



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“LA MEJORA CONTINUA Y SU INFLUENCIA EN LA REDUCCIÓN DE MERMAS DE PRODUCTOS TERMINADOS EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES. REVISIÓN SISTEMÁTICA ENTRE LOS AÑOS 2015-2019”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Ingeniería Industrial

Autor:

LEYDIN ACOSTA FERNANDEZ

Asesor:

Dr. CARLOS ENRIQUE MENDOZA OCAÑA

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

A dios, por darme la vida y guiar mis pasos. Por ser mi ayuda en todo tiempo. Por renovar mis fuerzas

A mis padres, Por ser los mejores, por su apoyo incondicional. Porque sin ellos, esto no hubiese sido posible.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida, salud y sabiduría para cumplir este desafío, y poder culminar satisfactoriamente el proceso de aprendizaje en la carrera que me apasiona y que estoy segura me permitirá lograr muchas metas: el título profesional de ingeniero industrial. Asimismo, doy gracias a mis docentes, quienes con su empeño y dedicación me transmitieron no solo conocimientos, sino también su pasión por lo que hacen y me quedo con el mejor ejemplo de profesionales. Finalmente, agradezco a cada una de las personas que forman parte de mi entorno y que siempre me alentaron a continuar luchando por lograr mis sueños, a ustedes: compañeros, familia, amigos, vecinos ¡Muchas gracias!

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	11
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	13
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES.....	18
REFERENCIAS.....	20

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Registro de búsqueda de artículos con palabras claves.....	11
Tabla 3: Artículos según el año de su publicación	13
Tabla 4: Lista de Autores, título y año de publicación.....	14

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Composición de los artículos encontrados	12
--	----

RESUMEN

En el 2018, el sector Agroindustria logró generar 58,248 puestos de trabajo formales, representando un crecimiento del 27.4% respecto al año anterior, indicó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL). La presente revisión sistemática analiza la influencia de la Mejora Continua como herramienta de mejora de sus procesos en la reducción de las mermas de productos terminados en la agroindustria; puesto que se logra beneficios al cliente, un aprovechamiento efectivo de la materia primas, las empresas se encuentran en la capacidad de invertir más y perciben mayores beneficios. En consecuencia, reducir la merma, permite la reducción de sus costos y mejora la satisfacción del cliente con la entrega total de los pedidos. El análisis de artículos de investigación permitirá determinar la relación directa entre la Mejora continua y la reducción de mermas en las empresas. El objetivo de la investigación es determinar la influencia de aplicar Mejora Continua y es a partir de los artículos de investigación que se va a describir la influencia efectiva. Para demostrar en la práctica que las agroindustrias deben hacer uso de las herramientas de gestión; entre estos, los financieros, las herramientas adecuadas, buen clima organizacional y se tendrá un óptimo nivel de productividad en los almacenes de producto terminado.

Los valores compartidos son justamente la manera cómo hacemos las cosas. Los valores son los “músculos” que expresan el propósito de la empresa, permitiendo a los colaboradores avanzar en conjunto. Es muy positivo e importante que la aplicación de la Mejora Continua como herramienta de gestión sea la principal evidencia de la cultura en las empresas (Velaochaga & Rake, 2019).

PALABRAS CLAVES: Mejora Continua, Herramientas de calidad, mermas de producto terminado

