



**“ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO A
PARTIR DEL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA
REMUNERATIVA APLICADO A UNA EMPRESA
AGROEXPORTADORA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

**Srta. Lissette Karina Casas Cárdenas
Sr. Edward Percy Villalobos Marín**

2019

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias que, con su apoyo incondicional, nos motivaron a no rendirnos y culminar satisfactoriamente esta etapa de nuestras vidas.

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestros profesores por los valiosos conocimientos impartidos durante nuestra etapa como alumnos de esta maestría.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer una estrategia de intervención en ordenamiento de la estructura remunerativa de una empresa agroexportadora (mantendremos en reserva su nombre, solo nos referiremos a ella como “la empresa”), cuyos resultados esperamos puedan influir positivamente en el desempeño de los colaboradores clave e influir en su decisión de continuar siendo parte de esta.

Para poder cumplir con el objetivo planteado, en un primer momento se realizó un análisis de los puestos del área operativa objeto de estudio, luego se diseñó un plan piloto de valoración de puestos, la instrumentalización del plan piloto y la determinación de su impacto en la actual estructura remunerativa, además, se ha propuesto una política remunerativa que apunta a mejorar la competitividad interna y hacerla coherente con la competitividad externa de la empresa.

Los hallazgos indican qué aspectos se deben mejorar en cuanto a equidad interna, competitividad externa y equidad individual. A partir de los resultados encontrados, planteamos una propuesta de fortalecimiento de la estructura remunerativa y proponemos la integración del modelo de compensaciones al modelo de gestión del desempeño de la empresa, con la finalidad de fortalecer el compromiso de los colaboradores clave.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción	1
1. Pregunta de investigación	5
2. Objetivos.....	5
3. Justificación.....	6
4. Alcances.....	6
5. Limitaciones.....	7
6. Metodología.....	7
Capítulo II. Marco teórico.....	8
1. Gestión del talento	8
2. Rotación laboral.....	9
3. <i>Flight Risk</i>	9
4. Retención.....	9
5. Conceptos básicos.....	10
5.1Compensación.....	10
5.2Estructura remunerativa.....	11
5.3Valoración de puestos.....	11
5.4Equidad interna.....	11
5.5Competitividad externa o equidad externa.....	12
5.6Equidad individual.....	12
5.7Modelos de valoración.....	12
Capítulo III. Presentación de la empresa.....	14
1. Evolución del negocio.....	14
2. Orientación estratégica.....	14
2.1Misión.....	14
2.2Visión.....	14
2.3Estrategia central.....	15
2.4Operaciones agrícolas.....	17

2.5 Rol del área de Recursos Humanos dentro de la organización...	17
3. Organigrama...	18
Capítulo IV. Análisis estratégico	19
1. Análisis externo	19
1.1 Análisis del macroentorno (PESTELG).....	19
1.1.1 Entorno político	19
1.1.2 Entorno económico.....	20
1.1.3 Entorno social	21
1.1.4 Entorno tecnológico.....	24
1.1.5 Entorno ecológico.....	25
1.1.6 Entorno legal.....	25
1.1.7 Entorno global.....	26
1.2 Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)	26
1.2.1 Poder de negociación de los proveedores	27
1.2.2 Poder de negociación de los compradores	27
1.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	28
1.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	29
1.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	30
1.2.6 Evaluación general del atractivo de la industria	31
1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	31
2. Análisis interno.....	32
2.1 Modelo de negocio.....	32
2.2 Cadena de valor.....	33
2.3 Análisis de ventajas competitivas (Matriz VRIO)	33
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	34
3. Análisis y diagnóstico de los procesos de RR. HH.....	34
3.1 Análisis de la estructura de RR. HH	34
3.2 Auditoría de procesos de RR. HH.....	35
3.2.1 Planeamiento y previsión.....	35
3.2.1.1 Personal operario	36
3.2.1.2 Personal empleado.....	37
3.2.2 Puestos y perfiles	37
3.2.3 Reclutamiento y selección	38
3.2.4 Desempeño.....	39

