan sus oportunidades mientras puedan” (p.63) de hecho, el principio de que los individuos aprovecharan las oportunidades para mejorar es la base de todas las predicciones sobre la conducta individual.

d) El libre mercado implica libre movimiento de productos, capitales y personas.

Mises (2011), refiere que este supuesto tiene como fuente a la filosofía social; un producto, capital o persona residente en un país, al desplazarse a otro, no genera escasez ni problemas, sino mayor riqueza. Esto debido a que la política gubernamental está

acostumbrada a filosofías intervencionistas, para los cuales los beneficios de una economía (estáticos) deben ser repartidos entre una población en aumento (dinámico); pero no se concibe que cada factor adicional implica un aumento en la productividad global y, por ende, los beneficios crecen (también son dinámicos), y no para pocos, como habitualmente se cree, sino para cada vez más personas y factores, que generará un aumento del salario global.

Mises (2011) refiere al respecto que “el comercio internacional es exactamente lo contrario a una guerra mundial” (p.45) con esto Mises da a entender que el mercado libre no es una utopía, de suponer que con este sistema todo está solucionado y se tendrá paz perpetua. Hay otros factores políticos y jurídicos, necesarios para el libre mercado.

e) Existen preferencias temporales para la producción y consumo de productos agrícolas.

El hombre tiende a consumir en el presente y no en el futuro y el tiempo es un medio escaso; para que el hombre postergue su consumo, debe dársele al bien a consumir un valor adicional que compense la espera. Ese valor adicional se denomina interés original, que cuanto mayor sea el razonamiento especulativo del fin del mundo, se incrementaran las tasas de interés en forma proporcional (Zanotti, 2012). Este axioma sugiere que las preferencias de las generaciones actuales dominaran las preferencias de las generaciones futuras, poniendo en riesgo la sostenibilidad de la seguridad alimentaria para las nuevas generaciones.

## **2.2. Fundamentación teórica del plan de mejora continua, en base al modelo EFQM.**

El Kaizen (Kai-cambio y Zen-continuo) se dio a conocer en 1980, cuando se creía que Japón abarcaba casi toda la sabiduría que existía sobre un proceso de gestión (management). Imai (1995) refiere que Kaizen es una cultura de negocios y perfeccionamiento continuo y gradual, implementado por medio del involucramiento activo y comprometido de todos los miembros de la organización en lo que hacen y en la forma en como lo hacen. Esto se aplica en el lugar de trabajo, involucrando tanto a gerentes como a trabajadores de la misma manera. Cuando ambos agentes entiendan la importancia de esta cultura, se mejorará la cooperación y eficacia en la organización.

La mejora continua tuvo sus inicios con autores vinculados con la Escuela de Administración orientada hacia los procesos, ella empezó con los primeros trabajos de implementación del control estadístico de calidad; El pilar de esta Escuela es que ningún programa de mejora organizacional decretado de arriba para abajo es exitoso. Todos los procesos de cambio desarrollados con éxito empezaron pequeños. Por lo que Chiavenato (2011) refiere que:

La mejora continua es una técnica de cambio organizacional suave y continúa centrado en las actividades en grupo de las personas, teniendo como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual por medio la intensiva colaboración y participación de las personas. (p.505)

Con esta definición se entiende que la mejora continua es un enfoque acrecentador y participativo para obtener la excelencia en la calidad de los productos y servicios a partir de las personas.

### **2.2.1. Enfoques de la mejora continua.**

#### a) Enfoque humanista.

La mejora continua tiene un enfoque humanista, porque espera que todos participen en él. Está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo, en donde paso una tercera parte de su vida (Imai, 1995).

#### b) Enfoque estratégico.

La mejora continua es una estrategia dirigida al cliente y consumidor. Que comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego superarlas. En donde el Kaizen es un camino, un medio, y no un objetivo en sí mismo, es una manera de hacer las cosas, una forma de gestionar las organizaciones (Sáez Ramírez & Gómez Cambroner, 2006).

El análisis de este enfoque estratégico es que no debe pasar un día, sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la empresa. El conocimiento que se entrega a los trabajadores es que no habrá ningún progreso si ellos continúan haciendo las cosas de la misma manera todo el tiempo.

Las ventajas de un plan de mejora continua dan una confianza a los clientes, consumidores y trabajadores de la empresa; evita repeticiones innecesarias en los procesos y ayuda a clasificar objetivos, minimizando la indecisión, facilitando la toma de decisiones y el cumplimiento de los tiempos de respuestas pactados; permite controlar los suministros, evita gastos innecesarios y rentabiliza en trabajo (Sáez Ramirez & Gómez Cambroner , 2006).

c) Enfoque de cadena de valor.

En la administración científica existen dos tipos de actividades en una empresa; por un lado, se tiene a las actividades que agregan valor (productos, servicios, relaciones internacionales y competencias personales), por el cual los clientes están dispuestos a pagar, y el resto es merma o desperdicio (producto final, tiempo, esfuerzo y dinero), y es todo aquello que el cliente no paga. Un plan de mejora continua se basa en detectar y proponer acciones para eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor a la compañía. Esto puede reducir los costos de cosecha y procesamiento, proyectos, inventarios y distribución con la finalidad de dejar a los clientes satisfechos (Guerra, 2007).

d) Enfoque dinámico.

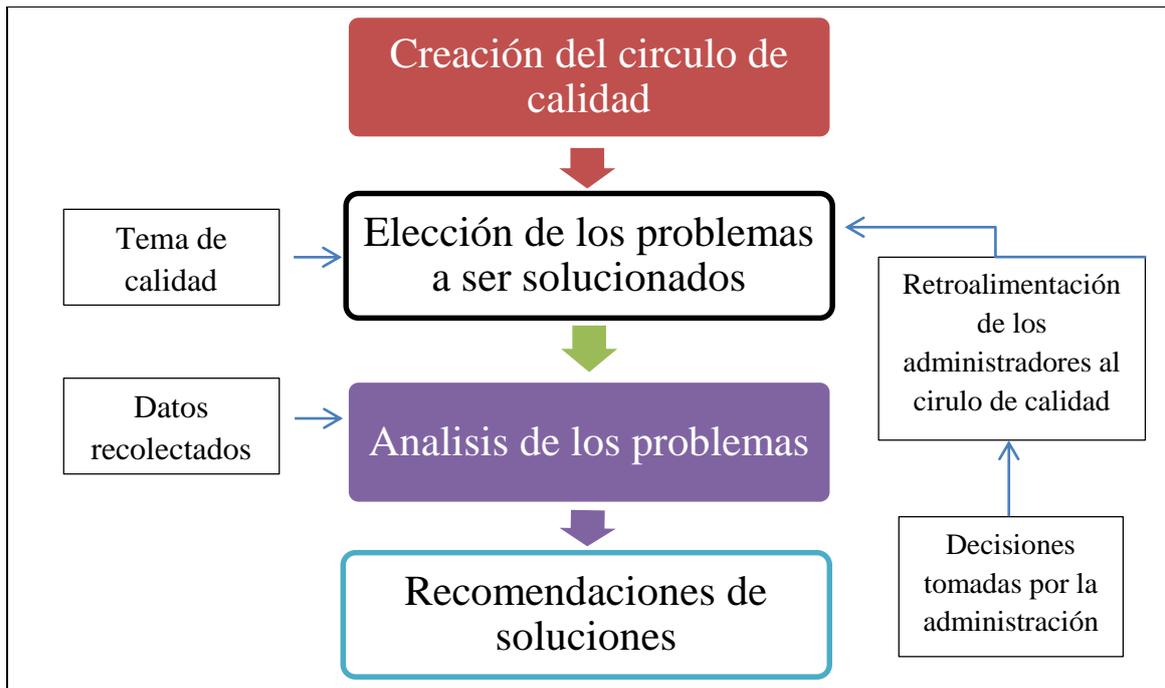
Para la mejora continua (kaizen), nada es estático y tampoco existe el mantenimiento de estatus quo, que pues puede ser revisado continuamente. Las mejoras no necesitan ser grandes, pero deben ser continuos y constantes. El cambio es endémico, en realidad el Kaizen es una forma de pensar y actuar basada en los principios de reconocer los problemas abiertamente, comunicar e informar a todas las personas (gestión del conocimiento), crear e incentivar equipos de trabajo, gestionar proyectos por intermedio de equipos multidisciplinarios, desarrollar autodisciplina y capacitar a todas las personas (Mallo & Merlo, 1995).

### **2.2.2. Plan de mejora continua.**

El plan de mejora continua cuenta con una metodología propia que es el ciclo de Deming o método PDCA (Plan, Do, Check and Act), este cuenta con un ámbito de aplicación muy amplio, desde la alta dirección hasta personas del nivel operativo, y desde una planificación anual hasta un problema aislado. Para Deming (1989) este método consta de cuatro fases:

- Plan (Planificar). Consistirá en desarrollar objetivos y programas de implementación.
- Do (Hacer). Ejecutar actividades para alcanzar objetivos.
- Check (Evaluar y verificar). Fase en la que se comparan los resultados obtenidos con los esperados, analizando las causas de las desviaciones.
- Act (Actuar en base a la retroalimentación). En esta última fase se pasa a la actuación, eliminando las causas de rendimientos insatisfactorios, y se estandarizan los rendimientos óptimos.

Para implementar este tipo de plan, se debe formar círculos de calidad o círculos de control de la calidad. Un círculo de calidad es un grupo de 6 a 12 empleados voluntarios que se reúnen semanalmente para decidir y solucionar problemas que afectan sus actividades comunes de trabajo. La idea clave es que las personas que hacen el trabajo lo conocen mejor que nadie para proponer recomendaciones que mejoren su desempeño. Los círculos de calidad empujan la toma de decisiones hacia los niveles más bajos de la organización. Sus miembros son líderes para recolectar datos y hacer investigaciones (Figura 1).



**Figura 1.** Proceso de los círculos de calidad.

Fuente: Ishikawa (1985).

En este contexto, la necesidad de un plan de mejora continua, se torna una prioridad en la planeación. (Ishikawa, 1985) afirma:

A continuous improvement plan should let employees self-regulate their own work and steer them in the direction where their efforts will make the most impact. Management should also illuminate the areas where its employees are weak and encourage teams to pursue excellence in their tasks. (p.44)

Un plan de mejora continua debe dejar que los empleados auto-regular su propio trabajo y dirigir en la dirección en que sus esfuerzos harán el mayor impacto. La administración también debe iluminar las zonas en las que sus empleados son débiles y animar a los equipos a buscar la excelencia en sus tareas (trad.).

Deming (1989), diseña un Manual de Funciones (MF) para un plan de mejora continua, presentado en la Tabla 1.

**Tabla 1** Principales funciones de los equipos de mejora PDCA.

Líder	Secretario	Encargado PDCA Story	Miembros
-Promover un clima de participación y creatividad.	-Preparación de agendas.	-Aportar toda la información necesaria.	-Participar
-Enfocar el proyecto a un solo objetivo.	-Consolidación, evaluación de reuniones	-Responsable de que el cartel de la PDCA Story tenga la información al día.	-Ser creativos
-Convocar a reuniones y facilitar la conducción de las mismas.	-Comunicar los resultados.		-Responsabilizarse de las áreas o tareas designadas.
-Mantener los contactos internos			-Colaborar en las tareas de sus compañeros.
-Facilitar la asistencia de los asesores y facilitadores.			-Documentar de manera clara y concisa cada una de sus acciones.

Fuente: (Deming, 1989).

El equipo de mejora PDCA, esta conformado por cuatro miembros que facilitan el proceso de mejora continua, al monitorear y tomar decisiones importantes acerca de los problemas con el diseño e implementación de los sistemas de medición de desempeño y con el análisis y uso de la información producida por las mediciones; son los dos temas claves que inhiben los sistemas de gestión respecto a alcanzar su potencial completo o excelencia (Guerra, 2007).

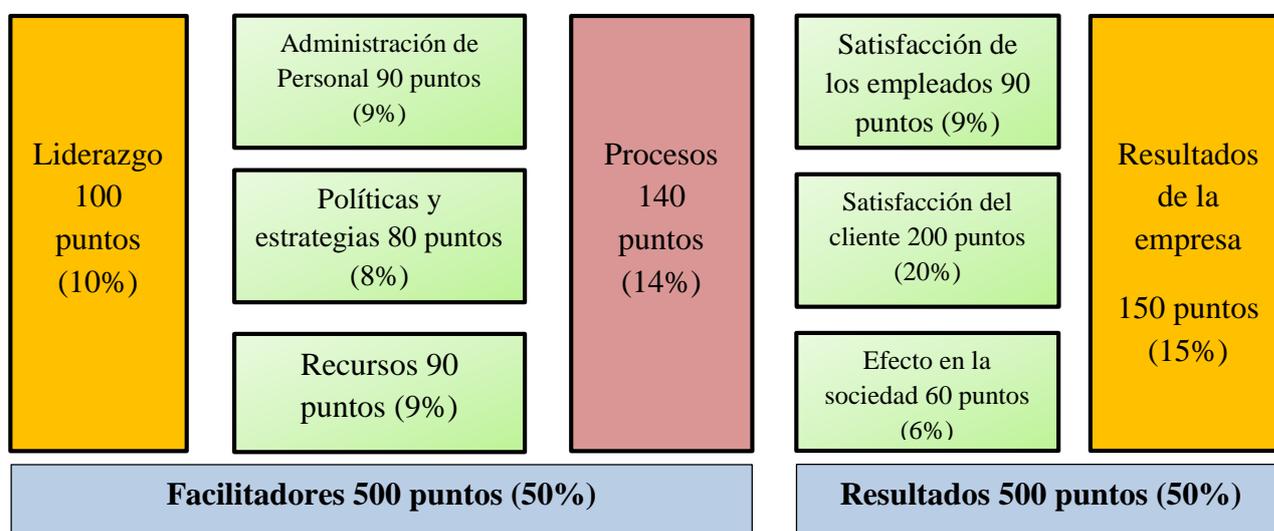
### 2.2.3. Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM).

El modelo EFQM, ofrece un marco que fomenta la cooperación, colaboración y la innovación que se necesita para asegurar que se logre los objetivos de la organización; Permite a la gente entender las relaciones de causa y efecto entre lo que su organización hace y los resultados que obtiene. Ofrece una visión integral de la organización y que puede ser utilizado para determinar cómo estos diferentes métodos encajan entre sí y se complementan entre sí. El modelo puede ser utilizado en conjunción con cualquier número

de estas herramientas, basado en las necesidades y en función de la organización, como un marco general para el desarrollo de la excelencia sostenible (Club Excelencia en Gestión, 2014).

El modelo se puede aplicar a cualquier organización, independientemente de su tamaño, sector o madurez. Es no prescriptivo y que toma en cuenta una serie de conceptos diferentes. Proporciona un lenguaje común que permite a los miembros de la organización compartir efectivamente sus conocimientos y experiencia, tanto dentro como fuera de su propia organización. Se asegura de que todas las prácticas de gestión utilizados por una organización forman un sistema coherente que se ha mejorado y ofrece la estrategia destinada a la organización continuamente (European Foundation for Quality Management, 2015).

La Fundación Europea para la Administración de la Calidad (EFQM) en el año 1991 diseña el modelo EFQM en busca de la excelencia de las organizaciones (Figura 2).



**Figura 2.** Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) de 1991.

Fuente: European Foundation for Quality Management, (2015)

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en nueve criterios. Cinco de ellos son agentes Facilitadores y cuatro son Resultados. Los criterios facilitadores cubren lo que hace una organización y cómo lo hace. Los criterios resultados cubren lo que logra una organización.

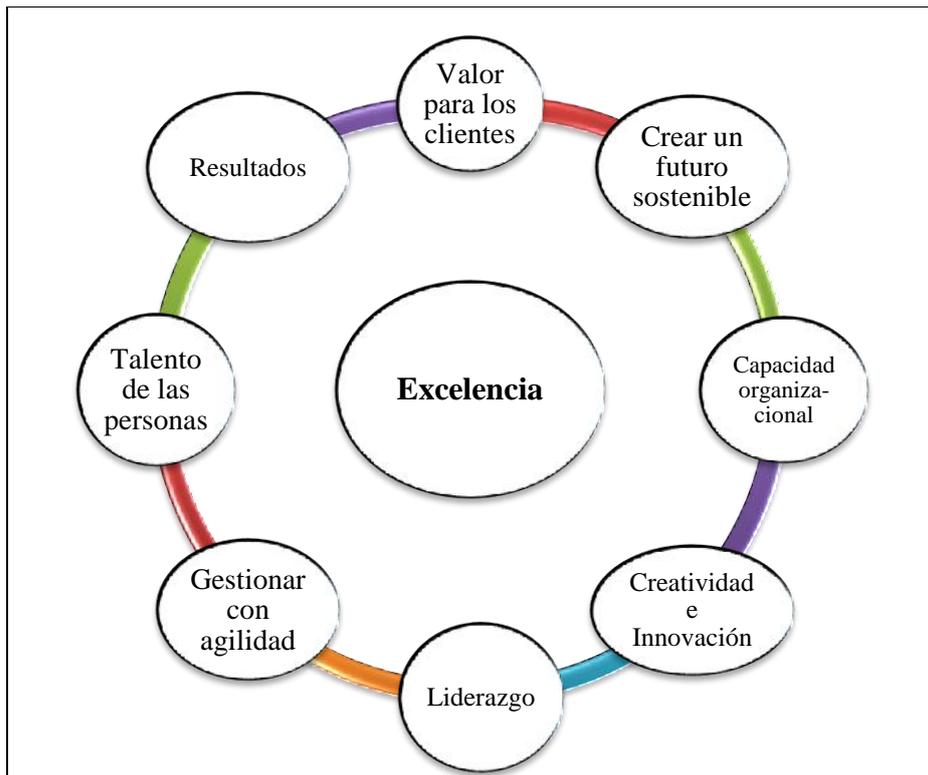
Para lograr el éxito sostenido, una organización necesita un liderazgo fuerte y clara dirección estratégica. Necesitan desarrollar y mejorar sus personas, asociaciones y procesos para ofrecer productos y servicios de valor añadido a sus clientes. En el Modelo EFQM de Excelencia, éstos se llaman los facilitadores. Si se aplican eficazmente los facilitadores adecuados, una organización logrará los resultados que sus grupos de interés esperan. El Modelo es pragmático y práctico, desarrollado por organizaciones líderes, para estimular la mejora continua y delinear las bases para el logro de la excelencia sostenible en cualquier organización.

#### *2.2.3.1. Modelo EFQM de Excelencia 2013.*

El modelo EFQM de excelencia se actualiza cada tres años, y su implementación es generalizada al año siguiente de su edición, por lo que el modelo EFQM de Excelencia entró en vigencia en enero del 2014. Pero ¿Qué se entiende por organización excelente?

La European Foundation for Quality Management (2015), refiere que una organización excelente alcanza y mantiene niveles excepcionales de rendimiento que cumplen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés.

El modelo EFQM edición 2013, tiene ocho conceptos que han sido identificados a través de un riguroso proceso que incluyó la evaluación comparativa a nivel mundial, en busca extensivamente para las tendencias emergentes de gestión, acompañado de una serie de entrevistas con altos ejecutivos de una sección transversal de industrias que operan en toda Europa (EFQM, 2015). Cada uno de los conceptos es importante en sí mismo, y el máximo beneficio se logra cuando una organización puede integrar a todos en su cultura (Figura 3).



**Figura 3.** Conceptos del modelo EFQM de excelencia edición 2013.

Fuente, European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Administración de la Calidad), (2015).

Los pilares en el cual se sustenta el actualizado modelo EFQM 2013, delinean las bases para lograr la excelencia sostenible en cualquier organización, pudiendo ser utilizados como base para describir los atributos de una cultura organizacional excelente. También sirven como un lenguaje común para la alta dirección (sistema de gestión); la definición de estos ocho conceptos los explica la (European Foundation for Quality Management, 2015) a continuación.

#### 1. Agregar valor para clientes

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes mediante la comprensión, anticipación y satisfacción de las necesidades, expectativas y oportunidades.

## 2. Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes tienen un impacto positivo en el mundo que les rodea mediante la mejora de su rendimiento, que al mismo tiempo genera un avance en las condiciones económicas, medioambientales y sociales dentro de las comunidades y la sociedad en su conjunto.

## 3. Desarrollo de capacidad organizativa

Las organizaciones excelentes mejoran sus capacidades mediante la gestión eficaz del cambio dentro y más allá de los límites de la organización.

## 4. Aprovechamiento de creatividad e innovación

Las organizaciones excelentes generan valor y niveles de rendimiento elevados a través de la mejora continua y la innovación sistemática mediante el aprovechamiento de la creatividad de sus grupos de interés.

## 5. Líder con vision, inspiración e integridad

Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que moldean el futuro y hacen que suceda, actuando como modelos para sus valores y ética.

## 6. Gestión con agilidad

Las organizaciones excelentes son ampliamente reconocidos por su capacidad de identificar y responder con eficacia y eficiencia a las oportunidades y amenazas.

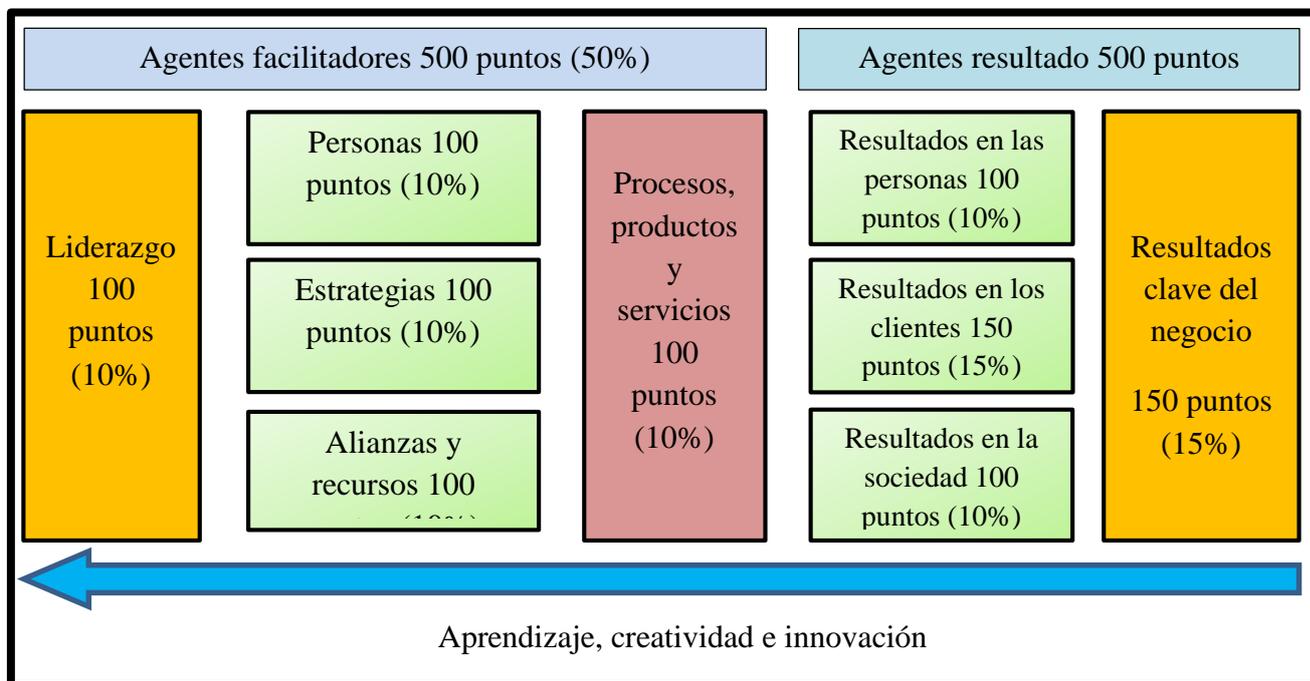
## 7. Éxito a través del talento de personas

Las organizaciones excelentes valoran a su gente y crean una cultura de empoderamiento para la consecución de ambos objetivos organizacionales y personales.

## 8. Mantener los resultados

Las organizaciones excelentes logran un desarrollo sostenido, con excelentes resultados que satisfacen tanto las necesidades de corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

Los conceptos fundamentales de la excelencia forman la base de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia (Figura 4).



**Figura 4** Modelo de excelencia empresarial de la EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (Fundación Europea para la Administración de la Calidad), edición 2013.

Fuente: (European Foundation for Quality Management, 2015)

El modelo EFQM 2013 es más equilibrado en comparación con el modelo EFQM de 1991, manteniendo la ponderación de la variable liderazgo y resultados clave igual, pero incrementando las de personas, estrategias, recursos, resultado en las personas. La flecha base enfatiza la naturaleza dinámica del modelo, mostrando el aprendizaje, la creatividad y la innovación para ayudar a mejorar las variables facilitadoras que a su vez conduce a mejores resultados.

El modelo EFQM se estructura en nueve 9 criterios pero a través de estos 8 pilares, que en general dan como resultado a más sub-criterios. Son listados largos pero cuentan con una gran flexibilidad en su aplicación, no es necesario aplicar todos los enfoques que se mencionan, ni trabajar con todos los subcriterios del modelo. La European Foundation for

Quality Management (2015), presenta la siguiente estructura de criterios del modelo EFQM 2013.

a) Liderazgo

Los líderes de la entidad desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión como su rendimiento. Los líderes se implican con los grupos de interés externos. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

b) Estrategia.

La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo. La estrategia se base en comprender el rendimiento de la organización. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implementan y supervisan.

c) Personas.

Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas, alineándolas a las necesidades de la organización y a sus responsabilidades. En este criterio las personas se comunican eficazmente en toda la organización, considerando a la recompensa y al reconocimiento como una forma de atender a las personas de la organización.

d) Alianzas y recursos

Gestión de proveedores para obtener un beneficio sostenible. Gestión de recursos económicos y financieros para asegurar un éxito sostenido. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia. Gestión de información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

e) Procesos, productos y servicios

Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo para los clientes. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

f) Resultados en los clientes

La variable de resultados en los clientes, debe ser obtenida mediante la percepción actualizada de los mismos, acompañada de indicadores de rendimiento, que muestran que resultado han tenido los planes de acción sobre estas percepciones.

g) Resultados en las personas

La variable de resultados en las personas, debe ser obtenida mediante la percepción del capital humano empleado para lograr los objetivos organizacionales, acompañada de indicadores de rendimiento, que muestran los resultados obtenidos por los planes de acción sobre estas percepciones.

h) Resultados en la sociedad

La variable de resultados en la sociedad, debe ser obtenida mediante la percepción de la sociedad que conforma el entorno externo de la empresa, acompañada de indicadores de rendimiento, que muestran los resultados obtenidos por los planes de acción sobre la percepción de la sociedad acerca de la empresa.

i) Resultados clave del negocio

La variable de resultados clave de la actividad. Será obtenida mediante el modelo de ingresos de la empresa, acompañada de indicadores económicos y financieros claves para el rendimiento en su actividad.

Los sub-criterios mencionados anteriormente, quedan abiertos a cualquier incorporación de enfoque orientado hacia la excelencia. Todo lo que hace una organización puede ser contemplado dentro de las 9 variables del modelo, por lo que el modelo EFQM representa un modelo de gestión en el que subyace una organización que cumple con todos los enfoques de gestión que se derivan de la aplicación de los principios de la calidad integral, en todos sus ámbitos y para todos sus grupos de interés, en el plano estratégico y en el plano operativo.

### 2.2.3.2. Metodología de implantación del modelo EFQM.

Para la implantación de debe trabajar con la metodología de Programas de Acción a nivel individual y organizacional simultáneamente, configurados como programas formativos en los que acompase la adquisición de conocimientos por parte de los asistentes al mismo con su puesta en practica en la empresa, segun la Figura 5.



**Figura 5.** Procesos para la implantación del modelo EFQM en una organización.

Fuente: (Club Excelencia en Gestión, 2014).

La Figura 5 muestra que para no se puede implementar algo que se desconoce, por lo que el primer gran paso es la explicación teórica y práctica de los conceptos del modelo para su posterior aplicación práctica, dejando para el final la la revisión y ajuste de su implementación, acompañado de una flecha base que expresa retroalimentación. A continuación la (European Foundation for Quality Management, 2015) explica las dos dimensiones de evaluación para la implementación de su modelo.

#### a) Evaluación de facilitadores

Al evaluar Facilitadores, se deben fijar los enfoques adoptados, la forma en que se han desplegado y cómo la organización evalúa y refina su eficiencia y eficacia con el tiempo. En términos prácticos, esto significa que se busca enfoques que apoyen el logro de la estrategia de la organización; con un despliegue estructurado dentro de todas las áreas relevantes de la organización que permite mejoras a implementar en los plazos adecuados. La medición se lleva a cabo por lo que la organización puede entender lo bien que el enfoque está funcionando y la eficacia con que se ha implementado. Las actividades de aprendizaje se están llevando a cabo para identificar formas alternativas o nuevas de trabajo. Las mejoras que se implementan como un resultado de la medición y el aprendizaje.

#### b) Evaluación de resultados

Al evaluar los resultados, lo primero que se debe observar es la importancia de la estrategia en la organización y lo útil que es la revisión de los avances en comparación con los objetivos clave. Luego de ver el rendimiento de sus propios resultados. En términos prácticos la gestión debe estar enfocada en los resultados de la medición y el aprendizaje. La evidencia para demostrar que la organización entiende las causas subyacentes de los resultados y la gestión eficaz de ellos para asegurarse de que los niveles de rendimiento serán sostenidos en el futuro.

## **2.3. Fundamentación teórica del Sistema de Gestión**

Los sistemas de gestión tienen su fundamentación teórica en la Teoría General de Sistemas elaborada por (Bertalanffy , 1968), la cual no ofrece soluciones prácticas a problemas, pero produce teorías y conceptos de aplicación en una realidad social determinada.

### **2.3.1. Fundamentos de la Teoría General de Sistemas.**

Para Bertalanffy (1968), la teoría de sistemas de gestión es una parte de la teoría general de sistemas (TGS), la cual se fundamenta en tres premisas.

a) Los sistemas existen dentro de sistemas.

Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el suprasistema. Cada subsistema puede ser detallado por subsistemas componentes, y así en adelante. También el suprasistema hace parte de un suprasistema aún más grande.

b) Los sistemas son abiertos

Los sistemas son abiertos por que se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para intercambiar información y conocimiento.

c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Cada sistema tiene un objetivo que constituye su papel con el intercambio con otros sistemas dentro del ambiente organizacional.

El concepto de sistemas proporciona una visión comprensiva, inclusiva, holística y gestáltica de un conjunto de cosas complejas dándole una conjugación e identidad total. El análisis sistémico, o análisis de sistemas, de la organización permite revelar lo general en lo particular, indicando las propiedades generales de la organización de una forma global y generalizadora, que no se revelan por los métodos ordinarios del método científico.

### *2.3.1.1. Enfoque de un sistema a través de la Teoría Estructuralista.*

La teoría estructuralista considera a la empresa como un sistema social, reconociendo que existe un sistema formal, como otro informal dentro de un sistema integrado, mostrando que el estructuralismo es una síntesis de la teoría clásica (formal) y de la teoría de las relaciones humanas (informal). Por lo que Parsons (1999) refiere que: “Un sistema social es una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tienen, cuyos actores están motivados por una tendencia a obtener un óptimo de gratificaciones y cuyas relaciones están definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos” (p.7). Esta perspectiva amplia y equilibrada que incluye la organización formal y la informal, conjuntamente motiva el desarrollo de un estudio no valorativo, ni a favor de los directivos ni del obrero; este enfoque amplio del campo de la administración con la finalidad de incluir todos los elementos de la organización.

El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos con relación con su totalidad, enfatizando su valor de posición, entendiendo que los sistemas de gestión, según refiere (Hall, 1983) pueden concebirse en base a dos diferentes concepciones, el modelo racional y el modelo natural; en el primero los objetivos organizacionales son explícitos, como maximizar utilidades y todos los aspectos y componentes de la organización son deliberadamente seleccionados en función a de su contribución al objetivo; el modelo del sistema natural concibe al sistema de gestión como un conjunto de partes interdependientes que constituyen el todo, el objetivo básico es la supervivencia del sistema, ambas concepciones son ilustradas en la Tabla 2.

**Tabla 2** *Sistema cerrado y abierto.*

<b>Modelo de organización</b>	<b>Lógica utilizada</b>	<b>Características</b>	<b>Enfoques típicos</b>
<b>Racional</b>	Sistema cerrado	-Visión enfocada solamente en las partes internas del sistema, con énfasis en la planeación y el control -Expectativa de certeza y de previsibilidad	-Administración científica de Taylor. -Teoría clásica de Fayol -Teoría de la burocracia de Weber.
<b>Natural</b>	Sistema abierto	- Visión enfocada en el sistema y su interdependencia con el ambiente- -Expectativa de incertidumbre y de imprevisibilidad	-Modernas teorías de la administración fundamentadas en la Teoría de sistemas.

Fuente: (Hall, 1983).

La lógica empleada por el sistema cerrado, es que la partes de una organización son adheridas a una red monolítica de control, con esa condición, la organización excluye a la incertidumbre y construye un modelo racional que incluye el enfoque de la administración científica en la cual la única incógnita en la ecuación era el operador humano; en cambio el sistema abierto busca hacer todo funcional y equilibrado, lo que permite que ocurra disfunciones, demostrando una interdependencia con el ambiente incierto, fluctuante e imprevisible. Con estos términos el concepto de sistema cerrado se toma inadecuado y los

intentos planeados de controlar o regular el sistema, conducen a consecuencias indeseables, que perturban el equilibrio organizacional.

Los sistemas de gestión sustentan la comprensión de la interdependencia recíproca de los organismos y de la consecuente necesidad de integración. Por lo que (Parsons, 1999) refiere que el concepto de estructura sistémica significa el análisis interno de una totalidad en sus elementos constitutivos, su disposición y sus interrelaciones; deduciendo que la palabra sistema da la idea de plano, método, orden y organización.

#### *2.3.1.2. Enfoque de un sistema a través de la Teoría del Comportamiento.*

La teoría del comportamiento, también llamado conductista, con base en el conductismo de la psicología, marca la influencia más fuerte de las ciencias de la conducta en la teoría administrativa y la búsqueda de soluciones democráticas, humanas y flexibles a los problemas organizacionales; A través de este enfoque, la gestión adopta la posición de un proceso relativo, en el cual no existen normas y principios universales válidos para todas las circunstancias y situaciones, por lo que (Likert, 1976) propone una clasificación de sistemas administrativos, definiendo las cuatro variables que los caracterizan, siendo estos, el proceso decisorio, sistema de comunicación, relación interpersonal y sistema de recompensas y sanciones (Tabla 3).

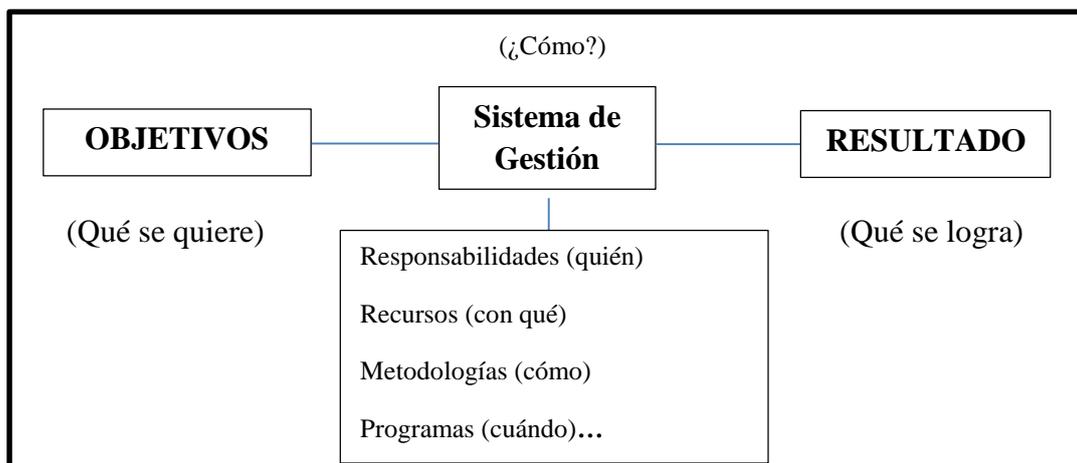
**Tabla 3.** Características del sistema de gestión, según la teoría del comportamiento.

Sistema	Autoritario coercitivo	Autoritario benevolente	Consultivo	Participativo
<b>Proceso decisorio</b>	Totalmente centralizado en los gerentes y propietarios de la organización.	Se centra en el nivel jerárquico superior, pero permite alguna delegación, de carácter rutinario.	Consulta a los niveles inferiores, permitiendo participación y delegación.	Las decisiones son totalmente delegadas a los niveles organizacionales. El nivel institucional define y controla los resultados.
<b>Sistema de comunicación</b>	Muy precarios y verticales en el sentido descendiente.	Es relativamente precario, a veces verticales y descendientes	La empresa desarrolla sistemas de comunicación interno para facilitar su flujo.	La empresa hace inversión en sistemas de información.
<b>Relación interpersonal</b>	La relación entre personas se considera perjudicial al buen funcionamiento de la empresa.	Se tolera que las personas se relacionen entre sí.	La confianza depositada en las personas es mucho más elevada, a pesar de no ser completa y definitiva.	Trabajo en equipos. El sistema incentiva que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen, en todos los niveles organizacionales.
<b>Sistema de recompensas y sanciones</b>	-Las sanciones generan temor y desconfianza -Las recompensas son poco frecuentes y cuando ocurren, son materiales y salariales.	El sistema es menos arbitrario y ofrece escasas recompensas simbólicas y sociales.	Existe énfasis en las recompensas materiales (con incentivos de sueldo y oportunidades profesionales) y simbólicas (como prestigio y estatus)	-Existe énfasis en las recompensas simbólicas y sociales. -Las sanciones la deciden los grupos involucrados.

Fuente: (Likert, 1976).

Los cuatro sistemas, tienen límites definidos entre sí; una empresa puede encontrarse en una situación intermedia entre el sistema autoritario benevolente y el sistema consultivo, entregando resultados flexibles, en donde una empresa puede clasificarse como sistema autoritario benevolente en el proceso decisorio y sistema consultivo en la variable de recompensas, es posible también que en el área de producción predomine el sistema autoritario coercitivo, mientras en el área de recursos humanos predomine el sistema participativo.

Para la teoría del comportamiento no es únicamente el administrador quien toma las decisiones. Todas las personas en la organización, en todas las áreas de actividad y niveles jerárquicos y en todas las situaciones se encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo, por lo que (Simon, 1991) afirma que “Un sistema de gestión es un conjunto de órganos o personas que toman decisiones en función a los objetivos organizacionales y los resultados que desean lograr, pero poniendo énfasis en “el cómo”...” (p.15). Los sistemas de gestión son relevantes mientras sean eficientes, eficaces y efectivos al tomar decisiones, siendo los objetivos el componente que antecede al sistema de gestión y los resultados el componente que se pretende lograr (Figura 6).



**Figura 6.** Ubicación del sistema de gestión en un esquema general de un modelo de gestión

Fuente: (Corma, 2012).

El sistema de gestión no solo se da en el modelo EFQM sino que se da en muchos otros modelos que se proponen en el campo de la gestión empresarial, la Figura 6 muestra un sistema de gestión lineal, que incluye el concepto de la caja negra, refiriéndose a un sistema cuyos elementos internos se desconocen y excluyendo al concepto de retroalimentación, el cual es un mecanismo de comunicación de retorno, proporcionado por los resultados logrados, que alterará de alguna forma el sistema de gestión.

La asignación de tareas o la solución de problemas en el sistema de gestión formal, son esenciales para la motivación del personal. Las empresas excelentes permiten y fomentan la autonomía y el espíritu empresarial dentro de la propia empresa (Corma, 2012).

Simon (1991, p.47) otorga una característica matemática al sistema de gestión el cual se muestra a continuación.

$$\textit{Eficacia del sistema de gestión} = F(\textit{Max. aciertos, Min. errores})$$

A partir de esta función se le atribuye a la gerencia entregar resultados y no los agentes facilitadores de estos resultados a los propietarios de la empresa, dado que estos últimos no son de su interés. El economista Simon (1991) se muestra muy escéptico ante cualquier intento de cambiar el comportamiento del sistema de gestión, que no afecte a los incentivos de las personas que forman parte del sistema. Por ejemplo, un plan que busque la implementación del certificado HACCP en una planta procesadora de productos agroexportables, probablemente no será muy efectivo, si primero no se intenta cambiar los incentivos del personal que trabaja en packing.

Desde otra perspectiva Peters (1982) considera que existe una ambigüedad y paradoja en el sistema de gestión, y afirma que el caos es la regla para los negocios, no la excepción. El clima del comercio exterior es siempre incierto y ambiguo. El enfoque racional, numérico,

no siempre funciona ya que vivimos en tiempos irracionales. La excelencia es el anelo de todo sistema de gestión pero debe tomar en cuenta los escenarios en los que este se desempeña.

El cambio es una característica propia de las empresas, por esa razón. (Deming, 1989) refiere que debe transformarse el sistema de gestión de empresas occidentales para detener la decadencia de las industrias y desarrollarlas; esta transformación solo puede realizarla el hombre, no el hardware (ordenadores, aparatos, automatización, nuevos aparatos). Una empresa no puede comprar el camino hacia la calidad.

## Capítulo III: Metodología

### 1. Método

La presente tesis emplea el método científico, en el campo de las ciencias sociales, a través de una investigación aplicada, porque busca solucionar un problema concreto de la realidad empresarial, proponiendo un plan de mejora continua, en base al modelo EFQM que solucione el problema de contribuir al sistema de gestión de la empresa agroexportadora Proserla S.A.C., pero ¿Desde qué enfoque se observa esta realidad social?, ¿Es una realidad subjetiva u objetiva?, disertando así, en que método debe emplearse en una investigación de ciencias sociales ¿Cuantitativo o cualitativo?, por lo que (Morgan & Smircich, 1980) refieren que la contemporánea ciencia social es dominada por los compromisos con los métodos de investigación casi como definitivos en sí mismos, resultando modos abstractos de empirismo, producto de la unión de ambos métodos, cuantitativos y cualitativos, entendiéndose a este diseño como sociocrítico o mixto, las ciencias sociales necesitan de esta complementariedad para estudiar mejor la realidad social.

Por lo antes expresado, esta investigación utiliza como herramienta al estudio de casos porque actualmente no se presentan estudios específicos para comprender el complejo sistema de gestión de las empresas agroexportadoras, razón que encuentra respaldo en (Hartley, 1994), al referir que la situación problemática de un estudio de caso, es un sistema de interacciones matizado de complejidad y dinamismo, por eso con la aplicación de este método se profundiza en la comprensión de la interacción existente entre las distintas partes de un sistema, así como en el análisis de las características de ese sistema, incluso por un único caso puede comprenderse la estructura, los procesos y las fuerzas impulsadoras del fenómeno que se estudia.

Para comprender la forma de abordar los principales problemas de la gestión de las empresas, Gummesson (2000) recomienda involucrarse en investigaciones individuales,

empleando estudio de casos en las áreas funcionales de la empresa. Además de referir que la combinación entre investigación y consultoría en gestión, implica intervenir en el proceso de toma de decisiones, implementación y cambio, esto es conocido como una acción de investigación o acción de ciencia. Pero esto dificulta establecer criterios para una buena investigación y una buena consultoría; permitiendo al mismo individuo tomar ambos roles para la satisfacción de la academia y la comunidad de negocios: la inducción analítica empleada para satisfacer a estos dos agentes es la de diseñar un plan de mejora continua, en base al modelo EFQM que identificará el potencial para el cambio del sistema de gestión de la empresa agroexportadora de Lambayeque.

Carlson, Engebretson, & Chamberlain (2005) proponen las etapas del estudio de caso, siendo la primera, la etapa teórica, orientada hacia la investigación de los conceptos existentes en la literatura, para contribuir a una mejorar teórica; a medida que la segunda etapa, la de trabajo de campo, se orienta hacia la recolección de datos, análisis y la interpretación de los resultados con el marco teórico, queriendo encajar las teorías existentes en la literatura con los nuevos datos recolectados; la tercera etapa orienta la analítica hacia la aplicación de los resultados de la investigación a la luz de las teorías existentes y relevantes en la práctica.

Cepeda (2006) coincide con Engebretson & Chamberlain, al referir que estas tres etapas son los elementos fundamentales para un estudio de caso valido para la ciencia. Por lo que la presente investigación emplea como unidad de análisis a la empresa agroexportadora PROSERLA S.A.C., utilizando instrumentos cualitativos como la observación y las entrevistas especializadas, observando a los gerentes en su vida cotidiana en la empresa, escuchándolos hablar sobre lo que piensan, hacen y entrevistándolos de forma especializada en los temas de interés para la presente tesis. Desde otro enfoque, se realizará una investigación descriptiva cuantitativa simple, para investigar con mayor amplitud y

precisión los porcentajes de conocimiento que presentan los trabajadores, que harán posible la mejora continua, en base al modelo EFQM de excelencia; empleando una muestra grande de más de cien trabajadores, teniendo como instrumento al cuestionario y usando técnicas de análisis como el gráfico de barras, promedios y porcentajes.

VanWynsberghe & Khan (2007) definen al estudio de casos como una heurística transparadigmática y transdisciplinaria que implica la cuidadosa delimitación de los fenómenos para los cuales se están recopilando pruebas (eventos, programas y procesos). Por transparadigmático los autores refieren que el estudio de caso, es relevante sin importar su paradigma de investigación (positivismo, teoría crítica y el constructivismo), por transdisciplinario que este método no está orientado a ninguna disciplina en particular (ciencias naturales, sociales y económicas) y por heurística se refieren a algo general, como un enfoque que centra la atención durante el aprendizaje, el descubrimiento y la resolución de problemas.

Se usó esta definición, por su flexibilidad, permitiendo esclarecer y delimitar los problemas que aquejan a empresas con negocios internacionales, que se centran en la profundidad y comprensión de su administración.

## **2. Población y muestra**

La población empleada para la recolección de datos para el plan de mejorar continua en base al modelo EFQM para la empresa agroexportadora Proserla S.A.C. es de 221 personas que laboran formalmente para la empresa, la selección inicia empleando el método de muestreo probabilístico de tipo estratificado.

**Tabla 4 Población**

<b>Estrato</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Participación porcentual</b>
1. Gerentes	6	2.71%
2. Profesionales jefes y responsables de área.	53	23.98%
3. Técnicos y operarios	162	73.31%
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>100%</b>

Fuente, entrevista; elaboración, propia.

Para el estrato 1 se tomó al 100% del número de personas porque se requiere realizar una entrevista especializada para este tipo de estrato, dado que son los gerentes de la empresa. Para los estratos 2 y 3 se procederá a calcular su participación por estrato.

Para los estratos 2 y 3 se procederá a calcular su muestra probabilística con población definida.

$$1) \quad n = \frac{(p.q).Z^2}{E^2}$$

$$n_0 = \frac{(0.5 \times 0.5) \cdot 1.96^2}{0.05^2} = 384.16$$

\* z = Grado de confiabilidad = nivel de confianza 95% = 1.96

\* e = Margen de error = 5% = 0.05

\* p = Probabilidad que ocurra = 0.5

\* q = Probabilidad que no ocurra = 0.5

El tamaño de la muestra sería de 384.16 si la población es infinita o bastante grande, pero en el caso de una población pequeña se requiere aplicar el factor de corrección para población finita.

$$2) \quad n = \frac{N \cdot n_0}{(N-1) + n_0}$$

\* N = Tamaño de la población (Estrato 2 + Estrato 3) = 215

\*  $n_0$  = tamaño de la muestra infinita = 384.16

$$n = \frac{215 \times 384.16}{(215 - 1) + 384.16}$$

$$n = 138.08$$

**Tabla 5.** *Muestreo estratificado*

<b>Estrato</b>	<b>Población</b>	<b>Participación</b>	<b>Unidades de la muestra</b>
2. Profesionales jefes y responsables de área.	53	$\frac{53 \times 138}{215} =$  <b>34.02</b>	34 personas
3. Técnicos y operarios	162	$\frac{162 \times 138}{215} =$  <b>103.98</b>	104 personas
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>138</b>	<b>138 personas</b>

Fuente, entrevista; elaboración, propia.

Para el estrato 2 y 3 se empleó una muestra de 34 y 104 personas; para el estrato 2 se realizó una asignación de miembros en función a la importancia jerárquica de cada área de la empresa.

**Tabla 6** Segundo estrato desagregado.

<b>2. Profesionales jefes y responsables de área.</b>	<b>Unidades de la muestra</b>
Área de comercio exterior	4
Área de procesamiento	4
Área de campo y cultivo	4
Área de logística	4
Área de compra y venta nacional	4
Contabilidad	4
Presupuestos	4
Seguridad laboral	3
Desarrollo social	3
<b>Total</b>	<b>34 personas</b>

Fuente, entrevista; elaboración, propia.

Para el estrato 3 la encuesta se realizó de forma aleatoria, empleando el listado numérico de los nombres del personal técnico y operario de manera ordenada, procediendo a encuestar al personal con su número de orden y así sucesivamente hasta completar las 104 personas que conforman la muestra del estrato 3.

**Tabla 7** *Muestra probabilística de tipo estratificada.*

Estrato	Unidades de la muestra	Participación porcentual
1. Gerentes	6	4%
2. Profesionales jefes y responsables de área.	34	24%
3. Técnicos y operarios	104	72%
Total	144	100%

Fuente, entrevista; elaboración, propia.

Con esta tabla se concluye la participación de cada estrato en la muestra probabilística de la presente investigación.

### **3. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación, constituye la elaboración de un plan metodológico de estudio, determinado y organizando las estrategias y procedimientos que permitan la obtención de datos, su procesamiento, análisis e interpretación, con el objetivo de dar respuesta a los problemas planteados. (Velázquez & Rey, 1999)

#### **3.1. No experimental**

Velázquez & Rey (1999) refiere que el diseño no experimental, se basan en la obtención de información, tal como se manifiestan las variables en la realidad, sin la influencia del investigador en su comportamiento. De acuerdo a la naturaleza de la investigación, esta no es de tipo experimental, por el costo y los excesivos inconvenientes que sucederán al momento de su implementación. Reuniendo las características de ser de tipo no experimental.

### **3.1.1. Transeccional o transversal.**

A la presente investigación, le interesa la descripción o explicación del fenómeno en un momento específico (año 2016), mas no en su evolución o implementación.

## **4. Recolección de datos**

### **4.1. Técnica.**

#### **4.1.1. Observación.**

La observación es la más antigua y moderna de las técnicas de investigación, que tiene como objeto de estudio un fenómeno o situación actual (actual para el sistema de referencia del observador).

Se utilizó esta técnica interactiva debido a que permite explorar, describir, comprender e identificar ambientes, contextos y la cultura empresarial. Además de la observación directa de las actividades de la empresa Proserla S.A.C.

#### **4.1.2. Encuesta.**

Se utilizó esta técnica de recopilación de datos acerca de hechos, objetivos, opiniones y conocimientos, basados en una interacción directa (entrevista) o indirecta (cuestionario) entre investigadores y encuestadores de la presente investigación y el encuestado (miembros de la muestra que representan al personal de la empresa).

### **4.2. Instrumentos.**

#### **4.2.1. Guía de observación.**

Esta guía permitió obtener una relación de las situaciones que se encontraron, como es el caso del comportamiento del personal de empresa Proserla, 22 de abril desde las 7:00 am hasta las 7:00 pm (Anexo 4).

#### **4.2.2. Entrevista.**

La entrevista fue el instrumento empleado para analizar las situaciones hipotéticas mediante un proceso verbal, para la investigación de campo dentro de la organización; se aplicó una entrevista dirigida y estructurada con preguntas que se formularán a los miembros de la muestra que representan al personal administrativo de la empresa Proserla, en la gerencia de operaciones, comercial, finanzas y recursos humanos.