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El hombre sigue siendo uno de los desafíos más urgentes del desarrollo, pero el mundo produce alimentos más que suficientes. La iniciativa SAVE FOOD, dirigida por la FAO, colabora con organismos internacionales, el sector privado y la sociedad civil para permitir que los sistemas alimentarios reduzcan la pérdida y el desperdicio de alimentos, tanto en los países en desarrollo como en el mundo industrializado. Hasta un tercio de todos los alimentos se estropea o se desperdicia antes de ser consumido por las personas. Es un exceso en una época en la que casi mil millones de personas pasan hambre, y representa una pérdida de mano de obra, agua, energía, tierra y otros insumos utilizados en la producción de alimentos. Podemos explicar claramente que la pérdida y el desperdicio de alimentos hacen referencia a su “merma” en las etapas sucesivas de la cadena de suministros de alimentos destinados al consumo humano. Los alimentos se pierden o desperdician en toda la cadena de suministro, desde la producción inicial hasta el consumo final de los hogares. La disminución puede ser accidental o intencional, pero en última instancia conduce a una menor disponibilidad de alimentos para todos. Cuando los alimentos se pierden antes de llegar a su fase de producto final o la venta del minorista hablamos de pérdida de alimentos. Esto puede deberse a problemas en la recolección, almacenamiento, embalaje, transporte, infraestructura o a los mecanismos de mercado, o de los precios, así como a los marcos institucionales y legales (FAO, 2017). Asimismo, el desperdicio de alimentos puede deberse a las reglas de etiquetado de fecha de caducidad rígidas o mal entendidas, o a prácticas de almacenamiento, o compras de cocina inadecuadas. Por ejemplo, cuando un establecimiento tira a la basura una caja de bananas porque tienen manchas marrones, se considera un desperdicio de alimentos. La reducción de las pérdidas y el desperdicio de alimentos atraen un creciente interés y suscita actuaciones a nivel mundial. Gobiernos, instituciones de investigación, productores, distribuidores, minoristas y consumidores, tienen enfoques diferentes sobre el problema, sus soluciones y la capacidad de realizar cambios. Como organización

intergubernamental, la FAO puede desempeñar el papel de mediador neutral e independiente (FAO, 2017). La FAO puede coordinar a nivel global las iniciativas, actividades y proyectos sobre la reducción de las mermas de alimento asociándose con organismos de las Naciones Unidas, otras organizaciones internacionales y partes interesadas de todo el mundo, incluido el sector privado y la sociedad civil.

Las mermas y desmedros causan pérdidas en toda empresa y muchas de ellas no los tratan correctamente, ni contable y mucho menos tributariamente. Las empresas agroindustriales de nuestra provincia sufren las pérdidas por conceptos de mermas y desmedros que indudablemente les genera costos y/o gastos que no son tratados de forma correcta (Montenegro, 2017, p.34).

Según Fernández (2010) La Mejora Continua, implica entender y trabajar en la cadena de valor: Proveedores-Organización-Cliente, y directamente en los Procesos que configuran esta cadena, sumando las diferentes iniciativas de mejora. El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

- Comportamiento de equipo.
- Compromiso de mejora constante.
- Establecimiento de objetivos locales.
- Establecimiento de mecanismos de medición.
- Verificación de resultados.
- Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

En esta investigación se pretende responder a la pregunta
¿Cuál es la influencia de la Mejora Continua en la reducción de la merma de producto terminado empresas agroindustriales, entre los años 2015 - 2019?

Nos planteamos el objetivo, de determinar la relación de la gestión empresarial en la productividad laboral a partir de los artículos de investigación.

En esta revisión sistemática con la pregunta formulada ¿Cuál es la influencia de la Mejora Continua en la reducción de las mermas de producto terminado en las empresas agroindustriales, entre los años 2015 – 2019? Y con un objetivo claro de determinar la relación de la gestión empresarial en la productividad laboral a partir de los artículos de investigación; se justifica la relación de las dos variables con carácter científico. Es demostrable en la práctica que empresas que logran realizar una gestión empresarial con visión de ser sostenibles, es porque han hecho su trabajo con el personal: motivándolos, asegurando el pago justo por un trabajo justo e incorporando herramientas fiables para hacer sus actividades.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Para la exploración de la revisión sistemática titulada **LA MEJORA CONTINUA Y SU INFLUENCIA EN LA REDUCCIÓN DE MERMAS DE PRODUCTOS TERMINADOS EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA ENTRE LOS AÑOS 2015-2019**

Se hizo la revisión sistemática de literatura científica, utilizando las dos variables: gestión empresarial y productividad laboral. Se han hecho las búsquedas en artículos confiables, en las páginas como Latindex, Redalyc y Scielo.