3.2.5 Capacitación	40
3.2.6 Compensaciones (remuneraciones y beneficios)	40
3.2.7 Relaciones laborales	41
Capítulo V. Valoración de puestos: propuesta de intervención	42
1. Instrumentalización de la propuesta.....	42
1.1 Objetivo de la valoración de puestos	42
1.2 Comité de valoración	42
1.3 Definición de la muestra	42
1.4 Selección de cargos de muestra	42
1.5 Definición del método.....	43
1.6 Manual de evaluación	43
1.6.1 Factores de evaluación y ponderación	43
1.6.2 Subfactores-grados.....	44
1.6.3 Descripción de grados.....	45
1.7 Evaluación de puestos	46
1.8 Evaluación general	46
2. Análisis de resultados.....	47
3. Implicancias en la actual estructura remunerativa	48
3.1 A nivel de equidad interna	48
3.2 A nivel de equidad externa.....	49
Capítulo VI. Desarrollo de la propuesta: estrategias de remuneración	50
1. Comparación salarial interna-externa y valoración en puntos	50
2. Propuesta de mejoramiento de la equidad interna y externa.....	51
2.1 Propuesta a nivel de equidad interna.....	52
2.2 Propuesta a nivel de equidad externa	53
3. Incorporación de las estrategias de mejoramiento en la equidad individual	54
4. Nuevas políticas de remuneración	55
4.1 Aspectos generales.....	56
4.2 Políticas propuestas.....	56
5. Viabilidad de la propuesta.....	57
5.1 Viabilidad económica	57
5.2 Viabilidad administrativa.....	58
Conclusiones y recomendaciones	59

1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	64
Notas biográficas	74

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	20
Tabla 2.	Entorno económico.....	21
Tabla 3.	Entorno social.....	23
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	25
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	25
Tabla 6.	Entorno legal	26
Tabla 7.	Entorno global	26
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	27
Tabla 9.	Poder de negociación de los compradores.....	28
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores	28
Tabla 11.	Barreras de salida	29
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos	30
Tabla 13.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	30
Tabla 14.	Evaluación general del atractivo de la industria	31
Tabla 15.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	32
Tabla 16.	Análisis de ventajas competitivas (Matriz VRIO).....	34
Tabla 17.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	34
Tabla 18.	Puestos muestra de la Gerencia del Programa de Espárragos	42
Tabla 19.	Factores de evaluación y ponderación.....	43
Tabla 20.	Subfactores-grados	45
Tabla 21.	Categorías remunerativas	47
Tabla 22.	Remuneraciones Gerencia de Espárragos – Situación de la equidad interna ..	48
Tabla 23.	Remuneraciones Gerencia de Espárragos – Situación de la competitividad o equidad externa.....	49
Tabla 24.	Comparación salarial interna-externa y valoración en puntos.....	50
Tabla 25.	Situación actual del otorgamiento de bonos	54
Tabla 26.	Propuesta de otorgamiento de bonos	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Pilares de la estrategia	15
Gráfico 2.	Mapa estratégico.....	16
Gráfico 3.	Modelo de negocio	33
Gráfico 4.	Cadena de valor	33
Gráfico 5.	Organigrama del área de Recursos Humanos.....	35
Gráfico 6.	Valoración de los puestos en puntos.....	47
Gráfico 7.	Remuneraciones reales vs. valor en puntos	47
Gráfico 8.	Situación de la equidad interna.....	48
Gráfico 9.	Situación de la equidad externa	49
Gráfico 10.	Comparación salarial interna-externa y valoración en puntos.....	50
Gráfico 11.	Remuneraciones actuales por puesto.....	51
Gráfico 12.	Propuesta remunerativa	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Casos representativos: cálculo de costo de salida de personal clave.....	65
Anexo 2.	Organigrama de la empresa	66
Anexo 3.	Formato de descripción de puestos.....	67
Anexo 4.	Formato de solicitud de capacitación	70
Anexo 5.	Descripción de grados	71
Anexo 6.	Información financiera 2017	73

Capítulo I. Introducción

La industria agrícola se ha convertido en una de las actividades más importantes del país, debido a que ha venido creciendo alrededor de 5% anual desde aproximadamente el año 2000, esto ha permitido pasar de 600 millones de dólares de exportaciones a finales de la década de 1990 a casi 6.000 millones de dólares al año 2016; además, es una de las actividades que más empleo genera porque absorbe el 25% de la PEA (Agencia Agraria de Noticias 2017).

Como país estamos posicionados entre los 10 principales proveedores de alimentos en el mundo, con productos como quinua, espárrago, café, mango, palta, maca, aceituna, uva y, recientemente, arándanos, todos los cuales tienen un enorme valor para la seguridad alimentaria mundial.

En el 2016, y según información obtenida, la empresa agroexportadora objeto de nuestro estudio (cuyos principales negocios son el cultivo, el empaque y la exportación de productos frescos), ocupó un digno segundo lugar en el *ranking* anual de las 10 más grandes empresas agroexportadoras, y usamos el adjetivo digno puesto que en comparación con la líder del *ranking*, Camposol (actual poseedora de 25.000 hectáreas), ha conseguido, solo con la producción de paltas, espárragos y uvas, un crecimiento sólido, contando para ello con tan solo 2.100 hectáreas productivas (AgrodataPerú 2017).