#### **4.2.3. Cuestionario.**

Formulario impreso que los individuos responden por si mismos sirviendo de instrumento para obtener información deseada a escala masiva. Se empleó el tipo de preguntas cerradas politómicas con escalamiento de Likert.

## Capítulo IV: Plan de mejora continua en base al modelo EFQM

### 1. Diagnóstico

#### 1.1. Diagnóstico del macro entorno a nivel nacional y local.

Para elaborar este diagnóstico, se empleó como referencia a la estructura de mercado y los factores y fuerzas competitivas de Porter.

##### 1.1.1 Estructura de mercado.

Los consumidores de Estados Unidos y Europa, tienen una gran preocupación por los temas de salud relacionados con los alimentos. La demanda internacional de alimentos, tales como las frutas y verduras; se ha incrementado rápidamente durante la última década. Las empresas peruanas tienen el conocimiento y la capacidad para implementar este tipo de cultivo; que prospera debido a los precios más altos para sus productos. Pero los altos precios de las frutas y verduras no durarán mucho, aunque la nueva y fuerte demanda de alimentos continuará; su oferta, aunque no muy elástica respecto al precio en el corto plazo, será mucho más elástica en el largo plazo. Durante este tiempo, los exportadores que mejorarán calidad de sus productos, incrementarán su capacidad y las hectáreas convencionales empezarán a entrar en el negocio de estos productos. Así el incremento en la cantidad ofertada en respuesta al aumento en el precio sería mucho mayor en el largo plazo que en el corto plazo.

Para ilustrar la estructura de mercado del sector agroexportador se seleccionó a las empresas Pronatur E.I.R.L. y Proserla S.A.C. ambas del departamento Lambayeque, las cuales cultivan mangos (*Mangifera indica L.*) y exportan su producto a la misma cadena de tiendas de comestibles que comercializa frutas en Estados Unidos; por tanto, Pronatur E.I.R.L. y Proserla S.A.C. compiten entre sí.

¿Esto significa que Pronatur E.I.R.L. debería intentar sacar del mercado de mangos (*Mangifera indica L.*) a Proserla S.A.C. o significa que Pronatur E.I.R.L. y Proserla S.A.C.

deberían ponerse de acuerdo con el fin de que los precios se mantuvieran altos? La respuesta seguramente es negativa, existen 49 empresas que exportaron mango desde el Perú en el 2015, con la sub partida nacional 0811909100, de modo que Pronatur E.I.R.L. y Proserla S.A.C. compiten con todos esos exportadores, y también entre sí. Si cualquiera de ellas produjera más o menos cantidad no tendría un efecto significativo sobre los precios de mercado. Por lo que las empresas agroexportadoras se convierten en precio-aceptantes; una empresa es precio aceptante, cuando sus acciones no pueden afectar al precio de mercado como dado.

Cuando se hace referencia a la competencia entre empresas, la imagen que probablemente se tiene es de una situación en la cual dos o tres empresas rivales están compitiendo por obtener ventajas sobre las otras, pero los analistas en comercio y negocios internacionales saben que cuando una empresa rivaliza con muy pocos competidores, como sugiere el ejemplo de los mangos o el caso del café, en donde su precio se fija en la bolsa de valores, dado que es un commodity, cuando existe suficiente competencia carece de sentido identificar a las empresas rivales, ya que existen tantos competidores que una empresa no puede particularizar como rival a ninguna de ellas.

Se ha identificado que las empresas peruanas no le venden directamente a los consumidores, sino que lo hacen a través de grandes intermediarios (empresas) por lo tanto la forma de hacer negocios es de empresa a empresa (B2B o Business To Business), por lo que el análisis del mercado de consumidores es importante, pero antes se le debe dar lugar al mercado industrial propio del sector agroexportador.

Los mercados para los principales granos, como el café (*Coffea*) y el cacao (*Theobroma cacao*), son perfectamente competitivos, y los compradores (importadores) toman los precios como dados. En contraste, los mercados para algunos alimentos

elaborados a partir de estos granos (en particular, los chocolates) no son o no suelen ser perfectamente competitivos. Existe una fuerte competencia entre las marcas de chocolate, pero no existe competencia perfecta. Hay miles de empresas productoras y exportadoras de granos de cacao en el mundo, y ninguna de ellas participa en más de un 1% del total de las exportaciones de cacao en grano. La industria mundial de chocolates, sin embargo, está dominada por 8 empresas: Lindt, Ferrero Rocher, Guylian, Toblerone, M&M, Nestlé, Snickers y Compañía Nacional de Chocolates.

Se estima que solo la empresa Nestlé produce la cuarta parte de toda la producción de chocolate. El sistema de gestión de Nestlé (empresa que emplea el modelo EFQM) considera que, si venden más barras de chocolate, probablemente forzarán a que el precio de las barras de chocolate caiga. Es decir, saben que sus acciones tienen efecto sobre los precios de mercado, simplemente porque al representar una gran parte del mercado, cualquier cambio en su producción afectará significativamente a la cantidad total ofertada. Por tanto, tiene sentido suponer que las empresas son precio-aceptantes sólo cuando en la industria no hay grandes competidores como Nestlé.

Se supone que la diferenciación de un producto guarda relación con los deseos de los consumidores, entonces ¿Es el mango (*Mangifera indica L.*) peruano diferente al chileno? Es diferente en dos características: sustancial e insustancial. La sustancial es por las características nutricionales, Krugman, Olney y Wells (2008); la diferenciación insustancial esta medida por la publicidad y la promoción.

Las empresas exportadoras de mango no anuncian su producto en televisión; los vendedores de coches sí, esto no se debe a que las empresas agroexportadoras sean tímidas y los vendedores de coches extrovertidos; se debe a que la publicidad únicamente es beneficiosa en industrias en las que las empresas tienen cierto poder de mercado. El objetivo

de los anuncios es lograr que las personas compren, al precio vigente, más cantidad del producto que vende una determinada empresa. Una empresa exportadora de café convencional puede vender todo al precio de mercado (precio de la bolsa de valores), por lo que no tiene incentivos para convencer a los consumidores que le compren más.

En el sector agroexportador los planes de promoción se centran en la diferenciación por la localización, realizando misiones comerciales y participando en ferias internacionales, obteniendo nuevos clientes e informando sobre la producción inicial o cosecha de las frutas y verduras (trazabilidad), en lugar de resaltar su apariencia y sabor, que impulsan el consumo tradicional, por la necesidad de alimentación.

Un tipo de publicidad muy empleado por las agroexportaciones no tradicionales es la ferial en donde se incurre en elevados presupuestos por su participación en estas ferias, mostrando que la publicidad funciona, este tipo de promoción es directa y con beneficio social, dado que informa a los clientes y consumidores potenciales de los beneficios que ofrecen los productos de las empresas agroexportadoras. Está clara la utilidad económica de los planes de promoción ferial. Sin embargo, qué información está suministrando un deportista cuando afirma que las pilas de una determinada marca son mejores que las que tiene un conejo mecánico rosa.

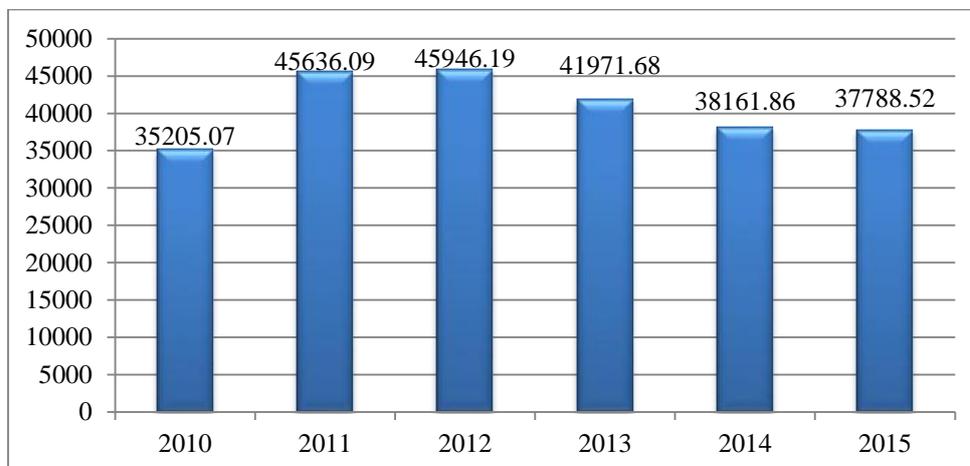
### **1.1.2. Factores competitivos del sector a nivel nacional.**

El diagnóstico se basa en los factores competitivos de Porter (2007): Tasa de crecimiento del sector, tecnología e innovación, gobiernos, los bienes y servicios complementarios.

#### ***1.1.2.1. Tasa de crecimiento del sector.***

El monto más alto exportado por Perú en su historia, se registró en el año 2012 con un valor FOB de 45,946.19 millones de dólares americanos, siguiendo con un descenso en el 2013 y 2014, alcanzando en el último año un valor de 38,161.86 millones de dólares

americanos, representado una reducción del 20% en las exportaciones peruanas entre los años 2012 al 2014 y para el 2015 se mantiene esta tendencia (Figura 7).



**Figura 7.** Exportaciones del Perú en millones de dólares 2010 al 2015.

Fuente: (Trade Map of International Trade Center, 2015). Elaboración propia.

La mayoría de expertos, como refieren (Matute, Alanoca, Arias, Llontop, & Portela, 2008), coinciden en que la empresa agroexportadora es fundamental para el crecimiento y desarrollo del Perú, principalmente por sus aportes en capital, tecnología, prácticas agrícolas y sistemas eficaces de gestión de calidad, entre otros factores. Indicando que existe un mercado agrícola en expansión y recalando la importancia de una oferta exportable que se competitiva en volumen, calidad, precio y entrega oportuna. Considerando también la importancia de la formación de cadenas productivas y de asociaciones para aumentar la calidad de los productos, reducir sus costos de asistencia técnica y mejorar los precios de compra de insumos; la inversión del sector privado también constituye un factor crítico en el éxito del sector agroexportador, por lo que se requieren reglas claras de juego y procedimientos ágiles y eficientes por parte del estado.

La empresa agroexportadora nace de la intersección entre el sector agrícola y el de comercio exterior, ambos considerados áreas estratégicas para el desarrollo del Perú, (Arcidiácono, 2004). Los productos y derivados de la agricultura son enviados al exterior,

para satisfacer las necesidades de la demanda mundial y contribuir al crecimiento económico y social del país.

Por cada nuevo sol de producción en el sector agroexportador se generan 62 centavos de sol adicionales en otros sectores de la economía peruana. La producción de productos agrícolas para exportación ha crecido a una tasa de casi 19% anual y la producción agrícola en general a un 8% en el periodo 2009 al 2014. La tasa de crecimiento anual del sector agroexportador es mayor que la obtenida por el sector agrícola total (6%), por la minería (3.4%), por la pesca (2.9%), por la producción de alimentos y bebidas (5%) y mayor que el propio Producto Bruto Interno (PBI) nacional (6.8%) (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

Un error común es suponer que los sectores de rápido crecimiento, como el agroexportador siempre son atractivos. El crecimiento suele acallar la rivalidad, porque un mercado en expansión ofrece oportunidades a todos los competidores. Un alto crecimiento con bajas barreras de entrada atraerá a nuevos entrantes. Aun sin nuevos entrantes, una tasa de crecimiento rápido no garantiza rentabilidad si los clientes son poderosos o los productos sustitutos son atractivos. En efecto los negocios de rápido crecimiento como el de las agroexportaciones, se ha convertido en un caso dudoso de rentabilidad futura. Un enfoque limitado de crecimiento, es una de las causas principales de las malas decisiones estratégicas.

#### ***1.1.2.2. Tecnología e innovación.***

En el sector agroexportador peruano existe inadecuada gestión del capital humano, se da un mayor énfasis a los beneficios que a la innovación (la cosecha) y la protección de las prácticas ya existentes (el statu quo), en lugar de mantener el ímpetu con respecto al desarrollo de nuevas ideas (cultura basada en la innovación). Este problema tiene un carácter antrópico, puesto que aumenta en la medida que la organización experimenta el éxito en el

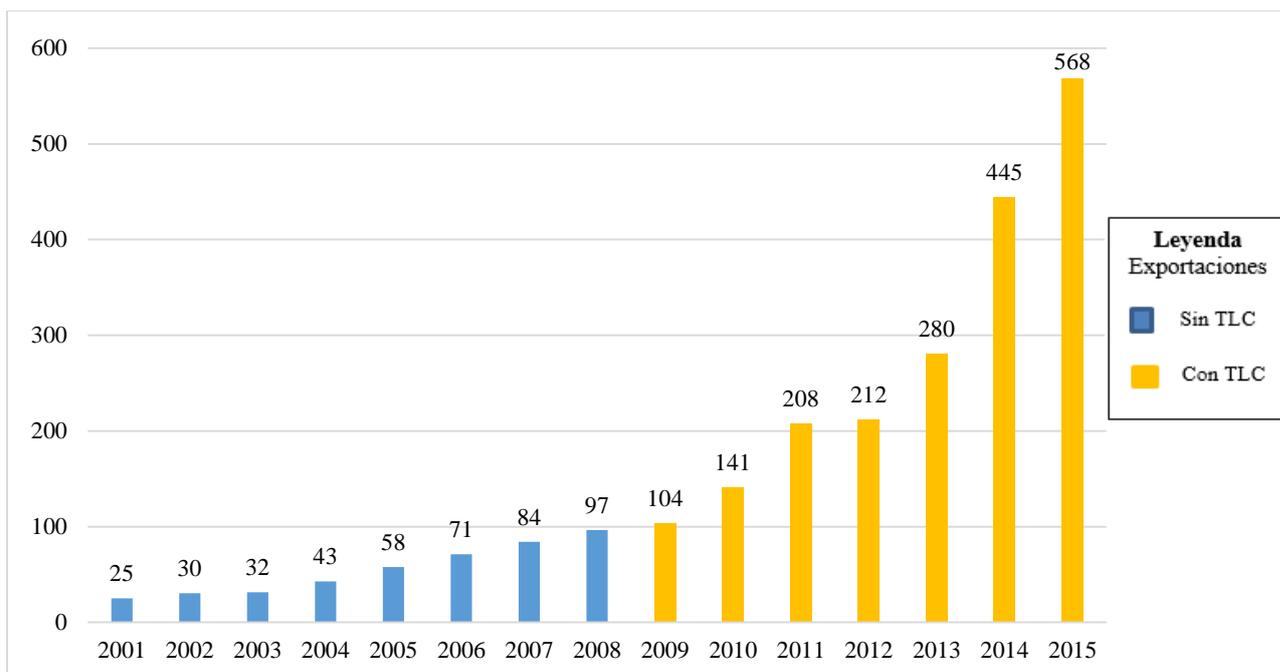
tiempo; siendo más difícil desencadenar acciones para que las personas presten mayor atención a las nuevas ideas y a la búsqueda de necesidades y de oportunidades para innovar.

El Perú ha tenido en la evaluación por el análisis Global Innovation Index (GII) una puntuación de 34.87 puntos, ubicándolo en el puesto 71 a nivel mundial, con una renta media alta; mostrando una mejoría en comparación con el año 2014 en donde obtuvo una puntuación de 34.73 ubicándolo en el puesto 73 (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2016).

### ***1.1.2.3. Gobierno.***

El Perú está fortaleciendo su integración en el mundo, que es vital para el desarrollo de la economía nacional en su conjunto, influyendo en las actividades comerciales y en las tecnologías utilizadas. Lambayeque por ser una zona de riqueza natural y ecosistémico, se integra al comercio mundial con productos tradicionales y no tradicionales, fortalecidos por últimos. El Gobierno Peruano en su política de comercial, tiene 20, 5 y 4 acuerdos comerciales en vigencia, por entrar en vigencia y en negociación respectivamente. Un caso es el Tratado de Libre Comercio (TLC) de Perú con Estados Unidos, el cual ha originado una nueva variedad y calidad de productos en el sector agroexportador peruano.

Con los TLC se ve beneficiado el sector agroexportador, así como otros sectores en desarrollo; el principal beneficio es la eliminación de las tarifas arancelarias en un 80% de los productos procedentes del Perú a los Estados Unidos (Figura 8).



**Figura 8. Agroexportaciones de Perú hacia los Estados Unidos** (Las exportaciones están expresadas en millones de USD FOB del capítulo 08 del arancel de aduanas, que hace referencias a las frutas y frutos comestibles).

Fuente, TradeMap (2016).

Elaboración propia.

En el año 2001 se logró exportar 25 millones a los Estados Unidos, logrando un incremento de 5 millones en el año 2002, debido a la ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA por sus siglas en inglés); los Estados Unidos otorgan preferencias arancelarias al Perú, las cuales eran renovadas anualmente, y que estuvieron vigentes hasta diciembre del 2009, manteniendo por esta razón una tendencia positiva en las exportaciones. Debido al fortalecimiento de la economía estadounidense, se podría justificar que en el año 2006 se firme el TLC; en el año 2009 (año en vigencia del TLC) se desgravó 29 partidas de este capítulo. En los años 2010, 2011, 2012 y 2013 la tendencia se mantiene debido a la desgravación de 22, 21, 25 y 21 partidas respectivamente. En el año 2014 y 2015 se logró exportar 445 y 568 millones de dólares al consolidarse la desgravación de las 118 partidas registradas en el TLC con un arancel del 0%.

#### ***1.1.2.4. Productos y servicios complementarios.***

Los servicios complementarios para fomentar las agroexportaciones son brindados por el Ministerio de comercio exterior y turismo (MINCETUR), Ministerio de la producción (PRODUCE), Comisión de Promoción para la exportación y el turismo (PROMPERU), Cámara de comercio de Lima (CCL), Servicio nacional de sanidad agraria (SENASA), Dirección General de Salud Ambiental e inocuidad Alimentaria, Instituto nacional de defensa de la competencia y de protección de la propiedad intelectual (INDECOPI), Superintendencia nacional de adunas y administración tributaria (SUNAT), Asociación de exportadores (ADEX), Confederación Nacional de instituciones Empresariales privadas (CONFIED), Sociedad de comercio exterior del Perú (COMEX PERU), Sociedad nacional de industrias (SNI).

La identificación de estas doce instituciones que promueven las agroexportaciones en el año 2016, convierte a estos servicios en un factor que proporciona competitividad al sector agroexportador peruano.

#### **1.1.3. Fuerzas competitivas de Porter aplicadas al sector agroexportador de Lambayeque.**

El diagnóstico se basa en las fuerzas competitivas de Porter (2007): Amenazas de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

##### ***1.1.3.1. Amenaza de nuevos entrantes.***

Número de empresas en el departamento, que han exportado los productos que vende la empresa Proserla S.A.C.

**Tabla 8** Número de empresas en el sector.

Productos exportados	2014	2015	Crecimiento
Mango	8	11	38%
Palta	11	15	36%
Uva	26	35	35%

Fuente: SUNAT (2016)

Obteniendo como resultado 3, 4 y 9 nuevas empresas, lo que representa un incremento porcentual de 38%, 36% y 35%, para los sectores de Mango (*Mangifera indica L.*), Palta (*Persea americana millar*) y Uva (*Vitis vinifera*) respectivamente, lo cual muestra un incremento de la competitividad promedio de 36% del sector.

La amenaza de nuevos entrantes está influenciada por los beneficios de escala por el lado de la demanda, los cuales están en función a las exportaciones en valor FOB, de los tres productos (Tabla 9).

**Tabla 9** Empresas con beneficios de escala por el lado de la demanda.

<b>Empresas que exportan más de un producto analizado</b>	<b>Tamaño</b>
1.Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	Grande
2.Agrícola las Marias S.A.C.	Grande
3.Greenland Peru S.A.C.	Grande
4.Frutos tropicales del norte S.A.	Mediana
5.Pronatur E.I.R.L.	Pequeña

Fuente: SUNAT (2016)

La tabla 9 muestra a las empresas que concentran en mayor cantidad la demanda de los tres productos analizados; los costos para estas empresas de cambiar de proveedor son bajos, porque los requerimientos son de productos con marca blanca, este nivel de abastecimiento demanda un alto capital para las empresas mencionadas, por lo que las

ventajas establecidas dependen del tamaño de la empresas, obteniéndose en paralelo un desigual acceso a los canales de distribución de exportación, en función al tamaño de la empresa.

#### ***1.1.3.2. Poder de negociación de los proveedores.***

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que en su mayoría las empresas mencionadas seleccionan como proveedores a pequeños agricultores y a las micro y pequeñas empresas (MYPES).

#### ***1.1.3.3. El poder de negociación de los compradores.***

El poder de negociación de los compradores es alto, identificando con principal comprador a Whole Food, empresa estadounidense, con el 41%, seguido por Bounty Fresh, con un 16,4% del total de exportaciones de mango, palta y uva del departamento de Lambayeque (SUNAT, 2016).

#### ***1.1.3.4. Amenaza de productos sustitutos.***

La amenaza de productos sustitutos proviene de otros departamentos que produzcan las tres frutas que exporta la empresa Proserla S.A.C. desde el departamento de Lambayeque. Identificando primero a los departamentos que producen o cultivan mango (*Mangifera indica L.*) (Tabla 10).

**Tabla 10** Producción de mango por departamentos en el 2015

Departamento	Cantidad en TM	Porcentaje de participación
Piura	78,607	66.60%
Lambayeque	19,239	16.30%
Ancash	6610	5.60%
Cajamarca	6019	5.10%
Ucayali	4013	3.40%
Otros	3541	3.00%
Total	118,029	100.00%

Fuente: (Intituto Nacional de Estadística e Informática, 2016)

El principal departamento que produce mango (*Mangifera indica L.*) es Piura con una cantidad de 78,607 toneladas, la cual representa el 66.60% de la producción nacional; seguido por Lambayeque con una cantidad de 19,236 toneladas, la cual representa el 16.30% de la producción nacional.

Son cinco los principales departamentos productores de palta (*Persea americana millar*), excluyendo a Lambayeque de estos, al haber obtenido en el 2015 una producción de 12000 toneladas.

**Tabla 11** Producción de palta por departamentos en el 2015

Departamento	Cantidad en TM	Porcentaje de participación
La libertad	112,775	31%
Lima	73,453	20%
Ica	56,631	15%
Junín	31,912	9%
Lambayeque	7,679	2%
Otros	85,603	23%
Total	368,053	100%

Fuente: (Intituto Nacional de Estadística e Informática, 2016)

Los cuatro principales productores de palta son los departamentos de La libertad, Lima, Ica y Junín, con una cantidad de 112775, 73453, 56631 y 31912 toneladas

respectivamente. Lambayeque produce 7,679 toneladas, logrando un porcentaje de participación del 2%.

Lambayeque es el quinto mayor productor de uva (*Vitis vinífera*) a nivel nacional, obtenido un alto nivel de amenaza por los tres primeros (Tabla 12).

**Tabla 12** Producción de uva por departamentos en el 2015

Departamento	Cantidad en TM	Porcentaje de participación
Ica	229,997	38.48%
Piura	182,594	30.55%
Lima	74,596	12.48%
La Libertad	46,893	7.85%
Lambayeque	21,604	3.61%
Otros	41,962	7.02%
Total	597,646	100%

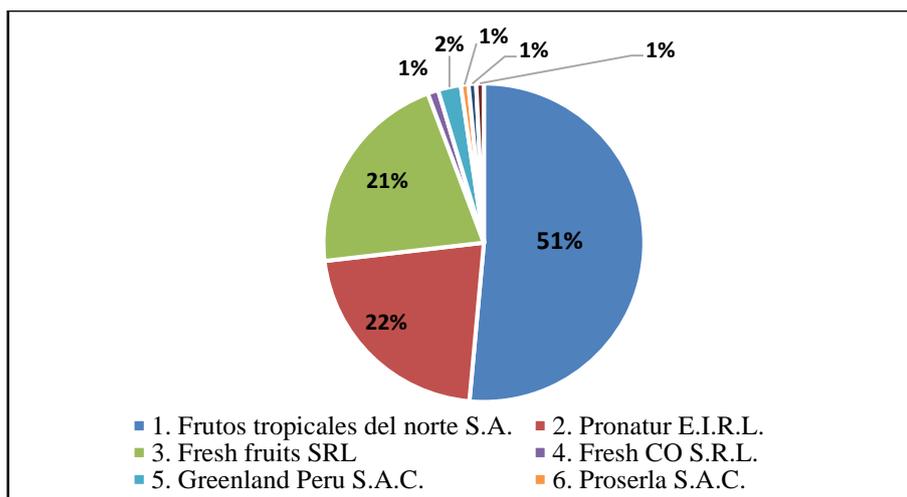
Fuente: (Intituto Nacional de Estadística e Informática, 2016)

Los dos principales productores de uva (*Vitis vinífera*) son los departamentos de Ica y Piura; con una cantidad de 229,997 y 182,594 toneladas respectivamente; obteniendo el 94.6% de la producción nacional de esta fruta. Lambayeque produce 21,604 toneladas, logrando un porcentaje de participación del 3.6%.

La amenaza de productos sustitutos para el mango, palta y uva que se cultiva en el departamento de Lambayeque ha resultado ser alta, al no estar ubicado en el primer puesto en la producción nacional de estas frutas a nivel de departamentos.

#### **1.1.3.5. Rivalidad entre competidores existentes.**

La intensidad de la rivalidad entre empresas varía enormemente de un sector a otro, y con frecuencia se emplean adjetivos como intenso, alto, moderado, o débil, para describir la intensidad de la competencia. La identificación de las empresas agroexportadoras de mango fresco, en el departamento de Lambayeque; como se muestra en la Figura 9.