Los criterios de selección que se aplicaron corresponden al uso de las palabras claves relacionados con la merma de productos terminados y la productividad; algunas palabras claves como gestión de la producción, merma de producción, productividad, dirección de la gestión, pyme, para los años comprendidos desde el 2009 al 2019. Estos artículos se encontraron en idioma español e inglés. Se hizo el filtro para países de Sudamérica, EEUU y México.

La estructura de la búsqueda o el criterio de selección corresponde a la siguiente fórmula:

[("productividad" AND ("gestión de la producción") AND ("mermas")), límites de tiempo (investigaciones entre 2009-2019). Se puede resumir en la siguiente tabla.

Tabla 1: Registro de búsqueda de artículos con palabras claves

Término de búsqueda	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Mejora continua	1	8	5	17	22	5	58
Mermas y desmedro	13	2	8	2	12	3	40
Herramientas de calidad	5	35	45	25	12	8	130

Del listado de los artículos fueron descartados 16 puesto que no cumplían con la estructura establecida para el IMRD.

Asimismo, al encontrar un artículo que cumpla los criterios establecidos en el formato de la base de datos, se procedió a leer los objetivos del artículo evaluando en simultáneo si corresponde al tema. Se evaluó la existencia de los campos del formato autorizado para el registro

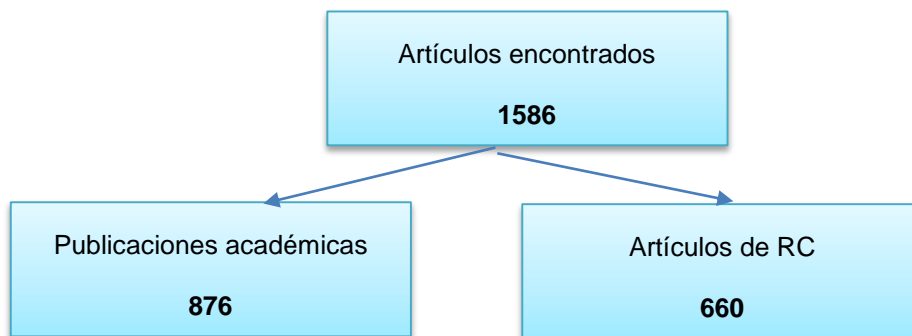


Figura 1: Composición de los artículos encontrados

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En la presente investigación sistemática, se analizaron 20 artículos científicos referentes al diseño de Mejora Continua y su influencia en la reducción de mermas de producto terminado en las empresas agroindustriales. La distribución de estos artículos según el año de publicación se presenta en la tabla 3.

Tabla 2: Artículos según el año de su publicación

Año	Cantidad
2015	3
2016	1
2017	2
2018	3
2019	6
2020	5
Total	20

Fuente: Elaboración propia

La revisión de los artículos seleccionados se hizo en base al criterio de los objetivos que contemplan cada artículo y validando el acercamiento al objetivo descrito en esta revisión sistemática. Se tomó en cuenta la metodología que emplea cada autor y la relación importante entre nuestras variables, Mejora Continua y la merma de producto terminado en las empresas agroindustriales.

Asimismo, el uso de las palabras claves ha permitido encontrar investigaciones realizadas en diversos campos empresariales o sectores económicos; estas investigaciones coinciden en que sus autores explican el objetivo común que una gestión empresarial adecuadamente ejecutada genera la reducción de la merma y desmedro; por lo que las organizaciones se verían en una ventaja competitiva y satisfacer las necesidades de los clientes con un despacho al 100%.