Según el Ministerio de la Producción (Diario Gestión 2017), el 35% de la **innovación** en el país se basa en la agroindustria. Productos como la palta, la quinua y el arándano están siendo muy bien aprovechados por importantes empresas en aras de impulsar la agricultura nacional. Pero, ¿cuáles son estas empresas y qué han hecho para conseguir este auge?, ¿cuáles son sus modelos de negocio, cómo lograron la apertura al mundo, cuáles son sus procesos, qué rol cumplen la tecnología y el conocimiento?, y sobre todo, ¿cuál es el peso de la gestión humana para la obtención de resultados positivos? Camposol afirma que su éxito radica en el **cambio de estrategia para enfocar su negocio**, en palabras de Samuel Dyer (ESAN 2016), presidente del directorio del Grupo D&C, Camposol pasó de ser una empresa de productos enlatados (90% espárragos y 10% de otras frutas) a, primero, apostar por diversificar su producción, a manera de también de diversificar el riesgo, y segundo, el cambio paulatino de pasar de enlatados a frescos, puesto que el producto fresco tiene gran valor en el mercado actual.

Como segundo ejemplo, la Sociedad Agrícola Virú que es una de las más grandes exportadoras de conservas vegetales en todo el mundo; empezaron como empresa meramente agrícola y en el tiempo

ha pasado a convertirse en una empresa de productos preparados, su estrategia es la **innovación, en búsqueda del mayor valor agregado**, con 22 años en el mercado y luego de haber diversificado sus productos, tuvieron que ser golpeados por un Fenómeno El Niño entre los años 1997 y 1998 para darse cuenta que no podía continuar dependiendo de un solo producto (espárrago) y un solo mercado (España). Ellos afirman que ha sido la inversión en la innovación para darle valor agregado a sus productos el factor determinante de su éxito, contando para ello con un área de investigación y desarrollo muy importante según su gerente general Yoselyn Malamud (Frías 2016).

Se resalta de estas experiencias exitosas que la **innovación y diversificación** son factores que han promovido el desarrollo de este sector, y al analizar el caso de la empresa se puede comprobar que la empresa no ha sido ajena a los cambios que exigen el mundo actual, sobre todo lo relacionado a la innovación a partir de la implementación de nuevas tecnologías en sus plantas, sin embargo, en opinión de unos de sus ex directivos, el principal activo de la empresa no son las 2.100 hectáreas de campos agrícolas, ni las empacadoras agroindustriales, maquinarias, ni tampoco las sofisticadas tecnologías, su principal activo es el **equipo humano**: trabajadores, funcionarios, gerentes, directores y accionistas. Según este ex directivo, el intangible más valioso es haber sido capaces de forjar y promover una visión compartida sobre dónde quieren llegar corporativamente y abrazar todos juntos una cultura de valores en la que se privilegia el trabajo en equipo, la laboriosidad, la perseverancia, la franqueza en las comunicaciones y la lealtad con los clientes y proveedores.

Sin duda, sus palabras suenan conocidas, pues toda empresa que se considere tal debe contar con una visión que le de empuje, fuerza, coraje, ilusión y orientación; y de hecho los resultados que arroja la empresa respecto a sus exportaciones (en crecimiento) año a año dan fe del trabajo que viene realizando el aquel denominado “principal activo”: la gente.

Desde hace 15 años, el Área de Recursos Humanos empezó a establecer sus primeros subsistemas para soportar el negocio suministro de personal, bienestar social, administración de planillas / pagos, y ha sido a través de los años que fueron consolidando los diversos sistemas de RR. HH. A la fecha se está implementando el Área de Desarrollo Humano, que inicialmente ha logrado centralizar las capacitaciones en el área, que incluye administrar el presupuesto por cada área, ejercer control y gestión sobre el cumplimiento del plan de capacitación; se ha elaborado el MOF, CAP y organigramas; se ha invertido y mejorado el clima laboral; análisis y descripción de puestos y se ha implementado la evaluación de desempeño¹.

¹ Los datos de los últimos tres párrafos son información privilegiada de uno de los integrantes del grupo de trabajo, miembro de “la empresa”.

A la fecha, “la empresa” divide y gestiona el factor humano a partir de la existencia de dos importantes grupos: **empleados** y **operarios**.