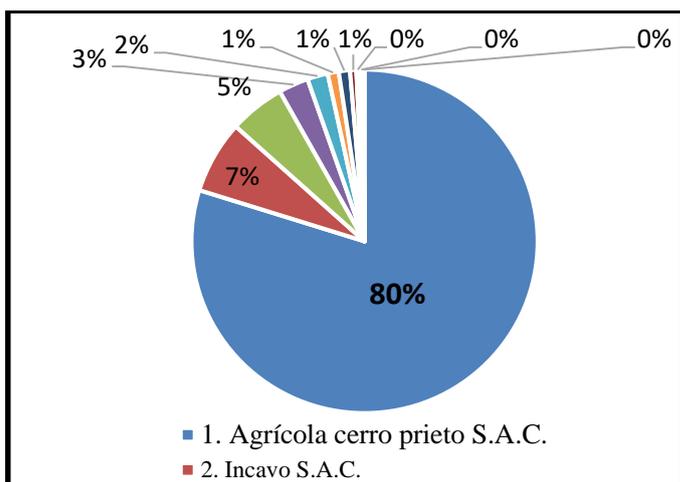


**Figura 9** Empresas exportadoras de mango fresco, de Lambayeque.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat, 2015)

La empresa agroexportadora, Frutos tropicales de Norte S.A., tiene una participación del 51% de las exportaciones de mango frasco (*Mangifera indica L.*), seguido de las empresas Pronatur E.I.R.L y Fresh Fruits S.R.L., con una participación del 22% y 21% respectivamente. Identificando las empresas que conforman la rivalidad de competidores existentes, en la exportación del mencionado producto (Figura 9).

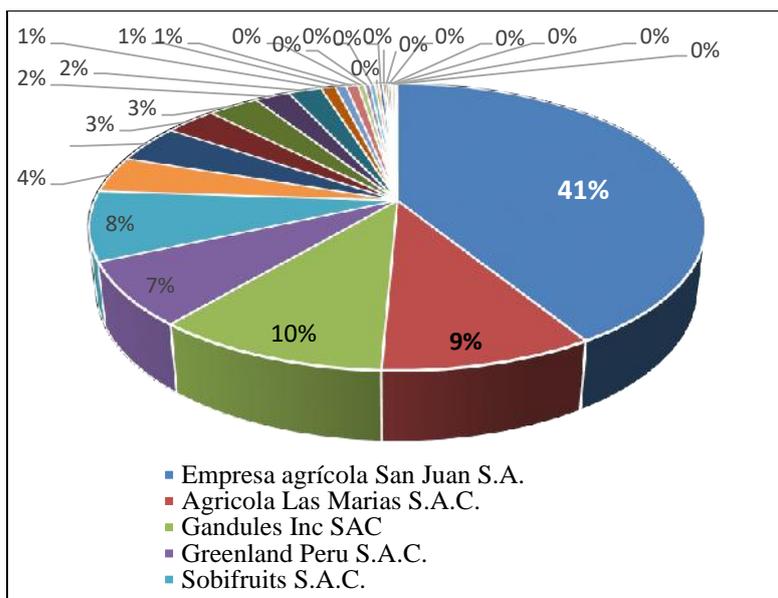
El análisis de participación de mercado, también será extendido para la palta fresca (*Persea americana millar*) y uva fresca (*Vitis vinífera*). Tomando como referencia al primero, para identificar el porcentaje de participación de las empresas (Figura 10).



**Figura 10.** Participación en la exportación de palta fresca por empresa, de Lambayeque.  
Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat, 2015)

La empresa Agrícola Cerro Prieto S.A.C., tiene una gran cuota de mercado, equivalente al 80 % del valor exportado; lo cual muestra que la rivalidad entre competidores existentes en este mercado es baja. Este análisis obtiene relevancia al momento de hacer una relación entre precios y costes en el mercado. Si, Agrícola Cerro Prieto tiene una economía de escala creciente, sus costos serán menores a al resto de empresas competidores, ocasionado que, al momento de sacar su producto al mercado, el precio de este caiga, hasta tal punto que los márgenes de ganancia de las empresas competidoras de esta, decrezcan y en muchas ocasiones, se generen pérdidas, acentuando su hegemonía en el mercado de exportación lambayecana de palta fresca (*Persea americana millar*).

Continuando con el análisis de participación de mercado, se muestra su aplicación a la exportación lambayecana de uva fresca (*Vitis vinífera*) (Figura 11).



**Figura 11** Empresas exportadoras de uva fresca, de Lambayeque.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat, 2015)

La empresa agroexportadora Empresa Agrícola San Juan S.A., tiene una participación del 41% en el mercado de exportación lambayecano de uva fresca (*Vitis vinífera*), seguido por Agricola Las Marias, Gandules Inc, Greenland Perú, Sobifruits, Exportadora Safco Perú y Consorcio de productores de fruta; con una participación del 9%, 10%, 7%, 8%, 4% y 4% respectivamente. Identificando un nivel alto de rivalidad de competidores existentes en este mercado.

Para calcular la fuerza de rivalidad entre competidores se ha empleado indicadores de concentración sectorial, como el Ratio de concentración (RC) y el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH), los cuales se analizarán a continuación.

*a) El Ratio de Concentración (RC).*

El sector es concentrado cuando unas pocas empresas grandes mantienen una alta concentración de la cuota de mercado. Para lo cual se utilizó a la matriz de criterio para la

calificación de la concentración de mercados de la Central Intelligence Agency Factbook (Tabla 13).

**Tabla 13** *Matriz de criterio para la calificación*

Número de empresas que tiene un ratio de concentración mayor o igual al 8%	Calificativo
1	Débil
2	Moderado
3	Alto
De 4 a más	Intenso

Fuente: SUNAT, elaboración propia.

El calificativo está en función del número de empresas que tiene un determinado ratio de concentración, atribuyendo el calificativo débil a una empresa que obtiene un ratio mayor o igual a 8%; moderado cuando son dos, alto cuando son 3 e intenso cuando son de 4 a más empresas.

La matriz de criterio para la calificación se empleó para determinar el ratio de concentración por mercado y su respectivo calificativo (Tabla 14)

**Tabla 14** *Ratio de concentración de mercado por empresas.*

Mercado	Ratio de concentración	Calificativo
Mango	3	Alto
Palta	1	Débil
Uva	De 4 a más	Intenso

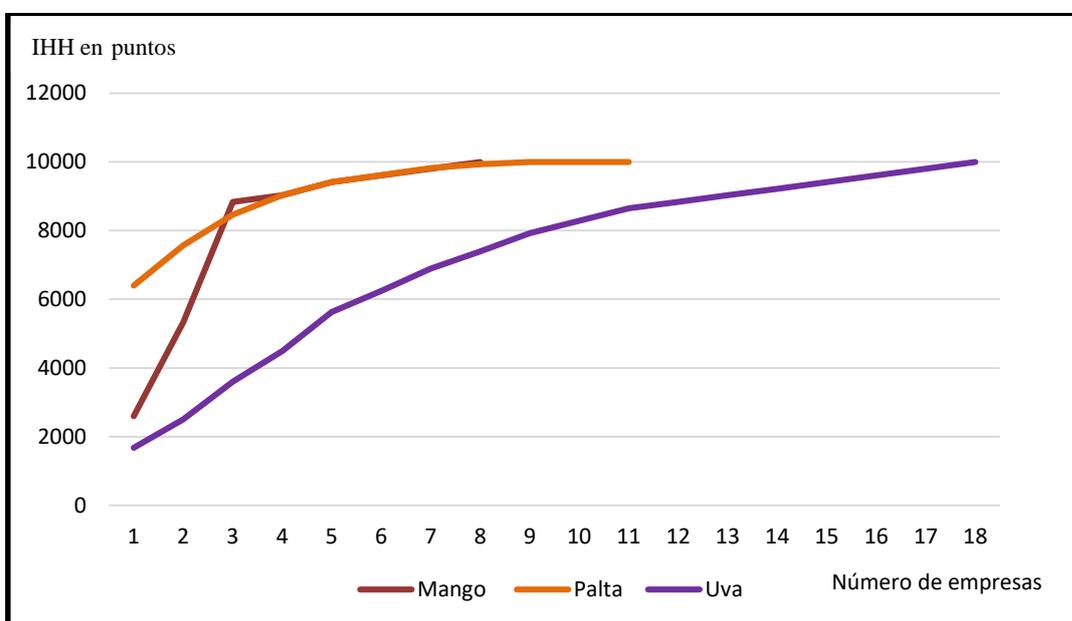
Fuente SUNAT, elaboración propia.

Se clasificó al mercado de exportación lambayecano de mango (*Mangifera indica L.*), con un alto ratio de concentración de mercado; seguido por el de palta fresca (*Persea americana millar*), con un débil ratio y por último el de la uva fresca (*Vitis vinífera*), con un intenso ratio de concentración. Si el sector está concentrado, las empresas tienen una cuota

similar de mercado y la rivalidad puede ser todavía más virulenta, ya que todas las empresas luchan para liderar el mercado.

*b) El Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH).*

Según el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH), el sector está fragmentado cuando existen muchos competidores, pero ninguno tiene una cuota de mercado significativa; por lo que se procederá a calcular el IHH de los tres sectores de interés para la presente investigación (Figura 12).



**Figura 12** El Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) de los tres sectores en el 2015.

Fuente SUNAT y elaboración Propia.

El índice de Herfindahl-Hirschman refleja una alta concentración en el mercado del mango (*Mangifera indica L.*), una moderada concentración en el mercado de la uva (*Vitis vinifera*), pero una intensa concentración en el mercado de la palta (*Persea americana millar*) al tener una empresa 6400 puntos IHH, siendo esta la empresa Agrícola Cerro Prieto S.A.C.

Como resultado del Ratio de concentración (RC) y el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH), se ha identificado un alto nivel de rivalidad entre los competidores existentes de estos tres mercados.

## **1.2. Diagnóstico del micro entorno de la empresa**

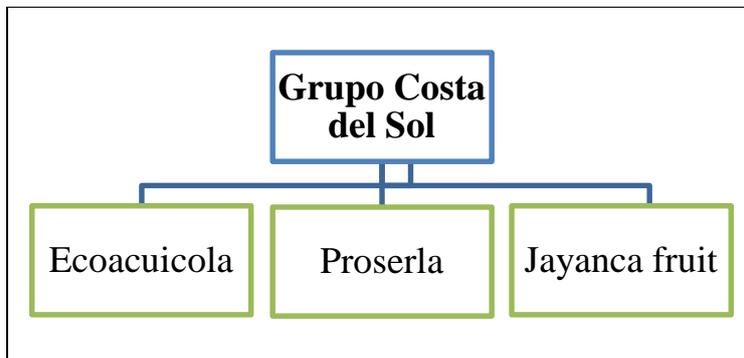
### **1.2.1. Planeación estratégica de la empresa.**

Según Puga (2016), el plan estratégico de la empresa Promotora y Servicios Lambayeque (Proserla S.A.C.), fue elaborado en el año 2003, por el Grupo Costa del Sol, con el fin de iniciar operaciones en el año 2006, con *Capsicum annuum* (pimiento piquillo) y *Vitis vinífera* (uva), destinando al cultivo de cada uno, ocho hectáreas. Posteriormente estaba planificado, la adquisición del fundo Carmelo en Jayanca, el cual contenía 100 hectáreas, logrando exportar en el año 2007, siete contenedores a los mercados de Estados Unidos y Europa; manteniendo ese nivel de exportación hasta el año 2013. Culminando así el horizonte de planificación de diez años, según su plan estratégico.

El plan estratégico 2013-2023, fue elaborado por la empresa Proserla S.A.C. a inicios del año 2012, con el objetivo de invertir en una planta procesadora que lleva el nombre comercial de Jayanca Fruit; iniciando la obra en febrero del 2014, concluyendo en el mes de octubre del mismo año, adquiriendo a fines del mismo 200 hectáreas destinadas al cultivo de mango (*Mangifera indica L.*) y palta (*Persea americana millar*). En el año 2015 se compró 200 hectáreas destinados al cultivo de *Vitis vinífera* (uva) y limón (*Citrus limon*). Para el año 2016 se planea adquirir 300 hectáreas más, para reforzar el cultivo de sus productos (Puga, 2016).

### 1.2.2. Estructura organizacional de la empresa.

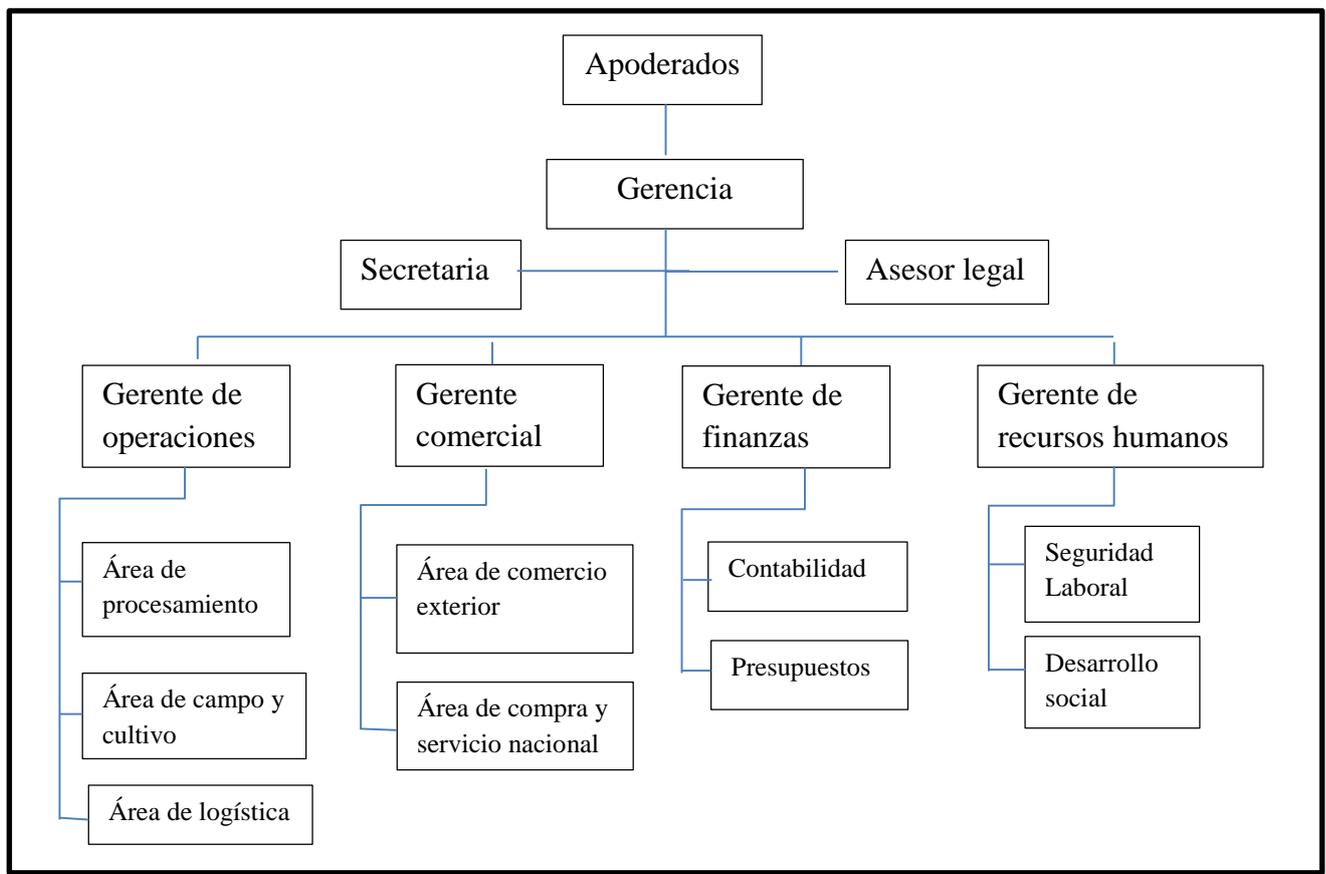
Estudiar la estructura organizacional de la empresa Proserla S.A.C., incluye estudiar a su estructura holding y funcional, en la primera, la jerarquía superior la tiene el grupo Costa del Sol, al ser el propietario de las empresas subordinadas (Figura 13).



*Figura 13* Estructura organizacional tipo Holding del Grupo Costa del Sol.

La estructura holding tiene como principio la amplitud administrativa de la cartera de empresas del grupo Costa del Sol, integrando a las empresas Ecoacuicola, Proserla y Jayanca Fruit, manteniendo un nivel institucional visible para la comunidad, buscando maximizar los resultados económicos, utilizando el trabajo cooperativo que se da entre las empresas que la conforman al especializarse todas en el sector agroexportador.

La estructura organizacional en la cual se desarrolla el sistema de gestión de la empresa Proserla es de tipo funcional, según Puga (2016) fue elaborada con fin de dar un esquema explicativo a las funciones principales que realiza la empresa para alcanzar sus objetivos, generando división del trabajo, especialización y jerarquía (Figura 14).



**Figura 14** Estructura organizacional de la empresa Proserla S.A.C.

Fuente, Manual Organizacional de Proserla S.A.C., 2013.

El organigrama de la empresa Proserla S.A.C., tiene cuatro gerencias funcionales, de operaciones, comercial, finanzas y recursos humanos; cada una integrada por áreas descentralizadas, que dividen el trabajo en la empresa, y por tanto la especializan.

La empresa presenta un organigrama de tipo funcional tradicional, el cual se debe mejorar para estar acorde con el sistema de gestión moderno, debido a que la abundante jerarquización limita la comunicación rápida que una empresa agroexportadora necesita para ser competitiva en el mercado.

### **1.2.3. Cadena de valor de la empresa.**

#### ***1.2.3.1. Actividades primarias.***

Las actividades primarias son la siembra y cultivo de uva (*Vitis vinífera*), mango (*Mangifera indica L.*), palta (*Persea americana millar*) y limón (*Citrus limon*) en las 500 hectáreas.

##### *1.2.3.1.1. Logística interna, operaciones y logística externa.*

El transporte interno de la planta está a cargo de los montacargas especiales y del personal en los 9000 m<sup>2</sup> que posee la planta, incluyendo una gestión de almacenes, a través del sistema racks de inventarios. Las operaciones de la empresa se dividen en seis, recepción de materia prima, almacenamiento de la misma, gestión de las salas de proceso, gestión de las zonas de frío, almacenamiento de producto terminado y transporte en los túneles de despacho (Urday Salomon , 2016). La logística externa se trabaja a través de una alianza estratégica con Transpostes La Esperanza, empleando los Incoterm EXW y FOB (Free on Board).

##### *1.2.3.1.2 Mercadotecnia, ventas y servicios.*

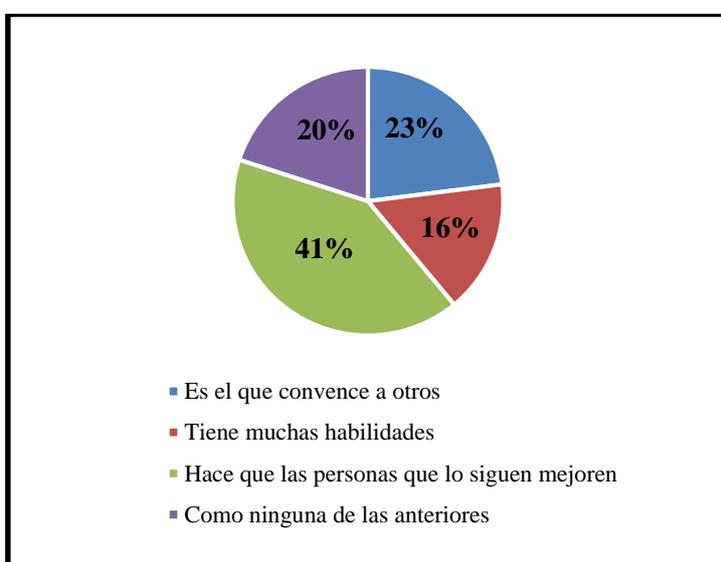
La gestión exportadora se trabaja a través de una alianza estratégica con la empresa Ecoacuicola S.A.C., que también pertenece al Grupo Costa del Sol. Alcanzando una facturación promedio anual de ocho millones de soles (Estamer, 2016). El servicio de packing se brinda, a través de la razón social de Jayanca fruit; teniendo como principal cliente a Plantaciones El Sol. El valor con el que cuenta este servicio es que su planta hidrtermica está certificada por la Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) de Estados Unidos. La empresa asigna una escasa importancia al gasto de recursos en la comunicación promocional, que incluye fuerza de ventas, catálogos, ferias, medios, merchandising, publicidad directa (Pregunta 2.13 del Anexo 2).

### 1.2.3.2. Actividades secundarias.

#### 1.2.3.2.1. Administración de recursos humanos.

Según Urday (comunicación personal, 2016), la administración de recursos humanos está a cargo de la gerencia de recursos humanos, en función a la seguridad laboral y el desarrollo social de los 220 trabajadores.

El liderazgo como variable del modelo fue estudiada a través del cuestionario (Anexo 3) aplicado a 144 personas, que conforman la muestra del capital humano de la empresa Promotora y Servicios Lambayeque (Proserla) S.A.C. (Figura 15).

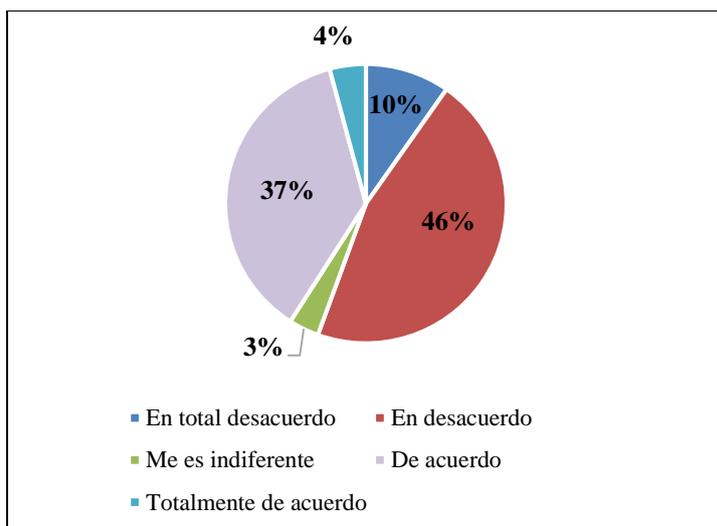


**Figura 15.** ¿Cómo definiría usted a un líder dentro de su equipo de trabajo?

Fuente: Encuesta al Personal de la empresa Proserla S.A.C.

El 23% del personal encuestado, define a un líder como aquel que convence a otros, el 16% lo define como aquel que tiene muchas habilidades, el 41% lo define como aquel que hace que las personas lo sigan, el 20% tiene una definición distinta.

Seguido de la definición de un líder esta la percepción que tiene el personal acerca de su capacidad de autoridad (Figura 16).

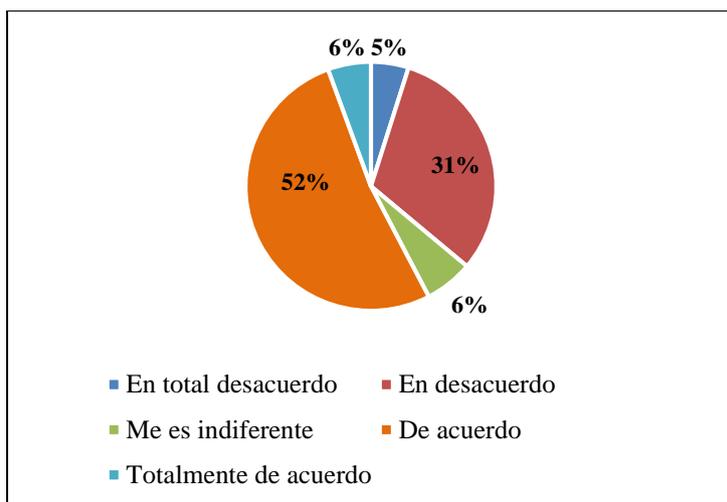


**Figura 16.** *¿Considera usted que se encuentra capaz de ocupar el puesto de su jefe?*

Fuente: Personal de la empresa Proserla S.A.C. Elaboración propia.

El 10% del personal encuestado, está en total desacuerdo con esta interrogante, el 46% en desacuerdo, el 3% es indiferente, el 37% está de acuerdo y el 4% totalmente de acuerdo, por lo que el plan de mejora continua se centrará en canalizar este potencial, realizando un programa de capacitación, que incluya como actividad, al desarrollo de talleres de liderazgo.

La administración del personal, objeto de estudio del cuestionario del Anexo 3, fue aplicado a 144 personas, que conforman el capital humano de la empresa Promotora y Servicios Lambayeque (Proserla) S.A.C., con el objetivo de conocer la percepción del personal, acerca de su trabajo en la empresa (Figura 17).

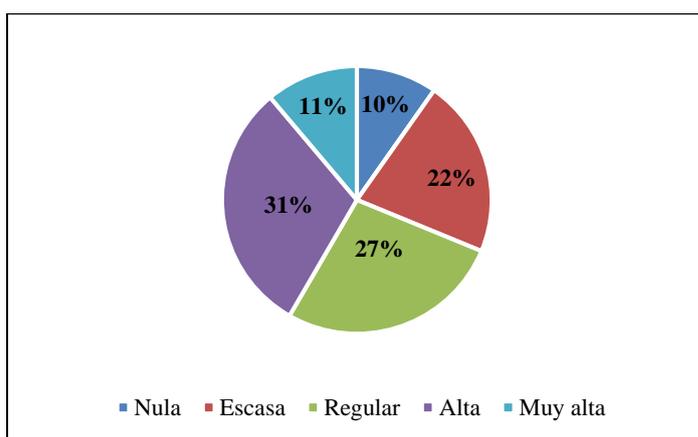


**Figura 17** ¿Considera que el trabajo que usted realiza para la empresa es Excelente?

Fuente: Personal de la empresa Proserla S.A.C. Elaboración propia.

Solo el 5% del personal encuestado, está en total desacuerdo con esta interrogante, el 31% en desacuerdo, el 6% es indiferente, el 52% está de acuerdo y el 6% totalmente de acuerdo; siendo el 52% un referente que mejora la cadena de valor de la empresa, a través de la correcta administración del personal.

La percepción del personal acerca de la mejora continua de su desempeño en el trabajo, es un factor importante para la gestión de su capital humano (Figura 18).