Tabla 3: Lista de Autores, título y año de publicación

N°	Título del trabajo de investigación	AUTOR	AÑO
1	¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XII, núm. 23, julio-diciembre, 2016	Diana Victoria Olarte-Mejía y Leonardo Alberto Ríos-Osorio	2015
2	Importancia y análisis Importancia y Análisis del desarrollo empresarial	Ph. D., Flor Lucila Delfín Pozos	2016
3	Indicadores de Productividad en la Industria Dominicana	Jorge Miranda	2010
4	Modelo de gestión empresarial asociativo para PROACHIRKO, comunidad de Huanangui, Perú	Buse Thorne, Eduardo; Chong Chong, Mario; Mathews Salazar, Juan Carlos	2015
5	Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las PYMES del sector textil de la ciudad de Riobamba	Arguello Mendoza, Carlos Patricio	2017
6	La implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de nueva creación: Una revisión de la literatura	González Castro, Raúl	2017
7	Medios de control para un sistema de gestión de la innovación en las empresas manufactureras: caso agroindustria	Montoya Ramírez, Manuel Fernando	2015
8	El triángulo de la gestión energética en la empresa: optimización de compras, mantenimiento y eficiencia energética	Fernando Blanco Silva	2014
9	Aplicación de la gestión de riesgo a equipos y sistemas productivos DYNA, vol. 84, núm. 202, Julio-Septiembre, 2017, pp. 247-254	Herrera-Galán, Michael	2017
10	La responsabilidad social empresarial y el modelo de excelencia EFQM como marco de integración de los sistemas de gestión en las organizaciones	Quintero-Garzón, Martha L	2015
11	Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa Investigación Valdizana	Céspedes Revelo, Róger Wilfredo	2018
12	Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana Horizonte de la Ciencia,	Angulo Herrera Pedro	2017
13	Influencia del sistema HACCP en la mejora continua de la línea de comidas preparadas en un autoservicio de Lima Metropolitana (Perú)	Rosas Aparicio, Gilda	2018
14	Herramientas para la gestión por procesos	González González, Aleida;	2019
15	Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia	Vera-Barbosa, Adriana; Blanco-Ariza, Ana Beatriz	2019
16	Importancia de la Administración de Procesos de Negocio para el Área de Transportes de los Operadores Logísticos	Narvaez Pereda, Claudia	2018
17	Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas	Correa-Mejía, Diego Andrés; Martínez-Molina	2018
18	La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital	José Gerardo Ignacio Gómez Romero	2016
19	Gestión de Inventarios para distribuidores de productos perecederos	Willmer Escobar, John; Linfati, Rodrigo; Adarme Jaimés, Wilson	2017
20	La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial	Carro-Suárez, Jorge; Sarmiento-Paredes, Susana; Rosano-Ortega, Genoveva	2017

En la tabla 3, se muestran los títulos analizados que contemplan el objetivo de la investigación sistemática, el cual busca determinar la relación entre la Mejora continua y la reducción de mermas de producto terminado en el sector agroindustrial.

Las investigaciones que se ajustan al objetivo planteado, son artículos de España, Perú, EEUU, México y Cuba. En este sentido, es interesante que la mayoría de los artículos seleccionados para el análisis, sean de América y Europa, y que la mayoría de los autores coinciden que han tenido experiencias laborales en alguna organización asumiendo el rol de gerentes, sub – gerentes, administradores o jefes de división en diferentes áreas como logística, producción y planificación y almacenes de productos terminados. Algunos almacenes valorizados en más de veinte millones de dólares, no alcanzaban a ver la magnitud de mermas que se generaban por factores diversos, entre ellos especialmente la mano de obra y la forma como están dispuestos los equipos de empaçado.

Según los artículos analizados; hay un común denominador, la aplicación de las herramientas de calidad (PHVA), así como otras herramientas que impulsan la reducción de mermas en cualquier tipo de producción. Los autores indican que es importante aplicar esfuerzos en los recursos humanos (o talento humano), para asegurar una correcta o eficiente manipulación de los productos. La coincidencia se presenta con características similares y en un amplio campo empresarial. En este sector de la agroindustria, se explica que la elevada producción marca la diferencia en cuanto a la merma que se genere, casi no es evidencia que se generen 1000kg de merca bajo una producción de 200 toneladas; sin embargo, al momento de generar el despacho, puede que el cliente reciba unas 5 cajas menos de su pedido, a causa de la merma; aquí se mide la satisfacción del cliente.