Respecto a estos últimos, la empresa ha logrado implementar sus estrategias de forma exitosa, así tienen mejores ofertas laborales, mayores ofertas económicas, beneficios, incentivos, mejores condiciones de trabajo, planes de permanencia y desarrollo, entre otros; que les permite competir (y ganar) frente a otras empresa agroexportadoras ubicadas en la misma zona.

La contratación de operarios en temporada pico² (septiembre a enero) es vital para completar los procesos tales como: poda, amarre, raleo culminándose con la cosecha, empaque y exportación; para ello en la actualidad, se toman en cuenta parámetros de selección como experiencia, productividad que finalmente son importantes puesto que trabajaran directamente con alimentos (frutas y hortalizas), que serán exportadas a diversos mercados del mundo en diferentes presentaciones, empaques, formas, tamaños, respetando criterios de calidad y sanidad exigentes.

Por otro lado, el grupo de los **empleados** será el objeto de estudio de la presente tesis debido al grado de profesionalización que requieren los puestos y la especialización (*expertise*) que adquieren en el desarrollo de sus funciones, lo cual hace que la ausencia de un miembro del equipo (renuncia) tenga un gran efecto negativo en el desarrollo de la operación.

Situación problemática

A los retos que ya enfrentan día a día las empresas, como la generación de nuevas tecnologías, las crisis económicas, los cambios en las políticas locales, se suma uno de los mayores desafíos: gestionar el talento humano. El presente trabajo de investigación busca proponer estrategias que sumen a la consecución de los objetivos a mediano y largo de plazo de la empresa, sobre todo a partir de la necesidad de la retención del talento, basado análisis de los tres propósitos básicos que, desde nuestra perspectiva, debe procurar un proceso eficaz de la compensación, que incidan en mejorar la coherencia en la estructura remunerativa y de alguna forma contener las problemáticas que en esta materia que se puedan presentar a futuro.

La empresa agroexportadora cuenta con tres sedes, las cuales se encuentran ubicadas en Lima, Ica y Barranca, siendo la sede **Ica** la más importante; nuestra investigación se centrará en las actividades que se realizan en dicha sede y, específicamente, en el área productiva de espárrago.

² En la empresa, en temporada pico las contrataciones pueden llegar a 4.000 operarios.

La empresa, en relación con sus colaboradores, pone énfasis en la **coherencia interna** al tratar de mantener los mismos beneficios para empleados y operarios, tomando en cuenta que los colaboradores cuyos centros de labores están al interior del país (Ica – Barranca) están bajo el régimen laboral agrario y los que trabajan en la ciudad de Lima se encuentran bajo el régimen laboral de la actividad privada. Dicha coherencia interna no se ha replicado a nivel de remuneraciones y bonificaciones, y aunque la empresa incrementa las remuneraciones todos los años en un rango que entre el 5 y 8 %, este aumento se realiza de manera homogénea para todas las áreas sin tomar en cuenta la ponderación de los puestos ni el resultado de la evaluación de desempeño.

En la misma línea, también queda por definir la política de bonos e incentivos, a quiénes se extiende y los motivos por los que se brindan; ambos factores restan impacto a otras iniciativas que puede tener la empresa (llámese bonificaciones extraordinarias, ascensos, capacitación, entre otros) y facilitan que colaboradores con talento y experiencia vean en las empresas de la competencia una oferta atractiva, una compensación competitiva u otros elementos tangibles e intangibles, incluso tener buenas oportunidades de desarrollo. El índice de rotación de la empresa, a nivel de empleados es de 2% anual, una cifra poco significativa en términos numéricos, pero impactante en cuanto la magnitud de impacto que esta rotación puede generar en la operación.

Pérdida de *know-how*

Entre el 2012 y el 2015 se presentaron dos casos representativos que grafican de gran forma el impacto de la renuncia de personal que la empresa considera clave.

Jefe de fertilización

Este profesional se fue a trabajar a una transnacional. Contaba con 10 años de experiencia en temas de nutrición vegetal, riego, fertilización. Su mayor interés dentro de la operación de espárragos era desarrollar, investigar, hacer ensayos; conocía la realidad del valle de Ica (suelos, clima, plagas, etc.), aspecto primordial porque las plantas tienen diferentes variedades y patrones genéticos, estas se adaptan y presentan diversas reacciones ante los tipos de suelo, clima, ambiente, temperaturas, luminosidad, estación; por lo cual, la cantidad de nutrientes, dosis de riego, dosis de fertilización y lo que necesite durante su ciclo fenológico y de crecimiento es un factor importante en el cultivo.