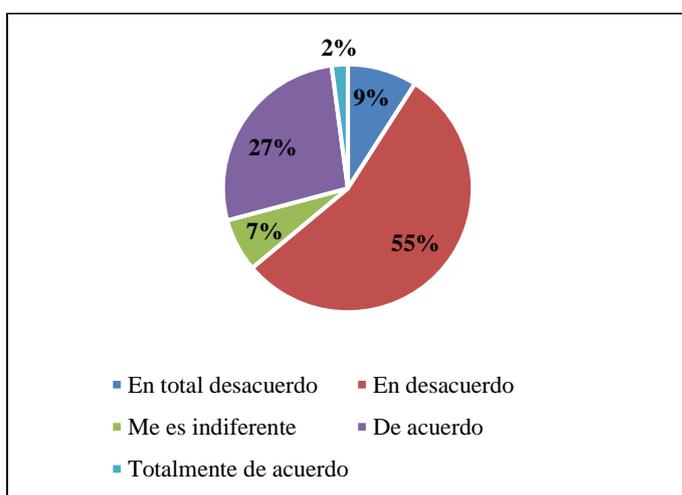


**Figura 18** ¿Cómo considera usted la mejora de su desempeño desde que empezó a trabajar en la empresa?

Fuente: Personal de la empresa Proserla S.A.C. Elaboración propia.

El 10% del personal encuestado, marca como nula a esta interrogante, el 22% escasa, el 27% regular, el 31% alta y el 11% considera que la mejora de su desempeño desde que empezó a trabajar en la empresa es muy alta. El 10% es un resultado que afecta negativamente a la cadena de valor de la empresa, derivando en la necesidad de una reforma por parte de la gerencia de recursos humanos.

La satisfacción del personal es un objetivo del modelo EFQM por lo que, relacionarla con el sueldo (incentivo tradicional) es necesario para estudiar si existe una relación entre el sueldo y la satisfacción del personal (Figura 19).

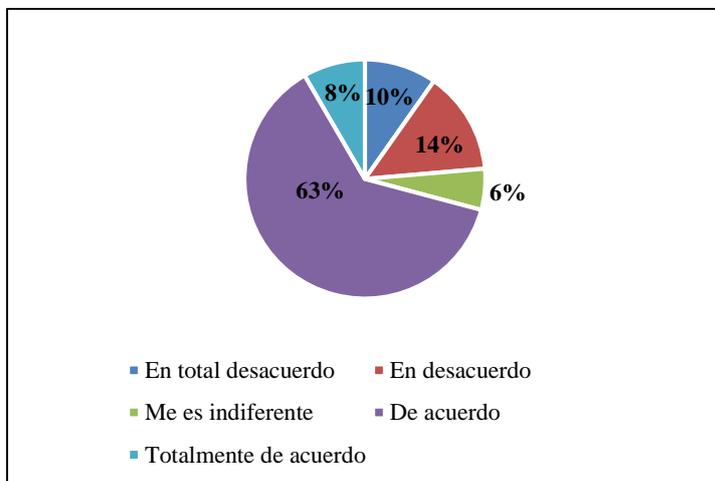


**Figura 19** ¿Considera usted que el sueldo que obtiene está acorde con su trabajo?

Fuente: Personal de la empresa Proserla S.A.C. Elaboración propia.

El 9% del personal encuestado marco la alternativa en total desacuerdo, el 55% en desacuerdo, el 7% me es indiferente, el 27% de acuerdo y solo el 2% están totalmente de acuerdo en que su sueldo está acorde con su trabajo, dejando un amplio campo de acción para el plan de mejorar continua, debido a que no hay una relación absoluta entre el salario y la satisfacción del personal, porque existe un 55% en desacuerdo y un 27% de acuerdo.

El sueldo está dentro de los incentivos tradicional que influyen en el trabajo, pero además de este, el personal percibe un ambiente de trabajo que influye positiva o negativamente en su desempeño (Figura 20).

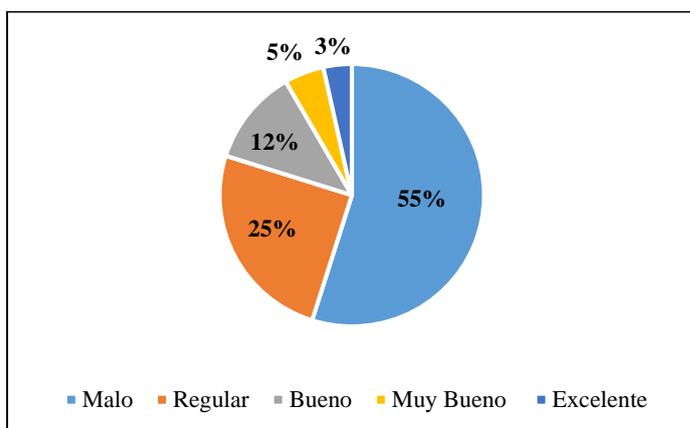


**Figura 20** ¿Está usted conforme con el ambiente de trabajo en la empresa?

Fuente: Personal de la empresa Proserla S.A.C. Elaboración propia.

El 10% del personal encuestado está en total desacuerdo con el ambiente de trabajo, el 14% está en desacuerdo, al 6% le es indiferente, el 63% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo. Obteniendo un resultado que afecta positivamente a la cadena de valor de la empresa.

Una variable que influye en el ambiente de trabajo es el ascenso, considerado por el personal, como la perspectiva laboral que ofrece la empresa (Figura 21).

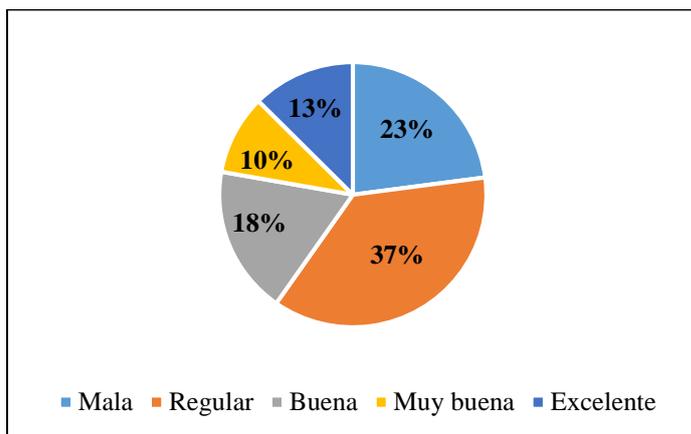


**Figura 21** ¿Cómo considera a usted al número de ascensos en la empresa?

Fuente: Personal de la empresa Proserla S.A.C. Elaboración propia.

El 55% del personal encuestado considera como malo el número de ascensos en la empresa, el 25% lo considera regular, el 12% bueno, 5% muy bueno y el 3% excelente. Obteniendo un 55% característico de las empresas agroexportadoras del departamento, las cuales muy pocas veces ofrecen ascensos.

Antes de proponer cualquier mejora, es necesario recoger la percepción del personal acerca de la actual administración de la empresa y el nivel de calidad que posee (Figura 22).



**Figura 22** ¿Cómo evalúa usted la calidad de la administración en la empresa?

Fuente: Personal de la empresa Proserla S.A.C. Elaboración propia.

El 23% del personal encuestado considera como mala la calidad de la administración de la empresa (sistema de gestión), el 37% la considera regular, el 18% buena, 10% muy buena y el 13% excelente. Obteniendo un calificativo en su mayoría regular con un 37%, para la administración sin el plan de mejora continua.

#### 1.2.3.2.2. Infraestructura y desarrollo de tecnología.

La infraestructura obtenida hasta el año 2015, tiene un valor en inversión de ocho millones de dólares, que fue financiado en parte, a través de un leasing a diez años. Posee una zona de tratamiento hidrotérmico, certificado por la APHIS de Estados Unidos, con una capacidad para 19 contenedores, lo cual les ofrece una ventaja competitiva frente a las otras empresas del departamento (Puga, 2016). El desarrollo de tecnología por parte de la empresa

es nula, esto debido a la naturaleza de sus funciones. Obstando por la estrategia de imitación tecnológica.

#### 1.2.4. Matriz de puntuación REDER del modelo EFQM

Para elaborar un autodiagnóstico el modelo EFQM emplea la Matriz de Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión (REDER), ha sido elaborado, en función a los resultados obtenidos en la entrevista de diagnóstico empresarial en base al modelo EFQM (Anexo 2). La calificación será cualitativa y cuantitativa, asignando a la calificación sin evidencia una puntuación en un intervalo de 0 a 19, a la calificación alguna evidencia una puntuación en un intervalo de 20 a 39, a la calificación evidencia una puntuación en un intervalo de 40 a 59, a la calificación evidencia clara una puntuación en un intervalo de 60 a 79 y a la calificación evidencia total una puntuación en un intervalo de 80 a 99 (Tabla 15).

**Tabla 15** Elemento facilitador de Enfoque del modelo EFQM

Elementos	Valoración de atributos	Calificación	Ponderado	Total
Enfoque	Sólidamente fundamentados: tiene una lógica clara y procesos bien definidos	Evidencia clara (75 puntos)	50%	37.5
	Integrado: el enfoque apoya la política y la estrategia	Alguna evidencia (25 puntos)	50%	12.5
Total			100%	50

Fuente: European Foundation for Quality Management, (2015) y la empresa Proserla S.A.C.

Elaboración: Propia

La empresa Proserla S.A.C. tiene en el elemento enfoque un puntaje promedio de 50 puntos contribuido por sus atributos, fundamentados 37,5 e integrado con 12,5 puntos. Este resultado deberá ser alineado a los nuevos conceptos del modelo EFQM (Figura 3) con el

fin de lograr una excelencia sostenible, derivando sus beneficios en la cultura y en la comunicación del sistema de gestión.

La entrevista realizada a los gerentes de la empresa (Anexo 2), además del elemento enfoque, se tiene al elemento despliegue, proceso que trasfiere responsabilidades a cargos inferiores en la estructura organizacional, buscando la flexibilidad y la satisfacción de su grupo de interés, el cual es sintetizado en la Tabla 16.

**Tabla 16** *Elemento facilitador de Despliegue del modelo EFQM*

Elementos	Valoración de atributos	Calificación	Ponderado	Total
Despliegue	Implantado: el enfoque está implantado	Implantado en 1/4 de las áreas (30 puntos)	50%	15
	Sistemático: el enfoque está desplegado de manera estructurada	Alguna evidencia (30 puntos)	50%	15
Total			100%	30

Fuente: European Foundation for Quality Management, y la empresa Proserla S.A.C. (2016).

Elaboración: Propia

La empresa Proserla S.A.C. tiene en el elemento despliegue o asignación un puntaje promedio de 30 contribuido por sus atributos, y considera como regular, pero para que llegue a ser bueno, muy bueno o excelente, el despliegue debe realizarse con agilidad, mejorando su capacidad de identificar y responder con eficacia y eficiencia a las oportunidades y amenazas.

Seguido del elemento despliegue, está el elemento Evaluación y revisión, el cual es ilustrado en la Tabla 17.

**Tabla 17** *Elemento facilitador de Evaluación y revisión del modelo EFQM*

Elementos	Valoración de atributos	Calificación	Ponderado	Total
Evaluación y revisión	Medición: se mide regularmente	Implantado en 1/4 de las áreas (25 puntos)	33%	8.33
	Aprendizaje: Identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora continua	Alguna evidencia (22 puntos)	33%	7.33
	Mejora: el resultado de las mediciones y del aprendizaje se utiliza para mejoras	Alguna evidencia (20 puntos)	33%	6.67
Total			100%	22.33

Fuente: European Foundation for Quality Management, (2015) y la empresa Proserla S.A.C.

Elaboración: Propia

La empresa Proserla S.A.C. tiene en el elemento evaluación y revisión un puntaje promedio de 22.33 contribuido por sus atributos. Para mejorar la medición, se implementará una medición por campaña de exportación; para el aprendizaje se buscará tener una evidencia del aprendizaje, al igual que la creación de indicadores (evidencia) de mejora.

El cuarto apartado de la matriz REDER se centrará en mantener resultados, por lo que es necesario medirlo, si se desea lograr un desarrollo sostenible (Tabla 18).

**Tabla 18** Elemento resultado de Resultados del modelo EFQM

Elementos	Valoración de atributos	Calificación	Ponderado	Total
Resultados	Tendencias: Las tendencias son positivas y el rendimiento es bueno	Tendencias positivas y rendimientos satisfactorios (25 puntos)	25%	6.25
	Objetivos: Los objetivos se alcanzan, los objetivos son apropiados	Favorables en muchas áreas (50 puntos)	25%	12.5
	Comparaciones: Con organizaciones externas y son buenas, superiores a la media del sector.	comparaciones favorables en algunas áreas (40 puntos)	25%	10
	Causas: los resultados son consecuencia del enfoque	Algunos resultados son consecuencia del enfoque. (25 puntos)	25%	6.25
	Total		100%	35

Fuente: European Foundation for Quality Management, (2015) y la empresa Proserla S.A.C.

Elaboración, Propia.

La empresa Proserla S.A.C. tiene en el elemento resultados, un puntaje de 35 contribuido por sus atributos, tendencias 6.25, objetivos 12.5, comparaciones 10 y causas 6.25. El cual tiene un calificativo de regular, por lo que debe enfocar sus resultados a satisfacer tanto las necesidades de corto y largo plazo de todos sus grupos de interés y no solo de sus clientes.

El quinto apartado de la matriz REDER se centra en el ámbito de aplicación de toda esta filosofía o enfoque de mejora continua, excelencia y gestión de la calidad (Tabla 19).

**Tabla 19** Elemento resultado de *Ámbito de aplicación del modelo EFQM*

Elementos	Calificación	Ponderado	Total
Ámbito de aplicación	Resultados en 1/4 de las áreas (25 puntos)	100%	25
Total		100%	25

Fuente: European Foundation for Quality Management, (2015) y la empresa Proserla S.A.C.

Elaboración, Propia.

La empresa Proserla S.A.C. tiene en el elemento de ámbito de aplicación un puntaje de 25 puntos, el cual se interpreta como resultados obtenidos en 1/4 de las áreas. Obteniendo un calificativo de inadecuado, al solo tener este elemento en el área de procesamiento, sin extenderlo a todas las operaciones productivas y otras actividades no ligadas a la producción, como las exportaciones (ventas), las finanzas y los recursos humanos; deriva en consecuencias como la insatisfacción del personal y de los clientes, limitando los ingresos económicos y financieros potenciales de la empresa, así como la contribución a su sociedad (vecinos e instituciones).

El último apartado de la matriz REDER se centra en la puntuación y evaluación total del modelo EFQM (Tabla 20).

**Tabla 20** Puntuación y Evaluación del modelo EFQM

Elementos del Modelo	Puntuación	Ponderado	Puntuación por elemento
Enfoque	50	20%	10
Despliegue	30	20%	6
Evaluación y revisión	22.33	20%	4
Resultados	35	20%	7
Ámbito de aplicación	25	20%	5
Total Modelo	162.33	100%	32.47

Fuente: European Foundation for Quality Management, (2015) y la empresa Proserla S.A.C. Elaboración: Propia

La empresa Proserla S.A.C. ha obtenido en el autodiagnóstico del modelo EFQM una puntuación de 32.47, producto de la suma total de elementos del modelo, faltándole 67.53 puntos para alcanzar los niveles óptimos de excelencia según en el modelo. Afectando positiva, pero moderadamente a aplicación del modelo EFQM en la empresa.

### **1.3. Análisis FODA de la empresa Proserla S.A.C.**

Las fortalezas y debilidades se obtuvieron del diagnóstico del microentorno, y las oportunidades y amenazas del macroentorno.

#### **1.3.1. Fortalezas**

Poseer una planeación estratégica al año 2023 (p. 60)

Eficientes procesos logísticos y de operaciones (p.63).

Certificaciones internacionales obtenidas (p.63).

Moderna infraestructura en su planta de procesamiento (p.70).

Ubicación estratégica (p.70).

#### **1.3.2. Debilidades**

Dependencia de su empresa matriz Costa del Sol y Ecoacuicola (p.61).

Poseer una estructura organizacional funcional (p. 62).

Escasa asignación de recursos económicos a la mercadotecnia (p.63).

Escaso número de alianzas estratégicas (p.63).

Inadecuada administración del personal, sin enfoque de liderazgo (p.66).

Deficiencia en la evaluación y revisión de sus operaciones y actividades (p.73).

#### **1.3.3. Oportunidades**

Poseer una estructura de mercado que ofrece la competencia monopolística (p.42).

Una tasa de crecimiento del sector agroexportador creciente (p.45).

Avances tecnológicos para ingresar a mercados desarrollados (p.47).

Apertura de nuevos mercados, debido a la política comercial del gobierno peruano (p.48).

Incremento del número de instituciones que brindan servicios complementarios al sector agroexportador (p.50).

Bajo poder de negociación de los proveedores (p. 52).

#### **1.3.4. Amenazas**

Incremento de la competencia en un promedio del 36% en solo un año (del 2014 al 2015) (p.51), para el 2016 se estima que esta tasa se reduzca a un 15%, por la caída de precio del mango y del desplazamiento de la demanda de uva de variedad Red Globe por una de tipo Thomson

Alto poder de negociación de sus compradores (importadores) (p. 52).

Incremento en la cantidad ofertada de frutas con calidad de exportación procedente de los departamentos de Piura, La libertad e Ica (p. 53).

Alta revalidad entre competidoras (empresas) existentes (p.54).

## 2. Estructura del Plan de mejora continua, en base al modelo EFQM.

El plan de mejora continua tiene como principal componente a la planificación, conformado por objetivos y propuestas, éstas serán ejecutadas en función a las cinco variables facilitadoras del modelo EFQM, los cuales son el liderazgo, la administración del personal, las estrategias, los recursos, los procesos y productos (Tabla 21).

**Tabla 21** Estructura del plan propuesto

Estructura del plan de mejora continua en base al modelo EFQM
1. Planificación
1.1. Propuestas facilitadoras del modelo EFQM
1.2. Programas
2. Ejecución
2.1. Propuesta para mejorar el liderazgo
2.1.1. Programas
2.1.1.1. Actividades
2.2. Propuesta para mejorar la administración del personal
2.2.1. Programas
2.2.1.1. Actividades
2.3. Propuesta para mejorar las estrategias
2.3.1. Programas
2.3.1.1. Actividades
2.4. Propuesta para mejorar la asignación de recursos
2.4.1. Programas
2.4.1.1. Actividades
2.5. Propuesta para mejorar los procesos y productos
2.5.1. Programas
2.5.1.1. Actividades
3. Evaluación
3.1. Resultados en el personal
3.2. Resultados en los clientes
3.3. Resultados en la sociedad
3.4. Resultados clave del negocio
4. Actuar en base a la retroalimentación
4.1. Propuesta de retroalimentación
5. Presupuesto para su ejecución
6. Cronograma para su ejecución

Elaboración: Propia

El tercer componen que es el de la evaluación estará conformado por cuatro las variables resultado del Modelo EFQM, los cuales se enfocan en el personal, clientes, sociedad y el negocio; posteriormente se generará una retroalimentación que sustente la mejora continua en el tiempo

La planificación para este plan será de tipo estratégica, teniendo como principal objetivo la mejora continua, para lograr ser una empresa excelente en el sector agroexportador; empleando las cinco propuestas facilitadoras del modelo EFQM.

### **2.1. Propuesta de mejora del liderazgo.**

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos, por lo que el objetivo de esta propuesta es que los líderes de la entidad desarrollen la nueva misión, visión, valores y principios éticos. Los líderes definirán, supervisarán e impulsarán tanto la mejora del sistema de gestión como su rendimiento. Los líderes se implicarán con los grupos de interés externos. Los líderes reforzarán la cultura de excelencia entre el personal de la empresa Proserla S.A.C y la organización, para que sea flexible y gestione el cambio de manera eficaz.

La competencia de esta propuesta es, formar líderes con vision, inspiración e integridad, la propuesta de mejorar el liderazgo tendra un órgano de gestión que se haga responsables de los programas necesarios para lograr las propuestas planificas (Tabla 22).

**Tabla 22** *Asignaciones al órgano de gestión de liderazgo*

Órgano de Gestión	Programas	Actividades
Liderazgo. (conformado por tres personas).	Programa de capacitación	1.Realizar talleres de liderazgo personal
		2.Realizar talleres de proactividad
	Programa de formulación de proyectos	3.Formular proyectos con operarios, de tipo complementarios
		4.Evaluar los proyectos realizados por los operarios, con los administrativos
	Programa de integración	5. Elaborar un focus group por departamento para mejorar sus actitudes de liderazgo.
		6. Establecer un simulador de liderazgo para los gerentes y jefes de la empresa.

Elaboración: Propia

El organo de liderazgo estará conformado por una persona del área administrativa, un técnico y un operario de la empresa Proserla S.A.C., los cuales se responsabilizarán de la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se recurrirá al órgano de gestión siempre que deba tomarse decisiones que pretendan desarrollar el liderazgo en la empresa.

El órgano de gestión estará encargado de ejecutar tres programas, los cuales implican dos actividades cada uno, resultando un total de seis actividades en este tipo de propuesta. Las actividades uno y dos se realizarán una vez por bimestre, la tres al trimestre, la cuarta al semestre, la quinta y sexta cada cuatro meses.

## 2.2. Propuesta para mejorar la administración del personal.

Se elaborarán planes de gestión que apoyarán las estrategias de administración del personal. Se ofrecerá capacitaciones al personal, alineadas a sus necesidades con el de la organización, implicando que asumen la responsabilidad de sus decisiones; teniendo como alternativa la inversión en comunicación eficaz. La empresa se enfocará en el reconocimiento del personal que realice una actividad sobresaliente, haciéndolo público en toda la empresa. Las actividades de cada programa son enumeradas de forma continua para su identificación en el presupuesto y para un conteo total de actividades del plan de mejora continua (Tabla 23).

**Tabla 23** *Asignaciones de órgano de gestión del personal.*

Órgano de Gestión	Programas	Actividades
Personal (conformado por tres personas).	Programa de capacitación	1.Realizar talleres técnicos productivos para el personal 2.Inscribir al personal de recursos humanos en diplomados especializados
	Programa de creación de capital humanos	3.Realizar talleres acerca del perfil del consumidor extranjero de los productos que procesa la empresa. 4.Creación de un ambiente para promover la creatividad e innovación.
	Programa de integración y reconocimiento	5.Mejorar los canales de comunicación a través del intranet y redes sociales. 6.Asignar un fondo monetario para reconocimiento y recompensas.

Elaboración: Propia

La organización generará valor y niveles de rendimiento elevados a través de la mejora continua y la innovación sistemática mediante el aprovechamiento de la creatividad de su

personal. Se invertirá en la creación de cultura de empoderamiento para la consecución de ambos objetivos organizacionales y personales. El éxito de la empresa Proserla S.A.C. se dará a través del talento de su personal, principalmente por la valoración del mismo como capital humano.

La actividad uno se realizará cada bimestre y la dos se realizarán una vez al año, la tres cada cuatro meses, la cuarta al año, la quinta y sexta cada cuatro meses.

### 2.3. Propuesta para mejorar las estrategias.

Las políticas y estrategias que ha realizado la empresa desde el inicio de sus operaciones han obtenido resultados aceptables por la administración y la empresa matriz Costa del Sol. Pero el objetivo de la presente investigación es la mejora continua, por lo que se propondrán las siguientes estrategias (Tabla 24).

**Tabla 24** *Asignaciones del órgano de gestión estratégica*

Órgano de Gestión	Programas	Actividades
Estrategia (conformado por cuatro personas).	Programa de capacitación	1. Contratar consultorías
		2. Inscribir a los gerentes en diplomados especializados
	Programa de cambio de enfoque	3. Entrevistar a las personas que conforman los grupos de interés de la empresa cada cuatro meses y generar retroalimentación.
		4. Elaborar informes de lectura del macro y micro entorno mensualmente.
	Programa de información	5. Sistematización de la información obtenida por inteligencia comercial.
		6. Realizar una misión comercial internacional por año.

Elaboración: Propia

La actividad uno se realizará cada cuatro meses y la dos se realizará una vez al año, la tres cada cuatro meses, la cuarta por bimestre, la quinta cada cuatro meses y la sexta al año; para la definición de objetivos y estrategia, se analizará indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas y tecnologías, los directivos deberán hacer reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa Proserla S.A.C., donde se visiona, empleando una documentación formal en su plan estratégico, planes de marketing anuales, planes de ventas y presupuestos anuales.

Se recurrirá periódicamente a estudios de mercado internacional elaborados por empresas consultoras, sobre la situación del sector agroexportador; se llevarán a cabo estudios de mercado con el personal de ventas de la empresa Ecoacuicola S.A.C. de manera continua. Los diplomados especializados alternativos para los gerentes serán los de finanzas corporativas, coaching transformacional, mejoramiento integral de la calidad de gestión, gerencia en proyectos, seguridad industrial, salud ocupacional y gestión de talento humanos.

Se tomará en cuenta el análisis del entorno competitivo, haciendo referencia a los clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector agroexportador y productos sustitutos. El conocimiento de la competencia será recogida sistemática de la inteligencia comercial, del estudio de sus datos, depositados en el registro comercial, de información recuperada de otras bases de datos, así como de estudios de benchmarking.

En el proceso de planificación, se hará un análisis periódico de la organización Proserla, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas y necesidades de formación. Para la definición de los objetivos se utilizará la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas, oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de la empresa Proserla S.A.C. Se identificarán los diferentes segmentos de mercado

en el exterior, en los cuales, los productos de la empresa Proserla, puedan alcanzar una mayor aceptación.

### 2.3.1. Despliegue o asignación de estrategias.

Se elaborarán por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la empresa, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos. Se distribuirán copias por escrito y por e-mail a los cuatro responsables de la ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes.

### 2.4. Propuesta para mejorar la asignación de recursos.

La empresa Promotora y servicios Lambayeque (Proserla) S.A.C. cuenta con recursos contabilizados en ocho millones de dólares, por lo que el plan de mejora continua, en base al modelo EFQM, tiene como objetivo optimizar la asignación de sus recursos (Tabla 25).