Al enfocar la variable productividad laboral, en los artículos analizados y los autores citados, han coincidido en aplicar sistemas adecuados de incentivos, ya sean de reconocimiento e incentivos monetarios; tomando en consideración la metodología del MRP y TIC. Los autores citados mencionan que los indicadores de productividad mejoran si se estima considerar a los trabajadores como parte esencial de la organización, que se les preste atención y logren cubrir la brecha del abandono como seres humanos. Se aseguran que, mediante un plan de incentivos y un plan de capacitación bien consolidado, el personal hará su trabajo con un alto grado de motivación, se involucran con la empresa y así lograr altos niveles de productividad a largo tiempo. Se extrae del autor Pino, Ponce, & Áviles (2015), que manifiesta que la implementación de herramientas como el incentivo monetario al trabajador aumenta la producción con relación al tiempo empleado y se mostró incrementos estadísticamente significativos en la productividad.

Asimismo, encontramos que el artículo de García, (2012) asociado a otros autores, de las investigaciones, manifiestan con asertividad que la práctica de incentivos demuestran ser un instrumento que estimula la productividad laboral. Está claro que la empresa por pequeña o mediana que sea en su estructura organizacional, debe mínimamente asignar los recursos claves a sus trabajadores para el desempeño esperado; pues a cambio, tal como indican los autores citados; el beneficio es en las dos direcciones, empresa – trabajadores; los bajos costos operativos y la consecuencia de una mayor utilización de la capacidad de producción para volverla a la empresa altamente competitiva.

Como resultado de las operaciones normales de las empresas que cuentan con existencias se generan costos y/o gastos conocidos como mermas y desmedros, conceptos que muchas veces se confunden, pero que a la luz de la doctrina contable son totalmente distintos y merecen su reconocimiento para la determinación del costo de los productos finales. Situación que también se regula

tributariamente, porque inciden directamente en la determinación de la renta neta de tercera categoría y en la obligación del pago del IGV. (Barzola y Roque, 2010).

Así mismo, Pérez e Ydrogo (2016), en su tesis titulada “Propuesta de un informe técnico para acreditar mermas como costo o gasto deducibles al impuesto a la renta en la empresa J & S SAC en la ciudad de Lambayeque en el periodo 2013”, para optar el título de contador público, cuyo objetivo general fue: Proponer la realización de un informe técnico, para que la empresa pueda acreditar mermas, basándose en normas tributarias y/o resoluciones del tribunal fiscal; y de esta manera conseguir beneficios que se verán reflejados directamente en las utilidades de la empresa, utilizando una metodología de investigación aplicada, con un diseño no experimental – transaccional – descriptivo comparativo, llegaron a las siguientes conclusiones: dentro de la evaluación de los factores que ocasionan la producción de mermas se determinó que estas se producen debido a la falta de mantenimiento de las maquinarias y de capacitación técnica del personal operativo, la alta rotación en la mano de obra, la variabilidad de las condiciones climatológicas, y la inestabilidad de insumos para quemado; justificando así el por qué, de la cantidad de mermas en el periodo.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

La relación entre la gestión empresarial y la productividad laboral en las micro y pequeñas empresas, es determinante, pues así coincidieron los autores citados en los artículos seleccionados y que es extensivo en cualquier organización ya sea de manufactura o de servicios.

Es importante indicar que las investigaciones realizadas por los autores en el sector agroindustrial, han dado cuenta que una adecuada aplicación de la Mejora Continua como herramienta de gestión, permite la mejora sustancial en las operaciones de las empresas y sus diversas áreas, la influencia de la Mejora continua en la reducción de merma de producto terminado es concluyente. Tal como podemos mencionar a (López, Zuñiga, & López, 2015) y (Jesus, Pergher, & Fernando, 2014) que la merma de producto terminado en cualquier sector empresarial, tiene altas desviaciones y que en un alto porcentaje no se puede controlar; sin embargo, con una aplicación eficaz de la Mejora Continua a nivel de operaciones o procesos y en la mano de obra, la reducción de la merma es impresionante y la satisfacción del cliente se ve garantizada.