**Tabla 25** *Asignaciones del órgano de gestión de recursos*

Órgano de Gestión	Programas	Actividades
Recursos (conformado por cuatro personas).	Programa de capacitación	1.Taller sobre economía de la empresa y administración básica
		2.Realizar una pasantía a empresas líderes en el sector.
	Programa de eficiencia	3.Reestructurar las partidas presupuestarias, acorde a la situación actual de la empresa
		4.Evaluación continua de proveedores de materia prima, insumos y bienes de capital.
	Programa de control	5. Diseñar nuevos indicadores de eficiencia.
		6.Retroalimentación de la información obtenida de los indicadores

La actividad uno se realizará por bimestre y la dos se realizará una vez al año, la tres cada cuatro meses, la cuarta al mes, la quinta y sexta cada cuatro meses. Se estimará los recursos necesarios a las instalaciones, dotaciones presupuestarias y tiempo de trabajo de los empleados; para la formulación de proyectos o de actuaciones formativas relacionadas con gestión del conocimiento, información, innovación y calidad.

Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor se verificará si está certificado con Business Alliance for Secure Commerce (BASC), o se procederá a su evaluación mediante un cuestionario.

Se dispondrá de un sistema de evaluación continua de los proveedores, en función de los requerimientos de calidad respecto a las especificaciones técnicas de los suministros, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas y stock mínimo en sus almacenes.

## **2.5. Propuesta para mejorar los procesos y productos.**

Los procesos se gestionarán con el fin de optimizar el valor para los grupos de interés. Los productos y servicios se desarrollarán para dar un valor óptimo a los clientes. Los productos se promocionarán en mercados internacionales, mejorando las relaciones con los clientes actuales (Tabla 26).

**Tabla 26** Asignaciones del órgano de gestión de procesos y productos

Órgano de Gestión	Programas	Actividades
Procesos y productos (conformado por seis personas).	Programa de capacitación	1.Taller sobre administración de operaciones agroindustriales
		2.Implementación de metodologías TESCO para la optimización de los procesos
	Programa de optimización	3.Elaborar pronósticos de cosecha por zonas del país, pronosticos de países competidores.
		4.Mejora de los procesos de catabolismos para las plantas en campo.
	Programa de control	5.Diseñar nuevos indicadores de productividad.
		6.Retroalimentación de la información obtenida de los indicadores

Esta propuesta tendrá como objetivo la creación de una codificación del producto terminado, teniendo como caso el código F0101221020101, señalaría con la letra F, que se trata de una fruta fresca, el 01 señalaría que el producto que se negocia es mango (*Mangifera indica L.*), el código de variedad 01 especificara que se trata de la variedad Kent, el código 2 de tipo de cultivo advertiría que se refiere a mango convencional, el código 2 de la línea de empaque especificará que es un producto para el mercado de EE. UU., el código 1 del modelo de pallet indicaría la medida de parihuela, el código de modelo de producto 02 determinará el peso estándar de las cajas que se paletizan, el código 01 dará el logo o marca de caja de tipo A, y finalmente, el código 01 del número de cajas por pallet especificará que son 239 cajas paletizadas. Por lo que se procede a proponer los defectos y tolerancias permitidos por el plan de mejora continua (Tabla 27).

**Tabla 27** Defectos y tolerancias permitidos por el plan de mejora continua

Defectos	Tolerancias
Daños en paletización	0%
Etiquetado incorrecto	0%
Exceso de maduración	0%
Maduración insuficiente	2%
Heterogeneidad en maduración	5%
Calibres fuera de las especificaciones	2%
Podredumbre	0%
Daños internos	0%
Daños externos	2%
Temperatura fuera de rango	0%
Plaga o enfermedades	0%

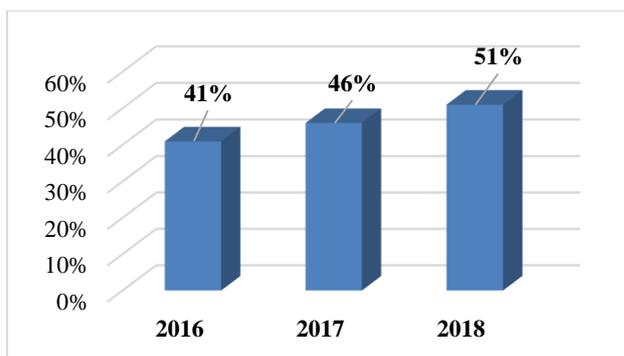
Fuente: Empresa Proserla S.A.C. y departamento de operaciones.

Se ha identificado once posibles defectos, a siete de estos se le atribuirá 0% de tolerancia, a maduración insuficiente, calibres fuera de las especificaciones y daños externos, se le atribuirá 2%; a heterogeneidad en maduración se le atribuirá 5% de tolerancia, al ser este último defecto el más difícil de controlar.

## **2.6. Evaluación de las variables resultado del modelo EFQM a través del sistema de gestión.**

### **2.6.1. Resultado en las personas.**

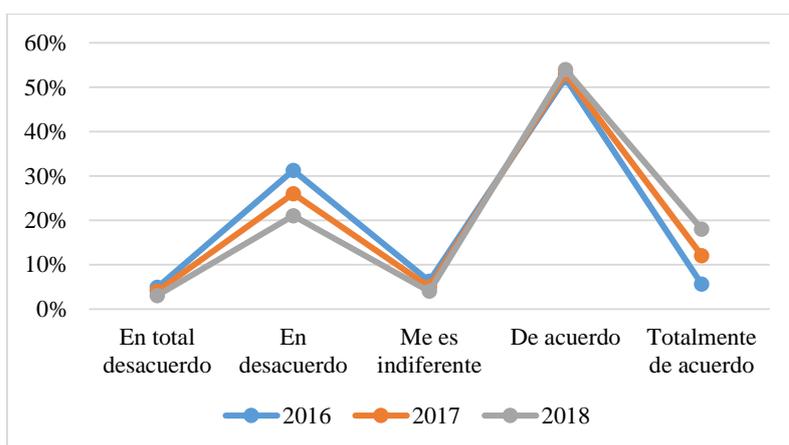
El resultado en las personas ha sido obtenido mediante la percepción del capital humano empleado para lograr los objetivos organizaciones; por lo que el presente plan contribuirá la mejora del mismo. El liderazgo es un agente facilitador del modelo EFQM, el cual tiene impacto en el resultado de las personas (Figura 23).



**Figura 23** Porcentaje de liderazgo proyectado desde la perspectiva del personal encuestado.

El porcentaje de liderazgo en el 2016 fue obtenido mediante el cuestionario del anexo 3, dando como resultado que el 41% del personal encuestado define al líder como el compañero que hace que las personas que lo siguen mejoren, por lo que el plan buscará obtener un resultado del 46% en el 2017 y un 51% en el año 2018.

Los resultados en las personas deben ser acompañados de indicadores de desempeño por lo cual el resultado de un trabajo excelente desde la perspectiva del personal es una prioridad (Figura 24).

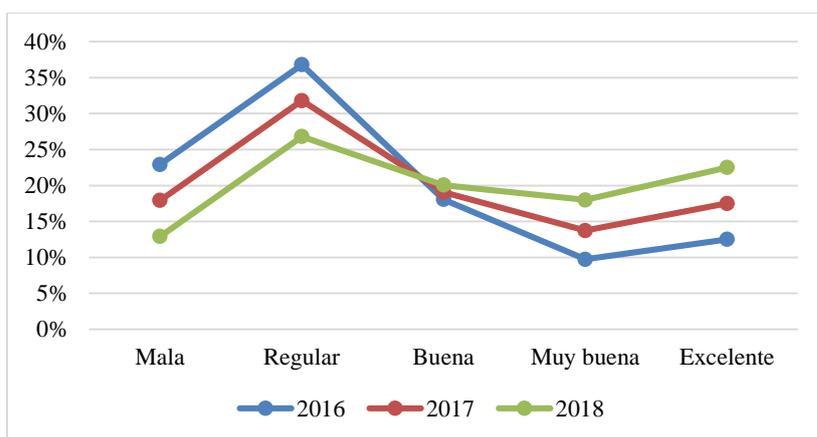


**Figura 24** Resultados proyectados de un trabajo excelente desde la perspectiva del personal encuestado.

Los resultados obtenidos en el 2016 reflejan un alto desacuerdo y un muy bajo porcentaje de personas que están totalmente de acuerdo en que el trabajo que ellos realizan

es excelente, por lo que el plan pretende mejorar gradualmente esta última respuesta para los años 2017 y 2018.

Evaluar la percepción que tiene el personal de la calidad de la administración de la empresa es relevante para el crecimiento de una empresa (Figura 25).



**Figura 25** Resultados proyectados de un sistema de gestión de calidad desde la perspectiva del personal encuestado.

Los resultados obtenidos en el 2016 atribuyen una calidad regular a la administración, el 23% del personal considera de mala calidad a la administración de la empresa (sistema de gestión); por lo que el plan pretende disminuir en 10% esta última respuesta para el año 2018.

#### ***2.6.1.1 Propuesta para la evaluación de resultados en las personas***

El énfasis en las máquinas y en el método de trabajo (agroindustrial), es importante, pero lo es aún más el énfasis en las personas y sus grupos sociales. La psicología industrial presente en la empresa Proserla S.A.C. incluye el análisis de la adaptación del personal al trabajo, así como las características humanas y profesionales que cada tarea exige a su ejecutante. Para elaborar esta propuesta se tomó en consideración a los resultados de las Figuras 23, 24 y 25. El cual tiene por objetivo agregar valor al capital humano de la empresa (Tabla 28).

**Tabla 28** *Órgano responsable de resultados en las personas*

Órgano de gestión	Programa	Actividades
Recursos humanos (dos personas)	Programa de control	1. Medición del liderazgo desde la perspectiva del personal 2. Control de la productividad individual y en equipo del personal 3. Medición de la calidad integral percibida por el personal

La propuesta está conformada por un órgano responsable, un programa y tres actividades, la primera actividad incorporará un test psicológico, priorizando el estudio de la personalidad con respecto al estudio de la de la productividad, el cual incluirá estudio de accidentes y de fatiga. Las dos personas serán el asistente administrativo de la gerente de recursos humanos y el jefe de seguridad laboral. El control se hará una vez cada cuatro meses, haciendo referencia a las tres campañas del año, cada una de cuatro meses.

### **2.6.2. Resultado en los clientes.**

Proserla S.A.C. se desenvuelve en un mercado industrial, por lo que sus negociaciones son de empresa a empresa (Business to business), de exportador a importador, siendo la satisfacción de este último el resultado que se pretende mejorar, tomando como supuesto que la continuidad de las exportaciones y el incremento del valor FOB (Free on Board) de las mismas, tienen un alto nivel de correlación con la satisfacción de los clientes de la empresa Proserla S.A.C.

Los resultados serán analizados por cada producto, iniciando por el resultado en las exportaciones de mango (*Mangifera indica L.*) (Tabla 29).

**Tabla 29** *Exportaciones de mango a los Estados Unidos por cliente.*

Empresa	Estado	Actividad	2014	2015	2016
Splendid Products Llc	California	Whol Fruits/Vegetables	14,784	27,027	35,501
Hortifrut Imports Inc	Florida	Whol Fruits/Vegetables	7,392	16,216	21,301
Total del valor FOB exportado			22,176	43,243	56,802

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat, 2015). Valor FOB (Free on board) es un incoferm empleado para la exportación de mercancías, expresado en dólares americanos.

Para las exportaciones de mango (*Mangifera indica L.*), los clientes son Splendid Products Llc y Hortifrut Imports Inc, ubicadas en los estados de California y Florida respectivamente, ambas dedicadas a la actividad de importación de frutas y hortalizas.

La empresa empezó a exportar mango (*Mangifera indica L.*) y palta (*Persea americana millar*) en el 2014, desde este año las exportaciones han generado mayores ingresos (Tabla 30).

**Tabla 30**

*Exportaciones de palta (Persea americana millar) a los Estados Unidos por cliente.*

Empresa	Estados	Actividad	2014	2015	2016
Hortifrut Imports Inc	Florida	Whol Fruits/Vegetables	1,094,366	547,183	506,485
Homerun Avocados	New York	Whol Fruits/Vegetables	0	437,746	548,993
Total del valor FOB exportado			1094,366	984,929	1,055,478

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat, 2015). Valor FOB (Free on board) es un incoferm empleado para la exportación de mercancías, expresado en dólares americanos.

Para las exportaciones de palta (*Persea americana millar*), los clientes son Hortifrut Imports Inc y Homerun Avocados, ubicadas en los estados de California y Florida respectivamente, ambas dedicadas a la actividad de importación de frutas y hortalizas. En el caso de Hortifrut Imports Inc existe una disminución del 46% en el año 2016 en comparación con el valor importado en el año 2014, porque identificó nuevos proveedores en México.

Proserla S.A.C. empezó a exportar uva (*Vitis vinífera*) en el año 2007, a la empresa International Fruit Company Inc de los Estados Unidos; año en que este fruto obtuvo una amplia demanda por parte de los consumidores extranjeros, a pesar de los muchos requisitos no arancelarios establecidos por el gobierno estadounidense (Anexo 1).

Proserla S.A.C. continuó exportando uva (*Vitis vinífera*) en el año 2012 al mercado europeo, específicamente a la empresa francesa Anecoop France; año en que este fruto obtuvo una amplia demanda por parte de los consumidores europeos, a pesar de requisitos no arancelarios como la ley de Modernización de inocuidad de los alimentos (FSMA) establecido por la unión europea. En el año 2013 se logró exportar al mercado asiático, específicamente a una empresa de Hong Kong (Tabla 31).

**Tabla 31** Exportaciones de uva a Estados Unidos, Francia y China por cliente en el periodo 2012 al 2016

Empresa	País	2012	2013	2014	2015	2016
International Fruit Company Inc	Estados unidos	81,476	69,102	28,800	81,624	61,710
All Fresh Produce Inc	Estados unidos	48,886	55,281	28,800	48,974	61,916
Anecoop France	Francia	16,295	27,641	43,200	32,650	15,453
Ming kee Chan Company Limited	China	0	27,641	72,000	0	0
Total del valor FOB exportado		130,362	179,664	172,800	163,248	139,080

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2015). Las exportaciones están expresadas en valor FOB (Free on board), incofaterm cotizado en dólares americanos.

Para las exportaciones de uva (*Vitis vinífera*), se mantuvieron los clientes International Fruit Company Inc All Fresh Produce Inc, obteniendo un valor exportado promedio de ambas empresas de 56,657 en el periodo 2012 al 2016. En el año 2014 se exportó un valor de US\$ 43,200 y US\$ 72,000 a las empresas Anecoop France y Ming Kee Chan Company respectivamente, para los años 2015 y 2016 la empresa dejó de venderle a este último, obteniendo resultados negativos con los clientes en un 25%.

### 2.6.2.1. Propuesta para la evaluación de resultados en los clientes

Identificar y comprender las necesidades en los clientes, para luego satisfacerlas es el objetivo, pero esta tarea se dificulta para la empresa Porserla S.A.C. al ser sus clientes de otros países con otra cultura y actitudes acerca de los negocios (Tabla 32).

**Tabla 32**

*Órgano de gestión responsable de la evaluación de resultados en los clientes.*

Órgano de gestión	Programa	Actividades
Comercio exterior (dos personas)	Programa de control	1.Evaluar la frecuencia en la que los importadores envían órdenes de compra. 2.Evaluar las mejoras en la fijación de precios FOB  3.Evaluar el volumen y valor exportado por cliente

El órgano de gestión responsable de la evaluación de resultados en los clientes, será el de Comercio exterior, el cual estará conformado por el gerente comercial y el jefe de exportaciones. La primera actividad será evaluar la frecuencia en la que los importadores envían órdenes de compra, la cual se realizara al final de cada mes; la segunda actividad es evaluar las mejoras en la fijación de precios FOB y la influencia de las políticas de descuento la cual se realizara de forma mensual; La tercera actividad será evaluar el volumen y valor exportado por cliente para así poder fidelizarlo, esta actividad será cada cuatro meses.

### 2.6.3. Resultados en la sociedad.

Los resultados en la sociedad fueron obtenidos a través de los programas que designa la empresa para este objetivo. Teniendo como fin la mejora de la percepción de la sociedad acerca de la empresa, analizando primero los resultados del programa construye (Tabla 33).

**Tabla 33** Resultado del programa construye en el periodo 2014 al 2016

Programa	Actividades	Lugares favorecidos	Monto en soles
Programa construye	-Construcción de una pileta	Jayanca Km 35	450
	-Construcción de una loza deportiva	Jayanca Km 40	3,200
	-Construcción de un jardín de flores	Jayanca Km 38	270
	Total		3920

El Programa Construye ha realizado las actividades de construcción de una pileta, de una loza deportiva y un jardín, con un monto de 450, 3200 y 270 soles respectivamente; alcanzando un total de 3920 soles en el programa.

Al igual que las obras de construcción, las donaciones proporcionan resultados en la sociedad (Tabla 34).

**Tabla 34** Resultado del programa de donaciones en el periodo 2014 al 2016

Programa	Actividades	Lugares favorecidos	Monto en soles
Programa de donaciones	Entrega de libros para niños	Colegio Manuel Soane Corrales	630
	Entrega de baldes de pintura	Colegio Mesías	275
	Entrega de polos	Escuela nuestra señora de Fátima	340
	Total		1245

El programa de donaciones ha realizado las actividades de libros para niños, de baldes de pintura y polos, con un monto de S/.630, S/.275 y S/.340 soles respectivamente; alcanzando un total de S/.1245 soles en el programa.

#### **2.6.3.1. Propuesta para la evaluación de resultados en la sociedad**

Proserla S.A.C. pretende tener un impacto positivo en el mundo que le rodea mediante la mejora continua, que al mismo tiempo genere un avance en las condiciones económicas, medioambientales y sociales dentro del distrito de Jayanca y la sociedad Lamabayecana en su conjunto, por lo que es necesaria una propuesta la evaluación de resultados en la sociedad (Tabla 35).

**Tabla 35**

#### *Órgano responsable de la evaluación de resultados en la sociedad*

Órgano de gestión	Programa	Actividades
Responsabilidad Social (dos personas)	Programa de control	Evaluar los resultados del programa construye
		Evaluar los resultados del programa donaciones

El órgano de gestión responsable de la evaluación de resultados en la sociedad, será el de responsabilidad social, el cual estará conformado por la jefa del área de desarrollo social y su asistente de proyección social. La primera actividad será evaluar los resultados del programa construye, acerca de quienes, cuantos y como se beneficiarán con las construcciones; la segunda actividad es evaluar los resultados del programa donaciones, manteniendo una mejor relación con los colegios beneficiados. Las dos actividades se realizarán al final de cada año.

#### **2.6.4. Resultados clave del negocio.**

El modelo EFQM evalúa resultados obtenidos por la empresa, por lo que la contabilidad gerencial es esencial para el diagnóstico y la posterior toma de decisiones, por esta razón el área de contabilidad de PROSERLA S.A.C. elabora ratios contables que deben ser analizados desde un enfoque interno y externo, en el cual se ve envuelto para ayudar a su sistema de gestión a maximizar sus resultados de forma sostenible (Tabla 36).

**Tabla 36** *Indicadores de contabilidad gerencial de la empresa PROSERLA S.A.C. del 2015*

Ratios	Unidad
Liquidez	1.051
Liquidez severa	0.915
Rotación de las existencias	27.29
Periodo de rotación de existencias	13.19
Rotación de las cuentas por cobrar	8.58
Periodo de cuentas por cobrar	41.93
Rotación de cuentas por pagar	5.37
Periodo de cuentas por pagar	67.04
Ciclo operativo	55.12
Ciclo efectivo	-11.92

Fuente: Área de contabilidad

Se muestra que tiene un ratio de liquidez de 1.05, significa que por cada sol de deuda que adquiera, la empresa tiene un sol para hacerle frente; en el ratio de liquidez severa de 0.91 refiere que la empresa posee 0.91 centavos de sol en caja y efectivo, para hacerle frente a un sol de deuda; el periodo de rotación de existencia es de 13 días, lo que significa que cada 13 días la empresa termina de procesar el total de fruta que ingresa a planta; el periodo de cuentas por cobrar es de 42 días, entendiéndose como el tiempo de espera en que la empresa incurre para obtener el pago por sus ventas; el periodo de cuentas por pagar es de 67 días, entendiéndose como el tiempo en que la empresa espera para pagar a sus proveedores; el ciclo operativo es la suma del periodo de existencias y de las cuentas por pagar, obteniendo un total de 55 días, periodo que es asignado a su capital de trabajo; el ciclo de efectivo es la diferencia entre el ciclo operativo y las cuentas por pagar, obteniendo

un resultado de -12 días aproximadamente, entendiéndose como el tiempo en que la empresa opera con el dinero de terceros (Olivos, comunicación personal, 07 de noviembre 2016).

Estos son indicadores de gestión característicos de empresas agroexportadoras, que pueden ser buenos partiendo de la óptica financiera, pero que son dañinos para sus proveedores (agricultores y pequeñas empresas) al tener períodos de cuentas por pagar muy amplios, que restan liquidez a las micro y pequeñas empresas, poniendo en peligro la permanencia de sus proveedores en el mercado y dañando así la cadena de valor de su producto; por lo que es necesario mejorar su sistema de gestión, para ayudarles a entender mejor el modelo de negocio que deben seguir.

Su sistema de gestión no posee una planificación conjunta entre el área comercial y de operaciones, la cual debería ser considerada como un problema a solucionar mediante una herramienta de comunicación horizontal. Este problema genera costos cuantitativos y cualitativos, al no reducir costos operativos como el exceso de inventarios, retrasos en la entrega y reclamo de pedidos. Los resultados muestran que la empresa necesita un plan de mejora continua para su sistema de gestión a través de un modelo eficiente e integral como lo es el EFQM.

#### ***2.6.4.1. Propuesta de evaluación de resultados clave***

Proserla S.A.C. pretende lograr un desarrollo sostenido, con excelentes resultados económicos que satisfagan tanto las necesidades de corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de una propuesta de evaluación de resultados (Tabla 37).

**Tabla 37**

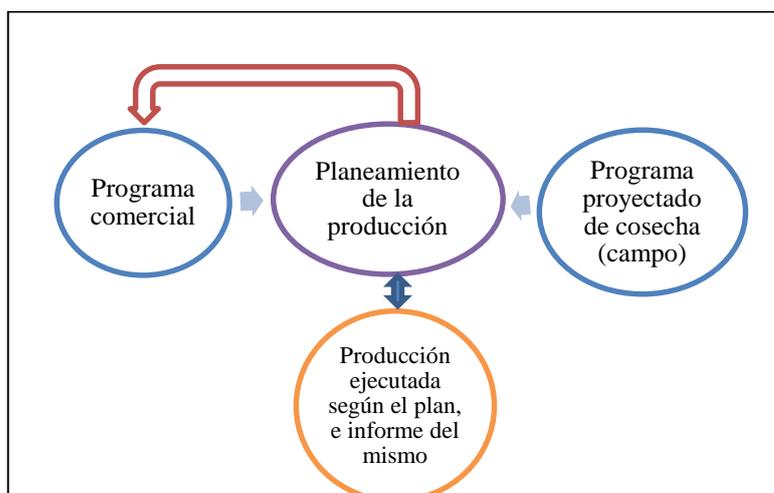
*Órgano de gestión responsable de la evaluación de resultados clave*

Órgano de gestión	Programa	Actividades
Contabilidad gerencial (dos personas)	Programa de control	Interpretar los ratios de contabilidad gerencial  Ofrecer recomendaciones para alinear los ratios a los requerimientos de su grupo de interés

El órgano de gestión responsable de la evaluación de resultados clave, será el de contabilidad gerencial, el cual estará conformado por la jefa de contabilidad y el gerente de finanzas. La primera actividad será interpretar los ratios de contabilidad gerencial, acerca de la liquidez, rotaciones, periodos y ciclos; la segunda es ofrecer recomendaciones para alinear los ratios a los requerimientos de su grupo de interés. Las dos actividades se realizarán cada cuatro meses.

## 2.7. Actuación en base a la retroalimentación

La propuesta de retroalimentación adaptará su teoría a la tipología de las empresas agroexportadoras para contribuir a su sistema de gestión (Figura 26).



**Figura 26** Retroalimentación para la mejora continua.

El programa comercial, de cosecha y producción proveerán información al planeamiento de la producción realizado por operaciones, el cual posteriormente entregará un informe para la ejecución comercial y de producción; cumpliéndose la retroalimentación en las áreas involucradas.

La retroalimentación es una etapa de comunicación del análisis hecho en base al desempeño de la empresa Proserla S.A.C., hacia el órgano estratégico (Tabla 38)

**Tabla 38**

*Propuesta de retroalimentación*

Órgano de gestión	Programa	Actividades
		Evaluar el programa comercial
Estratégico (dos personas)	Programa de retroalimentación	Evaluar el programa de cosecha Evaluar el programa de procesamiento

El órgano de gestión responsable de la retroalimentación, sera el estrategico, el cual estará conformado por el apoderado y el gerente general. La primera actividad será evaluar el programa comercial, volúmenes exportados y precios; la segunda es evaluar el programa de cosecha y por último evaluar el programa de procesamiento, las actividades se realizarán cada mes.