Autores de los artículos revisados, coinciden en indicar que la Mejora continua no está limitada a un solo sector, puesto que se puede aplicar a cualquier tiempo de sector industrial; o que se encuentra involucrada en el proceso o actividades diarias en todos los procesos productivos.

Asimismo, lo confirma (Cardona, Rivera, & Martínez, 2016) indicando que la Mejora continua son modelos para la gestión a nivel de una organización que en la actualidad está conllevando a las empresas a una mayor competitividad en la cadena de valor y este se ve reflejado en una buena imagen frente a sus clientes y grupos de interés.

Por lo expuesto en la investigación sistemática, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El análisis de los artículos encontrados, coinciden significativamente al asegurar que la aplicación de la Mejora Continua y la reducción de la merma de producto terminado, son un binomio que genera expectativas de rentabilidad en las empresas y que además debe integrar al personal de línea en hábitos o buenas prácticas de manufactura.
- La Mejora continua se relaciona con la reducción de las mermas de producto terminado que, al llevar un buen control en todas las áreas operativas y de soporte o apoyo, y que la producción de bienes o servicios serían de gran impacto que comprometen a la rentabilidad de la empresa.

REFERENCIAS

- Abanto, G. (2015). *“Evaluación de la experiencia del cultivo de caña de azúcar y su influencia en la calidad de caña”*, . Trujillo: UNT.
- AGENCIA, A. (21 de 9 de 2018). AGENCIA ANDINA. Obtenido de www.andina.pe: <https://andina.pe/agencia/noticia-cajamarca-ministerio-vivienda-transfiro-s-125-millones-para-obras-saneamiento-726048.aspx>
- CALDERON, J. (2016). *CONTABILIDAD DE GESTIÓN*. LIMA: JCC EDICIONES.
- Chang, R. (2012). *Mejora Continua de Procesos*. Mexico: Granica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. España: McGraw Hill Editores.
- Daft. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional, 11 Edic.* México: Cengage Learning.
- Flores, C. (2015). *Evaluación de la Satisfacción Laboral en Personal Directivo y Operativo de Empresas de Calzado y Cuero Usuarios del IMSS, como Modelo de Atención*. Chile: Ciencia y Trabajo.
- GARATE, J. (2016). *Aplicación de herramientas de Lean Manufacturing para mejorar la productividad de la línea de producción de cajas de cartón dúplex en la empresa Ronald Graf, Breña, 2016*. Lima: UCV.
- Gil Bolivar, A. F. (2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 29-38.
- Heredia, N. (2009). *Desarrollo de un programa de Mantenimiento Productivo Total (TPM) en el refinador de licor de cacao en la empresa Infelersa S.A.* Guayaquil: Escuela Politécnica Superior.
- ICEMD, B. (31 de Agosto de 2016). *Marketing gastronómico: estrategia social media para restaurantes*. Obtenido de ICEMD: <http://blogs.icemd.com/blog-marketing-gastronomico-estrategia-social-media-para-restaurantes/6-practicas-para-captar-y-fidelizar-clientes-en-tu-restaurant/>
- INEI. (2015). *Estadísticas de empresas en el Perú 2015*. Lima: INEI.

INEI. (2019). *Estadística Población* . Lima: INEI.

Kato Vidal, E. (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 38-46.

LARA, D. (2015). *PRODUCTIVIDAD DEL CULTIVO DE CAÑA DE AZUCAR (Saccharum officinarum) EN ECUADOR BAJO UN ENFOQUE ECONOMETRICO*. Ecuador: EUMET.

Mattos, J. (2011). *Competition, Crisis and Strategic Choice: A Complex Adaptive System Approach to Organizational Srivability. 1st Doctoral Workshop in Complexity Sciences ISCTE-IUL/FCUL*, . Lisboa: Complexity Sciences.

Nail, A. (2016). *Propuesta De Mejora Para La Gestión De Inventarios De Sociedad Repuestos España Limitada*. Chile: Universidad Austral de Chile.

Velaochaga, J., & Rake, D. (19 de Mayo de 2019). La cultura organizacional en el Perú. *Diario Gestión*, págs. 1-9.