## 2.8. Presupuesto para la implementación del plan de mejora continua en base al modelo EFQM.

Presupuesto para mejorar el liderazgo	Importe en soles por año
1. Realizar un taller de liderazgo personal por bimestre	1120
2. Realizar talleres de proactividad por bimestre	1120
3. Formular proyectos con operarios, de tipo complementarios por trimestres	3000
4. Evaluar los proyectos realizados por los operarios, con los administrativos por semestre	1000
5. Elaborar un focus group por departamento para mejorar sus actitudes de liderazgo.	250
6. Establecer un simulador de liderazgo para los gerentes y jefes de la empresa.	900
<b>Total</b>	<b>7390</b>

Presupuesto para mejorar la administración del personal	Importe en soles por año
1. Realizar talleres técnicos productivos para el personal por bimestre	1200
2. Inscribir al personal de recursos humanos en diplomados especializados al año	5000
3. Realizar un taller acerca del perfil del consumidor extranjero de los productos que procesa la empresa cada cuatro meses	1000
4. Creación de un ambiente para promover la creatividad e innovación al año.	1000
5. Mejorar los canales de comunicación a través de intranet y redes sociales tres veces al año	900
6. Asignar un fondo monetario anual para reconocimiento y recompensas al año.	1000
<b>Total</b>	<b>9100</b>

Presupuesto para mejorar la gestión estratégica	Importe en soles por año
1. Contratar una consultoría cada cuatro meses	3600
2. Inscribir a un gerente en un diplomado especializado al año	4000
3. Entrevistar a las personas que conforman los grupos de intereses de la empresa cada cuatro meses y generar retroalimentación.	600
4. Elaborar informes de lectura del macro y micro entorno por bimestre.	1000
5. Sistematización de la información obtenida por inteligencia comercial cada cuatro meses.	1200
6. Realizar una misión comercial internacional por año.	4000
<b>Total</b>	<b>14400</b>

Presupuesto para mejorar la gestión de recursos	Importe en soles por año
1. Taller sobre economía de la empresa y administración básica por bimestre	1200
2. Realizar una pasantía a empresas líderes en el sector por grupo de tres personas al año.	5000
3. Reestructurar las partidas presupuestarias cada cuatro meses.	600
4. Evaluación mensual de proveedores de materia prima, insumos y bienes de capital.	600
5. Diseñar indicadores de eficiencia de recursos cada cuatro meses	800
6.. Retroalimentación de la información obtenida de los indicadores cada cuatro meses.	800
<b>Total</b>	<b>9000</b>

Presupuesto para mejorar los procesos y productos	Importe en soles por año
1 Taller sobre administración de operaciones agroindustriales por bimestre.	300
2. Implementación de metodologías TESCO para la optimización de los procesos al año.	400
3. Elaborar pronósticos de cosecha por zonas del país, pronósticos de países competidores tres veces al año.	600
4. Mejora de los procesos de catabolismos para las plantas en campo tres veces al año.	1500
5. Diseñar nuevos indicadores productividad al año.	100
6. Retroalimentación de la información obtenida de los indicadores cada cuatro meses.	150
<b>TOTAL</b>	<b>3050</b>

Presupuesto del plan de mejora continua en base al modelo EFQM	Importe en soles por año
1 Presupuesto para mejorar el liderazgo	7390
2. Presupuesto para mejorar la administración del personal	9100
3. Presupuesto para mejorar la gestión estratégica	14400
4. Presupuesto para mejorar la gestión de recursos	9000
5. Presupuesto para mejorar los procesos y productos	3050
<b>TOTAL</b>	<b>42940</b>

**2.9. Diagrama de Gantt para la implementación del plan de mejora continua en base al modelo EFQM.**

El diagrama de Gantt es una herramienta grafica que sirve para planificar y gestionar proyectos de manera eficiente, por lo que se ha empleado el software Geniebelt, para la gestión y planificación del plan.

a) Diagrama para la propuesta de mejora de liderazgo

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
1																																																				
2																																																				
3																																																				
4																																																				
5																																																				
6																																																				

La primera actividad se realizará la cuarta semana de febrero debido a que es un taller de liderazgo y porque en esta fecha se disminuye la producción, al terminar la campaña de mango (*Mangifera indica L*). La segunda actividad se realizará la cuarta semana de enero debido a que este es el periodo de mayor producción y se requiere de un taller de productividad. La tercera actividad durará un mes y se realizará cuatro veces al año. La actividad cuatro que es evaluación de proyectos será de dos semanas al finalizar junio y diciembre. La actividad cinco se realizará al inicio de cada campaña siendo estas la primera semana de marzo, julio y noviembre. La actividad seis será a la semana siguiente de la actividad cinco.

b) Diagrama para la propuesta de mejora de la administración del personal

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
1																																																				
2																																																				
3																																																				
4																																																				
5																																																				
6																																																				

La primera actividad se realizará la tercera semana de febrero para no cruzarse con el taller de liderazgo y porque en esta fecha se disminuye la producción, al terminar la campaña de mango (*Mangifera indica L*). La segunda actividad se realizará la primera semana de diciembre debido a que es fin de año y se reconoce la eficacia del personal de recursos humanos. La tercera actividad se realizará la segunda semana de febrero para no cruzarse con los otros talleres. La actividad cuatro que es creación de ambientes será durante las cuatro semanas del mes de enero al ser el inicio de año. La actividad cinco se realizará al inicio de cada campaña siendo estas la primera semana de marzo, julio y noviembre. La actividad seis será durante los meses de setiembre y octubre que son los de mayor valor de producción de uva (*Vitis vinífera*).

## c) Diagrama para la propuesta de mejora de las estrategias

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre											
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4								
1									■	■															■	■																			■	■										
2																																																								
3															■	■																																								
4	■	■							■	■									■	■					■	■																			■	■										
5															■	■	■	■																																						
6																																																								

La primera actividad se realizará la primera y segunda semana de marzo para iniciar con una consultoría la campaña de palta (*Persea americana millar*). La segunda actividad se realizará la primera semana de diciembre debido a que es fin de año y se reconoce la eficacia del personal de recursos humanos. La tercera actividad se realizará la segunda semana de febrero para no cruzarse con los otros talleres. La actividad cuatro que es creación de ambientes será durante las cuatro semanas del mes de enero al ser el inicio de año. La actividad cinco se realizará al inicio de cada campaña siendo estas la primera semana de marzo, julio y noviembre. La actividad seis será durante los meses de setiembre y octubre que son los de mayor valor de producción de uva (*Vitis vinífera*).

d) Diagrama para la propuesta de mejora de gestión de recursos

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
1						■								■								■								■								■												■		
2											■																																									
3											■																																									
4												■																																								
5							■																																													
6	■															■																																				

La primera actividad se realizará la segunda semana de febrero para no cruzarse con los anteriores talleres propuestos. La segunda actividad se realizará la tercera semana de marzo debido a que es el inicio de la campaña de palta (*Persea americana millar*). La tercera actividad se realizará la primera semana de marzo para reestructurar las partidas por campaña. La actividad cuatro será la última semana del primer mes de campaña. La actividad cinco se realizará al final de cada campaña siendo estas la última semana de febrero, junio y octubre. La actividad seis será durante los meses de enero, mayo y setiembre que son los de mayor valor de producción.

e) Diagrama para la propuesta de mejora de gestión de procesos

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4								
1					■								■								■								■								■															
2									■	■	■	■													■	■	■	■													■	■	■	■								
3							■	■											■	■															■	■																
4								■	■										■	■															■	■																
5																									■																■											
6	■																■																■																			

La primera actividad se realizará la primera semana de febrero para no cruzarse con los anteriores talleres propuestos. La segunda actividad se realizará los meses de marzo, julio y noviembre debido a que es el inicio de las campañas. La tercera actividad se realizará la tercera y cuarta semana de febrero para elaborar los pronósticos por campaña. La actividad cuatro será la última semana de febrero y la primera de marzo y así sucesivamente por campaña. La actividad cinco se realizará al inicio de cada campaña siendo estas la primera semana de marzo, julio y noviembre. La actividad seis será durante la segunda semana de los meses de enero, mayo y setiembre que son los de mayor valor de producción.

## **Discusión**

Los resultados obtenidos en la presente investigación están conformados por un diagnóstico del sector agroexportador a nivel nacional, local y empresarial; y la propuesta de plan de mejora continua en base al modelo EFQM. En los cuales se empleó una recolección de indicadores metodológicos; por lo que las limitaciones de la presente investigación deben ser considerados en futuros estudios en la línea de gestión empresarial en los agronegocios internacionales.

Los resultados tienen como objetivo contribuir al sistema de gestión de la empresa Proserla S.A.C., pudiéndose adaptar el plan de mejora continua a otras empresas del sector, debido a la flexibilidad del modelo EFQM, y a la tipología de las empresas agroexportadoras, caracterizadas por sus procesos certificados y comercialización internacional.

No es adecuado afirmar que los resultados obtenidos siempre generarán un impacto positivo en las empresas que lo implementen, principalmente el éxito o fracaso estará a cargo de las personas que conformen los órganos o unidades de gestión, responsables de ejecutar las actividades correctamente.

Lo que sí podría generalizarse es la metodología empleada en la investigación, ya que las técnicas e instrumentos empleados cumplen la función de averiguar al detalle y recopilar la información necesaria sobre el modelo de gestión desarrollado, características de los estudios de caso, la forma de trabajar de empresas agroexportadoras, las deficiencias existentes y sus necesidades de información.

La accesibilidad a la empresa agroexportadora es una barrera casi inquebrantable, ya que es totalmente reservada en la actividad que realiza. Por lo que la viabilidad del estudio estuvo en función a que el sujeto investigador se encontraba laborando en la empresa y se pudo dialogar con los administrativos, técnicos y operarios; fue necesaria la autorización del gerente para encuestar a los trabajadores. También fue necesario responder una serie de preguntas sobre la investigación que se estaba realizando.

En el objetivo específico dos, toma relevancia que las empresas agroexportadoras solo se enfocan en sus clientes, y descuidan por completo a las personas que tratan con ellas, como el personal, los proveedores y la sociedad en donde se ubican. El principio del modelo EFQM hace referencia a que se debe tratar a los grupos de interés como a los clientes.

Para sistematizar la discusión de resultados, se ha empleado una matriz de discusión de resultados (Tabla 39).

**Tabla 28** *Discusión de resultados*

Hipótesis planteadas en función a los objetivos específicos	Teorías empleadas.	Experiencias obtenidas	Observaciones
La empresa agroexportadora aprovecha la oportunidad de mejorar, en base al FODA que presenta.	-Competitividad. -Diagnóstico del macro y micro entorno.	La empresa elabora un FODA anual, requiriendo un FODA por campaña de fruta para aprovechar las oportunidades de mejora.	La interacción de la empresa Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C. con el macro y micro entorno, contribuye al incremento de sus exportaciones.
Los resultados clave del negocio y en los clientes tiene una ponderación superior por el sistema de gestión de la empresa, en comparación con los resultados en el personal y en la sociedad.	Evaluación de resultados del modelo EFQM.  Fundamentos de la teoría general de sistemas.	Las ratios contables son buenos desde el enfoque económico y financiero. Pero generan resultados negativos en sus proveedores (agricultores y mypes) y escasos en su personal y la sociedad	Los conceptos del modelo EFQM no se aplican en su totalidad en la empresa Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C., lo que dificulta la consolidación de su sistema de gestión
Los cinco variables facilitadoras del modelo EFQM, contribuyen a la estructura del plan de mejorar continua	Enfoques teóricos de la mejora continua. Evaluación de facilitadores del modelo EFQM. Enfoque de un sistema de gestión a través de la teoría del comportamiento.	La prioridad en la calidad de los procesos es constante, convirtiendo en irrelevantes a los otros agentes facilitadores del modelo EFQM	Es necesaria la difusión de la mejora continua y del modelo EFQM en la empresa Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C

Este plan está concebido como un proceso continuo de cambio y crecimiento. El liderazgo agente facilitador del modelo EFQM, no es administración, centrándose esta última en cómo hacer mejor ciertas cosas; el liderazgo a diferencia aborda cuales son las cosas que se quiere realizar. Por lo que en un inicio se debe inculcar en los órganos de gestión el trabajo en equipo, a través de un sistema abierto, en el cual todos los integrantes puedan

participar, con el objetivo de que los jefes tengan una figura representativa pero no impositiva.

Se puede concluir que, el modelo de gestión que ofrece la presente investigación recurre a dos enfoques, facilitadores y resultados, que por análisis parciales no se podría otorgar el beneficio de internacionalización empresarial, el cual requiere de un análisis integral. Así, la propuesta de un plan de mejora continua surgió de un conglomerado de enfoques de origen teóricos y prácticos, cuya característica principal es la mejora continua en una empresa agroexportadora.

## **Conclusiones**

1. En el diagnóstico FODA las fortalezas encontradas son; planeación estratégica al año 2023, eficientes procesos logísticos y de operaciones, certificaciones internacionales, moderna infraestructura en su planta de procesamiento y una ubicación estratégica. Las debilidades encontradas son; la dependencia de su empresa matriz Costa del Sol y Ecoacuícola, poseer una estructura organizacional funcional inadecuada, escasa asignación de recursos a la mercadotecnia, escaso número de alianzas estratégicas, inadecuada administración del personal, sin enfoque de liderazgo, deficiencia en la evaluación y revisión de sus operaciones y actividades.
2. Se asigna un mayor número de recursos al logro de los resultados clave del negocio (ratios gerenciales) y en los clientes (cantidad de exportaciones) en comparación con los asignados a los resultados en el personal (satisfacción) y en la sociedad (inversión en soles a los programas construye y donaciones).
3. El liderazgo, la administración del personal, las estrategias, la asignación de recursos y los procesos son las cinco variables facilitadoras del modelo EFQM, que contribuyeron a la estructura del plan de mejorar continua, a través de la creación de quince programas, treinta actividades y cinco órganos de gestión.
4. El plan de mejora continua en base al modelo EFQM, si contribuye al sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.

## **Recomendaciones**

1. En base al diagnóstico FODA, la empresa para disminuir sus debilidades, con respecto a la dependencia de la empresa matriz, se debe asignar mayores funciones y responsabilidades al apoderado para tomar decisiones en base a las coordinaciones con la gerencia de Proserla; con respecto a la estructura organizacional, debe hacerla más horizontal a través de los órganos de gestión del plan de mejora continua; con respecto a la escasa asignación de recursos a la mercadotecnia, se debe discutir si la empresa desea conformarse con sus clientes actuales o invertir en la obtención de nuevos mercados internacionales, con respecto a las alianzas estratégicas se recomienda hacer una alianza con ADEX; con respecto a la administración del personal se recomienda cambiar el enfoque motivacional actual por el de liderazgo; con respecto a la revisión y evaluación, estos procesos deben ser alineados al modelo de retroalimentación propuesto en el plan de mejorar continua.

2. Los resultados clave del negocio y en los clientes deben tener la misma ponderación (importancia) para el sistema de gestión de la empresa, que los resultados en el personal y en la sociedad, por lo que se recomienda incorporar los programas de control a cargo de los órganos de gestión de recursos humanos y responsabilidad social.

3. En el plan de mejora continua, en base al modelo EFQM, se deberá brindar especial atención al desempeño de los órganos de gestión responsables de su implementación y evaluación para contribuir con el dinamismo del sistema de gestión de la empresa Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.

## Referencias bibliográficas

- Arcidiácono, M. S. (2004). *Investigación por sectores*. Recuperado de BCR:  
<http://www.bcr.com.ar/Publicaciones/investigaciones.pdf>
- Arellano, R. (2015). El mercado crece a pesar de la reducción del consumo. *Economía*, (60), 18-19.
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Informe de estadísticas y economía*.  
 Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- Bertalanffy, K. L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Carlson, E., Engebretson, J., & Chamberlain, R. (2005). The evolution of theory: A case study. *International journal of qualitative methods*. 4 (3). Recuperado de [https://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/4\\_3/pdf/Carlson.pdf](https://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/4_3/pdf/Carlson.pdf)
- Cepeda, G. (2006). *Economía y dirección de la empresa*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/807/80702903.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México : McGraw-Hill.
- Club Excelencia en Gestión. (2014). *Modelo EFQM de Excelencia*. Recuperado de <http://www.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/ModelosAvanzadosdeGestion/ModeloEFQMdeExcelencia2013>
- Corvacho, P. (29 de septiembre de 2015). Gestión de las empresas agroexportadoras de Lambayeque. (comunicación personal).
- Corma, F. (2012). *Aplicaciones prácticas de Modelo EFQM de Excelencia en Pymes*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos SA.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos SA.
- Estamer, C. (22 de Abril de 2016). Administración de la empresa Promotora y Servicios Lambayeque. (comunicación personal)

- European Foundation for Quality Management. (2015). *Modelo EFQM*. Recuperado de <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>
- Flores, E. (2014). *Alternativas de implementación de un sistema ERP en una pyme agroindustrial peruana*. Tesis, Universidad de Piura, Piura.
- Gaitan, L. K. (2007). *Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos*. Tesis de maestría, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua, conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Indiana: Authorhouse.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. California: Sage publications.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid: Dossat.
- Hartley, J. (1994). *Case studies in organizational research*. Londres: Sage Publications.
- Imai, M. (1995). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Mexico: Editorial Patria.
- Intituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Estadística*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-de-mango-se-incremento-en-648-8358/>
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control?*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall .
- Javier, D. (2015). Este es un momento clave para la responsabilidad social. *Economía*, (60), 34-35.
- Krugman, Olney y Wells (2008). *Fundamentos de economía*. Nueva York: Worth Publishers.
- Likert, R. (1976). *New ways of managing conflict*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mallo, C., & Merlo, J. (1995). *Control de gestión y control presupuestario*. México: McGraw-Hill.

- Matute, G., Alanoca, E., Arias, M., Llontop, A., & Portela, W. (Abril de 2008).  
[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe). Recuperado el 15 de Enero de 2016, de [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe):  
[http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/05/29/serie\\_gerencia\\_global\\_2\\_gestion\\_sector\\_agroexportador.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/05/29/serie_gerencia_global_2_gestion_sector_agroexportador.pdf)
- Mendoza, M. J. (2010). *Optimización de los métodos de gestión aplicados a las operaciones de empresas agroexportadoras*. Tesis, Universidad de Piura, Piura.
- Menger, C. (1997). *Principios de economía política, clásicos de la libertad*. Madrid: Union Editorial .
- Mises , L. H. (2011). *Acción humana: tratado de economía*. Madrid: Unión Editorial.
- Morgan, G., & Smircich, L. (5 de Octubre de 1980). *IPAA*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de IPAA:  
<http://www.ipaa.ir/files/site1/pages/morgan%20the%20case%20for%20qualitative%20research.pdf>
- Organización de Agricultura y Alimentación. (2015). *FAO*. Recuperado el 13 de Enero de 2016, de faostat3: [http://faostat3.fao.org/download/Q/\\*/E](http://faostat3.fao.org/download/Q/*/E)
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual (2016). *Global Innovation Index*.  
 Recuperado de: <http://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4064>.
- Parsons, T. (1999). *El Sistema Social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Peters, T. (1982). *In search of Excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- Pino, R. M. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional*. Tesis doctoral, Pontificie Universidad Catolica del Perú, Lima.
- Porter, M (2007) *Fundamentos de gestión estratégica*. Manila. Editorial Philippine.
- Puga, J. (18 de Abril de 2016). Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C. (comunicación personal)
- Sáez, S., & Gómez Cambronero, L. G. (2006). *Sistema de la mejora continua de la calidad en el laboratorio, Teoria y practica*. Valencia: Editorial Univerdidad de Valencia.

- Simon, H. A. (1991). *Teoría del Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial Patria.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2016). *Exportaciones nacionales por sub-partida nacional*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>
- Trade Map of International Trade Center. (2015). *Trade Map*. Recuperado el 14 de Enero de 2016, de Exportación por partida: <http://www.trademap.org/Index.aspx>
- Urday, G. (21 de Abril de 2016). Cadena de valor de la empresa Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C. (comunicación personal)
- VanWynsberghe, R., & Khan, S. (2007). *Estudio de caso*. Recuperado de: [https://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/6\\_2/vanwysberghe.htm](https://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/6_2/vanwysberghe.htm)
- Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría económica, un enfoque latino americano*. Mexico: Pearson Educación.
- Velázquez, A., & Rey, N. (1999). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Vidal, E. (2014). *La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas, propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia*. Tesis doctoral, Universidade da Coruña, La Coruña.
- Zanotti, G. J. (2012). *Introducción a la Escuela Austriaca de Economía*. Buenos Aires: Unión Editorial.

## Anexos

### Anexo 1

*Exportaciones de uva a los Estados Unidos por cliente en el periodo 2007 al 2011*

Empresa	País	2007	2008	2009	2010	2011
International Fruit Company Inc	Estados unidos	27,360	58,140	45,360	55,700	15,479
All Fresh Produce Inc	Estados unidos	0	0	15,120	55,780	12,162
Total del valor FOB exportado		27,360	58,140	60,480	111,480	27,641

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat, 2015).

Las exportaciones están expresadas en valor FOB (Free on board), inconvertido cotizado en dólares americanos.

### Anexo 2.

## Entrevista de diagnóstico empresarial en base al modelo de la EFQM

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA			
<b>Razón social</b>	<b>Promotora y Servicios Lambayeque Sociedad Anónima Cerrada</b>		
<b>Sector de Actividad</b>	<b>Agroexportador</b>	<b>RUC</b>	20479813877
<b>Nº de Empleados</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 10 <input type="checkbox"/> Entre 10 y 20 <input type="checkbox"/> Entre 20 y 50 <input type="checkbox"/> 50-100 <input checked="" type="checkbox"/> Más de 100		
<b>Facturación anual</b>	<input type="checkbox"/> menor a 150 UIT <input type="checkbox"/> 150-1700 UIT <input checked="" type="checkbox"/> 1700-2300 UIT <input type="checkbox"/> 2300 UIT a más		
<b>Nombre</b>	JUAN PUGA		
<b>Cargo*</b>	GERENTE GENERAL Y APODERADO		
<b>Fecha**</b>	23/06/2016		
<b>Hora de inicio**</b>	<b>11:00 am</b>	<b>Hora fin**</b>	<b>1:00 pm</b>

\* Datos de contacto de la persona que dentro de la empresa responde a la entrevista.

\*\* Casillas a complementar por el encuestador en caso de visita a la empresa.

**BLOQUE DE CARACTERISTICAS GENERALES**

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: .....10.... (Años)
2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?
1. Nacional. ....5%.....
2. Extranjero. ....95%.....

100 %
-------

3. N° total de empleados fijos en toda la empresa: .....100.....
- N° de empleados eventuales (equivalente por año\*): .....600.....
- \*Ej.: si dispone de 4 empleados a media jornada durante 6 meses, equivaldrían a 1 empleado por año.

4. Indique el número de empleados en las siguientes funciones del área comercial:

• Dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	1
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	1

5. Indique el número de empleados de cada tipo que componen sus Fortalezas y Ventajas:

• Red propia de vendedores.	0
• Red de vendedores compartida con otra empresa.	10
• Distribuidores.	1

**BLOQUE PARA EL CRITERIO LIDERAZGO DEL MODELO**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto al ESQUEMA de VALORES y a la MISIÓN/VISIÓN de su empresa. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO****ENFOQUE DEL LIDERAZGO**

1.1 La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión, y en la redacción de éstas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.	1	2	3	4	5
1.2 La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de nuestros procesos.	1	2	3	4	5
1.3 Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes, proveedores, nuestros	1	2	3	4	5

empleados y entre ellos mismos, nuestras ventajas competitivas, las instituciones públicas y la sociedad en general.					
--	--	--	--	--	--

### DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO

1.4 Para la comunicación de estos valores y de la Misión, recurrimos a reuniones periódicas, convenciones de ventas, paneles informativos y carteles.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.5 Nuestra Web Corporativa, contiene un apartado dedicado exclusivamente a la presentación de nuestra Misión y de nuestros valores.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

### CONTROL DEL LIDERAZGO

1.6 Nuestros directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.7 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión y los valores de su organización dentro de la propia empresa y hacia el exterior: *correo electrónico, groupware, Intranet o Web corporativa, grupos de noticias, software para presentaciones...*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### BLOQUE PARA EL CRITERIO ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### DIMENSION 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

#### ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto al grado de definición de las orientaciones estratégicas en su empresa, y cómo éstas se formulan...

2.1 Para la definición de nuestros objetivos y estrategia, analizamos indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas....	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos, <u>están documentadas formalmente</u>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

en nuestros Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y Presupuestos anuales.					
2.3 Recurrimos <u>periódicamente</u> a estudios de mercado internacional elaborados por otras empresas sobre la situación de nuestro sector de actividad.	1	2	3	4	5
2.4 Llevamos a cabo estudios de mercado con nuestro personal de ventas de manera continuada.	1	2	3	4	5
2.5 Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutivos.	1	2	3	4	5
2.6 Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, nuestro conocimiento de la competencia proviene de la recogida sistemática de la inteligencia comercial, del estudio de sus datos depositados en el Registro Comercial, de información recuperada de otras bases de datos, así como de estudios de benchmarking.	1	2	3	4	5
2.7 En el proceso de planificación, hacemos un análisis periódico de nuestra organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	1	2	3	4	5
2.8 Para la definición de nuestros objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de nuestra empresa.	1	2	3	4	5
2.9 Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa (marque con una X):					
• No nos marcamos objetivos de ventas. Lo marca la empresa Matriz.					x
• Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores.					
• Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.					
• Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.					
• Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico.					
2.10 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos nuestros productos y servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	1	2	3	4	5
2.11 Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestro posicionamiento (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	1	2	3	4	5
2.12 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa:					

1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Capacidad tecnológica y mejores costes	1	2	3	4	5
• La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio	1	2	3	4	5
• El precio	1	2	3	4	5
• La rapidez en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• Imagen de empresa seria en nuestros clientes	1	2	3	4	5
• La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios	1	2	3	4	5
• Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación).	1	2	3	4	5
• La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3	4	5
• Imagen de Marca de nuestros productos/servicios	1	2	3	4	5
• El trato personalizado de la Fuerza de Ventas al cliente	1	2	3	4	5
• Servicio postventa y de atención al cliente	1	2	3	4	5
• La seriedad en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes	1	2	3	4	5
• Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes. Productos/servicios especiales.	1	2	3	4	5
Otras (especificar): El tipo de variedad que tienen las frutas.	1	2	3	4	5

2.13 Valore de 1 a 5 la importancia que tienen en el gasto total en comunicación promocional las siguientes acciones: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Fuerzas de ventas	1	2	3	4	5
• Catálogos físicos y virtuales	1	2	3	4	5
• Ferias	1	2	3	4	5
• Publicidad en medios (revistas, periódicos, radio, TV...)	1	2	3	4	5
• Merchandising	1	2	3	4	5
• Publicidad directa	1	2	3	4	5
• Página Web	1	2	3	4	5

2.14 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de su organización:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

#### DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas:

2.15 Se elaboran por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.16 Se distribuyen copias (por escrito, por e-mail, se publican en la Intranet...) a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.17 Qué importancia da a las TI como facilitadoras de la comunicación de la estrategia:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

En relación con los mecanismos de revisión de que hace uso su empresa para evaluar el grado de implantación y efectividad de sus planes de acción:

2.18 Revisamos mensualmente la planificación de marketing y ventas, y anualmente los planes estratégicos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.19 En la revisión de la planificación, participan los directivos y mandos intermedios de la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.20 Qué importancia da a las TI como posibilitadoras de la revisión de estos planes:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

2.21 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la planificación y toma de decisiones estratégicas en su empresa (consejo frente a reestructuraciones internas, cambios organizativos profundos y establecimiento de alianzas estratégicas, elaboración de estudios de mercado, detección de áreas de mejora y amenazas del entorno competitivo, diseño de Planes Estratégicos, realización de estudios de benchmarking, diseño y seguimiento de planes de acción...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### BLOQUE PARA EL CRITERIO CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### DIMENSIÓN 3: CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

3.1 Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios (jefes de ventas, responsables de área...) con una especificación clara de los requisitos de	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

formación y experiencia para cada uno de los puestos; y se recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal.					
--	--	--	--	--	--

3.2 La formación en exportación para los directivos del área comercial es sistemática y regularmente programada, y se contempla en el Plan de Formación Anual.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.3 La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de ventas y responsables de área, de las Fuerzas de Venta y también del personal de otras áreas.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.4 La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes...) para la consecución de los mismos, en el que tiene en cuenta a todo el personal del área comercial.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.5 Se organizan convenciones y/o reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada en el último período, presentar nuevos productos/servicios, explicar el Plan de Ventas y el de Marketing...	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.6 Indique cuál es la formación del personal del área comercial de su empresa:	Nº de personas
• Titulados Superiores o licenciados.	2
• Titulados Medios o diplomados.	3
• Formación profesional o bachiller.	1
• Estudios primarios.	0
Otras (especificar):	
¿Cuántos de estos empleados han cursado algún tipo de cursos específicos en Gestión Comercial (masters, cursos superiores, etc.)?.	1

3.7 Qué importancia da a las TI como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la dirección comercial:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

3.8 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la dirección comercial de su empresa (diseño de Planes de Marketing y de Ventas, supervisión y entrenamiento del personal de ventas y de atención al cliente, organización de ferias y convenciones de ventas, diseño de campañas de marketing y de nuevos productos y/o servicios, diseño de encuestas para la investigación de mercado y la evaluación de la satisfacción del cliente...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	-----------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

#### DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DEL PERSONAL

4.1 La empresa elabora un Plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios. Este plan contempla la contratación de personal cualificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, institutos tecnológicos y universidades	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.2 Nuestro departamento de Recursos Humanos lleva a cabo directamente o subcontrata procesos de selección y elabora planes de contratación. También diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.3 En nuestra empresa se motiva al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de parámetros acordados.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.4 La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por participación en proyectos, etc.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.5 La liquidación al personal la realizamos (marque con una X, la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa)					
• Mensualmente					
• Trimestralmente					
• Al final del ejercicio (quincenal y mensual)				x	
El cálculo de dichas comisiones lo hacemos en función de:					

4.6 Evalúe la utilidad de las TI en su Organización para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
• Actividades de formación desarrolladas en su empresa (teleformación, e-learning, soporte multimedia para videoconferencias...)	1	2	3	4	5
• Gestión de RR.HH	1	2	3	4	5
4.7 Disponemos en nuestra página Web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.	1	2	3	4	5
4.8 Recogemos en una base de datos propia los datos personales, C.V. y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.	1	2	3	4	5

4.9 Hacemos uso de Internet/Intranet para pasar encuestas a nuestros empleados o recibir sugerencias de los mismos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.10 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos humanos de su empresa? (selección y/o formación de personal para puestos clave, diseño/rediseño de las competencias y requerimientos para cada puesto/sección de trabajo, motivación y

desarrollo del potencial de sus empleados, detección y corrección de problemas de comunicación y/o cooperación que afecten al trabajo en equipo, diseño de encuestas para medir la satisfacción de sus empleados...)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DE RECURSOS DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------

## DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE RECURSOS

### ENFOQUE

5.1 Destinamos los recursos necesarios (instalaciones, dotaciones presupuestarias, tiempo de trabajo de los empleados) para el desarrollo de proyectos o de actuaciones formativas relacionadas con:					
• Gestión del Conocimiento (Capital Intelectual, Aprendizaje Organizativo).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Información (Conocer otras plataformas informáticas ofertadas además de las incorporadas por su empresa, capacitar a los empleados y directivos en su explotación).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Innovación (Conocer las nuevas tecnologías emergentes en el sector, programas de I+D, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, obtención de patentes industriales o tecnológicas...).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Calidad (actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios...).	1	2	3	4	5

### ASIGNACIÓN

5.2 Siempre que nos es posible, establecemos acuerdos con otras empresas del sector para:					
• Agruparnos en grupos de compras.	1	2	3	4	5
• Agruparnos en consorcios de exportación.	1	2	3	4	5
• Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas.	1	2	3	4	5
5.3 Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor verificamos si está certificado BASC, o procedemos a su evaluación mediante cuestionario.	1	2	3	4	5
5.4 Disponemos de un sistema de evaluación continua de nuestros proveedores, en función de nuestros requerimientos de calidad respecto a: especificaciones técnicas de los suministros, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas, stock mínimo en sus almacenes...	1	2	3	4	5
5.5 Habitualmente recurrimos a subvenciones de la Administración para la financiación de actividades de formación, Planes de Calidad, etc.	1	2	3	4	5

5.6 Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su empresa en los 3 últimos ejercicios, con relación a: (1= Nulo, 2= Escaso, 3= Moderado, 4= Alto, 5= Excelente)					
• Mejora de productos, bienes o servicios.	1	2	3	4	5

• Mejora del proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5
• Mejora o adquisición de sistemas de gestión.	1	2	3	4	5

5.7 Evalúe la utilidad de las TI en su empresa para:

(1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)

• Comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos.	1	2	3	4	5
• Aprovisionamiento (control de inventario, compras) y Logística (gestión de rutas, gestión de almacenes y control de stocks).	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## DIMENSION 6: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

DESPLIEGUE:

6.1 Indique qué procesos de su empresa están informatizados:

(1= No informatizados...5= Completamente informatizados)

• Producción (diseño del producto Design Thinking, plan o programa de producción, administración de operaciones en planta, mantenimiento, control de calidad).	1	2	3	4	5
• Aprovisionamiento (control de inventario, órdenes de compra), Logística y Distribución (planes de ruta y de reparto), Gestión de almacenes (control de stocks).	1	2	3	4	5
• Contabilidad, gestión de tesorería.	1	2	3	4	5
• Gestión RR.HH (gestión de información de personal, selección y contratación, gestión de la formación, control de presencia).	1	2	3	4	5
• Análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones por parte de la Administración	1	2	3	4	5

6.2 Evalúe globalmente la calidad de las aplicaciones informáticas usadas en el área Administrativa (análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones), mandos intermedios (jefes de ventas y/o responsables de zona), empleados del departamento comercial o de atención al cliente, y por sus FF.VV (vendedores y/o representantes desde sus terminales) en relación a:

(1= Muy baja; 2= Baja; 3= Regular; 4= Alta; 5= Excelente)

• <b>Productividad/Automatización:</b> facilita el trabajo que antes se hacía manualmente, permitiendo un ahorro de tiempo y una reducción de la carga de trabajo de los usuarios.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiempo de respuesta:</b> proporciona rápidamente la información solicitada y las respuestas a los análisis requeridos por los usuarios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integración/Conectividad:</b> permite la recuperación y actualización de datos residentes en otras aplicaciones de la empresa, así como exportar los datos a otras herramientas ofimáticas o de back-office para su explotación desde las mismas.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accesibilidad/Cobertura:</b> todos los empleados que necesitan acceder a la aplicación, pueden hacerlo desde sus equipos (PC de oficina) o terminales (portátiles o capturadores de datos de los vendedores y/o representantes), desde dentro o fuera de la empresa (vía módem/Internet/Intranet).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seguridad:</b> permite asignar distintos perfiles a los usuarios para el control del acceso a la información almacenada en el sistema, con el objetivo de consultar o modificar datos.</li> </ul>	1	2	3	4	5

6.3 Indique cómo explota la información de su sistema informático, para la obtención de datos que le permitan tomar decisiones o elaborar previsiones relacionadas con:

1= No disponemos de estadísticos fiables en el sistema informático; 2= Obtenemos listados “en bruto” en papel; 3= Realizamos cada vez una consulta para obtener listados y/o gráficos en la pantalla de la aplicación; 4= Realizamos cada vez una consulta para exportar datos a hojas de cálculo o de Word y trabajamos desde ellas; 5= Se dispone de un cuadro de mando automático con indicadores, tablas y gráficos, que se actualiza automáticamente al entrar, y responde a las consultas más frecuentes.

#### SUS PRODUCTOS y SERVICIOS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ventas variedades de productos y servicios de packing</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• clasificaciones ABC de productos y servicios</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stock en almacenes</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• incidencias de calidad detectadas por el cliente</li> </ul>	1	2	3	4	5

#### VENTAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ventas por mercados exteriores, clientes y empresas</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rentabilidad de las ventas por mercados exteriores, clientes y empresas.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• comparativos de ventas con objetivos</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• comparativos de ventas con año anterior</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• seguimiento de cartera de clientes</li> </ul>	1	2	3	4	5

#### CLIENTES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• clasificaciones ABC de clientes</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• clasificaciones de clientes por segmentos</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cartera de clientes potenciales</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• incidencias en los servicios</li> </ul>	1	2	3	4	5

Asignación de equipos hardware en el área administrativa:

6.4 <u>Número</u> de PCs (incluya portátiles) en uso por sus empleados, en el área Administrativa (incluya directivos, mandos intermedios, personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa).	25
---	----

6.5 Indique la frecuencia con que su empresa subcontrata servicios de: (1= Nunca...5= Siempre)					
• Mantenimiento de equipos informáticos.	1	2	3	4	5
• Consultoría informática.	1	2	3	4	5

6.11 ¿Utiliza la información de su sistema de gestión para enviar periódicamente a sus vendedores y representantes indicadores sobre el comportamiento de las exportaciones (históricos y comparativos de ventas por clientes, por productos, clientes que repiten, reclamaciones), resultándoles esta información de ayuda para su autoevaluación en relación al grado de cumplimiento de sus objetivos de exportaciones? 1= No; 2= Sólo cuando lo consideramos oportuno, pues nos cuesta extraer los datos del sistema informático; 3= Periódicamente les enviamos cartas o faxes con esa información; 4= Periódicamente, principalmente mediante e-mails; 5= Pueden consultar esa información on-line desde sus terminales (portátiles y recolectores de datos) o en nuestra Web	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma como su empresa gestiona las relaciones comerciales con sus clientes (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.13 La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información estructurada sobre nuestros clientes y mercado (para actuaciones de marketing, resolución de incidencias, demandas de información, etc.).	1	2	3	4	5
6.14 Tienen acceso a ella todos los empleados que tienen relación directa con los clientes (director comercial, jefes de ventas y responsables de área, vendedores y representantes, empleados del servicio de atención al cliente), pudiendo consultar los datos y/o introducir nuevos.	1	2	3	4	5
6.15 Se ha recurrido a los datos contenidos en dicha base para:					
• Clasificar a nuestros clientes por tipologías o segmentos (en función a los productos y servicios que requiere).	1	2	3	4	5
• Detectar clientes potenciales de nuestros nuevos productos y servicios.	1	2	3	4	5
• Analizar la rentabilidad de los clientes.	1	2	3	4	5
• Planificar la producción en función de la estacionalidad de las compras de los clientes.	1	2	3	4	5

6.19 ¿Pueden sus clientes realizarle pedidos a través de su página Web (1= No de momento; 2= Sólo pueden consultar el catálogo y/o tarifas, no pasar pedidos; 3= Sólo mediante correo electrónico ordinario; 4= Sí, pero su uso es minoritario de momento; 5= Sí, y usan este servicio una buena parte de nuestros clientes)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

CONTROL:

6.20 Indique el nivel de satisfacción en sus directivos en cuanto a la fiabilidad, facilidad de acceso y utilidad de la información electrónica de que disponen para el desempeño de sus funciones. (1= Nada satisfechos ... 5= Muy satisfechos)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.21 ¿Con qué frecuencia realiza copias de seguridad de los datos importantes para su organización en dispositivos de almacenamiento externos? (1= No hacemos; 2= anualmente; 3= cada 3 o 6 meses; 4= mensualmente; 5= semanalmente)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.24 Consideramos importante el consejo de consultores externos independientes, en las decisiones en campo cultivo	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6.28 ¿Cuáles considera que han sido las ventajas o beneficios proporcionados por su inversión en Tecnología? (1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)					
• Reducción de costes en el área administrativa	1	2	3	4	5
• Reducción de costes en otras áreas.	1	2	3	4	5
• Aumento de la capacidad de producción	1	2	3	4	5
• Fidelización y captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
• Apertura de nuevos mercados en el exterior	1	2	3	4	5
• Mejora de la productividad.	1	2	3	4	5
• Rediseño de determinados procesos con las consiguientes mejoras en la eficacia de los mismos.	1	2	3	4	5
• Reducción de la "obra en curso" (expedientes en proceso, producción en curso en una sección, pedidos en proceso, etc.).	1	2	3	4	5
• Mejora de la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio.	1	2	3	4	5
• Mejora de la relación con nuestros proveedores y mejora del proceso de aprovisionamiento.	1	2	3	4	5

6.29 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de nuevas tecnologías en su empresa? (diseño de paneles de consulta y cuadros de mando para la dirección, gestión de proyectos relacionados con tecnología– diseño de la Web corporativa e Intranet, automatización, implantación de soluciones informáticas, negociación con el proveedor de nuevos desarrollos software, introducción de las nuevas herramientas informáticas –workflow, groupware, correo electrónico- para trabajo colaborativo...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO DE SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------

## DIMENSIÓN 7: SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS

### ENFOQUE HACIA LA CALIDAD TOTAL

7.1 Hemos identificado nuestro mapa de procesos y distinguido aquellos procesos estratégicos, clave y de soporte para nuestra actividad.	1	2	3	4	5
7.2 En nuestra empresa asignamos equipos de mejora a los procesos, éstos a través de un sistema de indicadores, controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos.	1	2	3	4	5
7.3 En las actividades de mejora e innovación que desarrollamos en la empresa participan también los siguientes agentes del entorno: clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades, institutos tecnológicos y asociaciones del sector, consultores externos.	1	2	3	4	5
7.4 La innovación y mejora continua en nuestros productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en nuestros clientes.	1	2	3	4	5
7.5 Dada la elevada competitividad en nuestro sector, es necesario ofrecer servicios de valor añadido a nuestros clientes, que nos diferencien de la competencia.	1	2	3	4	5
7.6 Continuamente introducimos cambios tecnológicos y organizativos en nuestra organización, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de nuestros clientes.	1	2	3	4	5
7.7 Nuestros clientes cada vez empiezan a demandar más nuestra certificación de la calidad, es además fundamental para conseguir introducirnos en nuevos mercados.	1	2	3	4	5

#### ASIGNACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

7.8 Marque con una X la casilla que mejor se corresponde con el estado de su sistema de gestión de calidad.					
• No estamos certificados ISO 9000					
• Hemos iniciado proceso de implantación de un sistema					x
• En vías de adaptar nuestra certificación a la revisión de la norma del 22000					
• Estamos certificados con ISO 9000 y 22000					
• Nos autoevaluamos con el modelo de la EFQM					

#### 7.9 Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:

• Documentamos formalmente procesos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procesos.	1	2	3	4	5
• Documentamos formalmente procedimientos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procedimientos.	1	2	3	4	5
• Documentamos instrucciones técnicas de puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
• Mantenemos registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos.	1	2	3	4	5
• Distribuimos periódicamente entre nuestros departamentos los indicadores de resultado de los procesos que les conciernen.	1	2	3	4	5
• Realizamos auditorias internas periódicamente.	1	2	3	4	5
• Cuando se detecta un problema, documentamos acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento.	1	2	3	4	5

7.10 Qué importancia da a las Tecnología en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

7.11 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa (Modelo EFQM, auditorías internas, formación del personal y de la dirección en temas de Calidad Total, apoyo al gerente de operaciones, diseño del Plan de mejora continua, puesta en marcha de grupos de calidad y de equipos de mejora...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL MODELO

### DIMENSIÓN 8: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

(1= En total desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Indiferente; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)

8.1 Realizamos periódicamente encuestas de satisfacción a nuestros clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de nuestros productos y servicios, plazos de entrega, atención de nuestros vendedores y representantes, atención telefónica, solución a reclamaciones, etc.	1	2	3	4	5
8.2 Nuestro sistema de gestión nos permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	1	2	3	4	5

8.3 Indique cómo ha sido la evolución de los siguientes parámetros en los últimos 3 ejercicios:

(1= Muy Negativa; 2= Negativa; 3= Sin cambios apreciables; 4= Positiva; 5= Muy positiva)

• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Tasa de repetición media de los clientes de su empresa (Nº total de pedidos/ Nº total de clientes activos).	1	2	3	4	5
• Antigüedad media de sus clientes.	1	2	3	4	5
• Retención de sus clientes VIP.	1	2	3	4	5

8.4 Evalúe la percepción media de sus clientes respecto de sus productos y servicios, en relación con los de la competencia, en su sector de actividad:

(1= Mucho peor; 2= Peor; 3= Igual; 4= Mejor; 5= Mucho mejor)

• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Relación Calidad-precio.	1	2	3	4	5
• Accesibilidad, servicio de atención al cliente.	1	2	3	4	5
• Garantías ofrecidas al cliente.	1	2	3	4	5
• Número de reclamaciones.	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL MODELO

### DIMENSIÓN 9: SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN

9.1 ¿Está satisfecha la Dirección de la empresa con: ? (1= Muy insatisfecha; 2= Insatisfecha; 3= Indiferente; 4= Satisfecha; 5= Muy satisfecha)					
• La cooperación ofrecida por la dirección en las actividades de planificación y gestión del área operaciones.	1	2	3	4	5
• Los recursos puestos a su disposición para dichas actividades.	1	2	3	4	5
• La calidad y cantidad de la formación impartida en el área de operaciones.	1	2	3	4	5
• La formación en reciclaje prevista para los directivos, y por tanto, para la propia Dirección de operaciones.	1	2	3	4	5
• El sistema de información marketing para el apoyo en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
• El sistema de remuneración y reconocimiento aplicado a los directivos, y por tanto, a la propia Dirección de operaciones.	1	2	3	4	5
• Las relaciones mantenidas con el resto del personal del área de operaciones y de otras áreas de la empresa.	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### DIMENSIÓN 10: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

10.1 Datos de Capital Humano referentes al último ejercicio (incluya a los administrativos en el cómputo):

Número de empleados con contrato indefinido.	<b>12</b>	
Antigüedad media de la plantilla.	<b>2</b>	Años

10.2 Realizamos periódicamente encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos tales como: ambiente de trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación, formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales...	1	2	3	4	5
10.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES DEL MODELO

### DIMENSIÓN 11: RESULTADOS ECONOMICOS Y EMPRESARIALES

11.1 Resultados económicos de su organización correspondientes a los últimos ejercicios, en miles de dólares:

	Ejercicio 2013	Ejercicio 2014	Ejercicio 2015
Activo	2000	8000	8000
Fondos propios	50	1500	600
Ventas o Facturación	6.66	27	24
Margen (Ventas – Costes Variables)	50%	50%	30%
Utilidad antes de impuestos)	6.45	26	23
Cash-flow (B° + Amortizaciones)	10	-45	-65

11.2 Indique la evolución de su cartera de clientes:

	Ejercicio 2013	Ejercicio 2014	Ejercicio 2015
N° de clientes activos	1	4	8

11.3 ¿Cómo ha sido la evolución de los siguientes indicadores en los últimos 3 ejercicios? (1= Muy negativa; 2= Negativa; 3= Media; 4= Positiva; 5= Muy positiva)

Tiempo medio de rotación de existencias en almacenes.	1	2	3	4	5
Fallos de producción detectados internamente o por los clientes.	1	2	3	4	5
Cuota de mercado.	1	2	3	4	5
Captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
Porcentaje de ventas correspondiente a los nuevos productos y servicios lanzados.	1	2	3	4	5

### Anexo 3. CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

**Objetivo:** Medir la capacidad del personal para la mejora continua y el nivel satisfacción por la gestión de la empresa.

**Unidades de investigación:** Personal de la empresa Proserla S.A.C.

**Tipo de cuestionario:** Cuestionario Grupal y Anónimo.

Instrucción: marque con un (X) donde corresponda.

1. ¿Cómo definiría usted a un líder dentro de su equipo de trabajo?

1. Es el que convence a otros	2. Tiene muchas habilidades	3. Hace que las personas que lo siguen mejoren	4. Como ninguna de las anteriores
-------------------------------	-----------------------------	--	-----------------------------------

2. ¿Considera que el trabajo que usted realiza para la empresa es Excelente?

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Me es indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------------	-----------------	----------------------------

3. ¿Cómo considera usted la mejora de su desempeño desde que empezó a trabajar en esta empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

4. ¿Considera usted que se encuentra capaz de ocupar el puesto de su jefe?

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Me es indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------------	-----------------	----------------------------

5. ¿Considera usted que el sueldo que obtiene está acorde con su trabajo?

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Me es indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------------	-----------------	----------------------------

6. ¿Está usted conforme con el Ambiente de Trabajo en la empresa?

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Me es indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	------------------------	-----------------	----------------------------

7. ¿Cómo considera usted al Número de Ascensos en la empresa?

Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
------	---------	-------	-----------	-----------

8. ¿Cómo evalúa usted la Calidad de la Administración en la empresa?

Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
------	---------	-------	-----------	-----------

#### Anexo 4

#### Guía de observación para la mejora continua

**Investigación:** Evaluar la capacidad del personal para la mejora continua.

**Objeto:** Observación de la capacidad del personal para la mejora continua. Interesa una evaluación general por estratos, no se individualizará el análisis del comportamiento del personal.

**Unidades de observación:** Personal de la empresa Proserla S.A.C.

**Tipo de observación:** Ajena y encubierta.

Observaciones	Fecha

### Anexo 5. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	SUBVARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>INDEPENDIENTE</b>  Plan de mejora continua, en base al modelo EFQM	Es un instrumento de planificación que permite al sistema de gestión, realizar un autodiagnóstico organizacional, establecer programas, estrategias y recursos en función a los resultados que busca lograr el modelo EFQM de excelencia empresarial.	1. Autodiagnostico	--Es un examen global, sistemático y regular de las formas de hacer y de los resultados de una organización, que permite a la organización distinguir sus puntos fuertes y áreas de mejora.	- Matriz de puntuación REDER	Observación  Entrevistas  Cuestionario
		2. Programas	-Están compuestos de actividades que detallan la ejecución de órganos de gestión determinados con acciones coordinadas	-Tipo de actividades empleadas	
		3. Recursos	-Factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios.	-Asignación de recursos económicos (presupuesto).	
		4. Cronograma	- Esquema temporal en años y meses para la implementación del plan	-Selección de meses para actividades.	

### Anexo 6. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	SUBVARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>DEPENDIENTE</b> Sistema de gestión de una empresa Agroexportadora del departamento de Lambayeque.	Es un conjunto de órganos de gestión, mutuamente relacionados y que interactúan con una estructura diseñada para establecer que logren los resultados necesarios para la empresa agroexportadora.	Estructura	Es un esquema estratégico que se enfoca en cómo generar un aporte útil y representativo al marco lógico en las organizaciones.	-Tipo de estructura organizacional	Observación Entrevista Cuestionario
		Órganos de gestión	-Son equipos que pretende lograr una organización, expresado en las expectativas futuras de sus grupos de interés.	-Tipo de órganos de gestión	
		Resultados	-Logros obtenidos en función a los objetivos de la empresa.	-Resultados en el personal -Resultados en los clientes -Resultados económicos. -Resultados en la sociedad	

## Anexo 7. Matriz de consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES
Plan de mejora continua, en base al modelo EFQM, para contribuir al sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C. para el año 2016	¿De qué manera se puede contribuir al sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.?	<p><b>Objetivo general.</b></p> <p>Elaborar un plan de mejora continua, en base al modelo EFQM para contribuir con el sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C. para el año 2016</p> <p><b>Objetivos específicos.</b></p> <p>-Elaborar un diagnóstico a la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque (PROSERLA) S.A.C.</p> <p>-Identificar los resultados obtenidos por el sistema de gestión de la empresa agroexportadora Proserla S.A.C. del departamento de Lambayeque.</p> <p>- Analizar los componentes de la estructura del plan de mejora continua, en base al modelo EFQM.</p>	<p><b>Fundamentación teórica de la mejora continua.</b> La mejorar continua es una cultura que involucra a todo el personal, tanto a gerentes como operarios de la misma manera, buscando mejorar su cooperación y eficacia en la organización (Imai, 1995).</p> <p><b>Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM).</b> El modelo EFQM de excelencia en un marco que fomenta la cooperación, colaboración e innovación que se necesita para asegurar que se logre los objetivos de la organización (EFQM, 2015).</p> <p><b>Sistema de gestión.</b> Es un conjunto de órganos, conformado por personas que toman decisiones en función a los objetivos organizacionales y los resultados que se desean lograr, poniendo énfasis en “el cómo” (Simon, 1991).</p> <p><b>Empresa Agroexportadora.</b> -Es un tipo de empresa originada en la intersección entre el sector agrícola y la actividad del comercio exterior (Matute, Alanoca, Arias, Llontop, &amp; Portela, 2008).</p>	Si, se elabora un plan de mejora continua, en base al modelo EFQM, entonces contribuirá al sistema de gestión de la empresa agroexportadora Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>Plan de mejora continua, en base al modelo EFQM</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Sistema de gestión de la empresa</p>



**Anexo 8 Fotografía en la puerta de ingreso a la empresa**



**Anexo 9. Sistema de racks de inventarios**



**Anexo 10. Calibre de las paltas exportadas**



**Anexo 11. Inventarios por calibre**



**Anexo 12. Código de tracking (picking)**



**Anexo 13. Área de recepción de materia prima.**



**Anexo 14. Interior de la planta de 9,000 m<sup>2</sup>**