La empresa se vio en la necesidad de reemplazarlo por un profesional que contaba con un perfil similar y con la misma cantidad de años de experiencia en el cultivo de espárrago, sin embargo, provenía del norte del país y no conocía las características del suelo de Ica ni del distrito o zona donde está ubicada la plantación. Su periodo de adaptación duró aproximadamente 2 años; el

gerente del programa de espárragos se reunía una hora diaria con el nuevo jefe de fertilización durante el primer año del proceso de adaptación del puesto; ya para el segundo año, continuaron las reuniones mensuales entre el gerente y el jefe, en las que abordaban temas relacionados al avance fenológico del cultivo de espárragos. El costo de aprendizaje de este profesional, que fue realizado por el gerente de área, fue de S/ 37.916,67 soles anuales (anexo 1), sin contar el costo del impacto que tuvo la salida del anterior jefe en la producción de ese año.

La salida del jefe de campo

Este profesional renunció en 2015, se fue a trabajar a una empresa en México. Él contaba con 16 años de experiencia en temas operativos agrícolas (preparación de campos, manejo de cultivo, manejo de labores, uso de maquinaria agrícola, programa de cosecha, entre otros). Conocía la realidad del valle de Ica (suelos, clima, plagas, etc.). Tenía experiencia en manejo de personal en distintas operaciones de campo, además de manejo de temas de presupuesto de mano de obra (MO) por labores.

Se reemplazó por un profesional de similar experiencia, con un importante conocimiento en temas de nutrición, manejo de plagas; sin embargo, carecía de experiencia en manejo del cultivo, operaciones, personas y presupuestos. Su periodo de adaptación fue aproximadamente 2 años; el gerente del programa de espárragos se reunía con el jefe de campo 1 hora diaria durante el primer año, lo cual, en costos da un resultado de S/ 32.500; también hubo impacto inmediato en el costo de jornales que se excedió por uso de mano de obra, en total fueron 550 jornales, cuyo monto asciende a S/ 50.600 (anexo 1).

No ha resultado posible que a la fecha la empresa haya calculado el costo de una salida o renuncia de personal, puesto que la rotación a nivel de empleados es realmente baja (2%), sin embargo, se observa que en cuanto ocurre la salida de personal por lo general se trata de personas que son claves (gente con alta experticia técnica e incluso comercial, que tenían proyecciones en procesos de sucesión y en la empresa eran personas para las que se tenían planes hacia futuro).

1. Pregunta de investigación

¿Qué estrategias de retención son viables de aplicar para retener el talento clave en la empresa?

2. Objetivos

o Objetivo general

Proponer estrategias de mejoramiento de estructura remunerativa para retener el talento clave de forma que pueda complementar la estrategia de la empresa para el logro de objetivos a largo plazo

○ **Objetivos específicos**

- a. Profundizar el diagnóstico interno y externo para la determinación de la estrategia de recursos humanos.
- b. Determinar la valoración de puestos dentro de la empresa a partir de un plan piloto.
- c. Alinear la propuesta de retención de talentos vía compensaciones con los lineamientos del plan estratégico de la compañía.
- d. Determinar la viabilidad de la propuesta.

3. Justificación

Los tiempos actuales no están para desperdiciar talento. ¿Qué gerente, jefe o supervisor no querría retener el talento de su área? Nuestra propuesta apunta a cubrir una real y puntual necesidad de la empresa por retener el talento considerado vital para la sostenibilidad de la organización, lo cual desde nuestra perspectiva tiene como punto de partida: conocer a los colaboradores que son fundamentales y que se desea retener como sea en la organización.

Al margen de que existen motivos para justificar el porqué la empresa confía en la capacidad de uno o varios de sus colaboradores, también se sabe que llegará el momento en que el colaborador empiece a tener la sensación de incertidumbre y preguntarse: sí, en este momento me necesitan, pero ¿hasta cuándo? ¿Hay futuro en esta organización? ¿Hay un techo? Afuera, ¿cómo están las remuneraciones para un puesto como el mío? Preguntas válidas que promueven que algunos colaboradores fundamentales para el negocio empiecen a pensar en ponerse en el mercado o escuchar ofertas de la competencia.

En la empresa se ofrecen remuneraciones competitivas, pero persiste la sensación de desigualdad en los criterios para la determinación de remuneraciones y el otorgamiento de bonos, pues estos no se otorgan en función del desempeño del colaborador. En ese sentido, nuestra investigación y futura propuesta de intervención buscará ayudar a los directivos a tener una visión más clara de las necesidades organizativas, motivacionales y facilitar la transmisión de la estrategia en toda la estructura de la organización, además, ayudará a establecer la base para el ordenamiento remunerativo de todas las gerencias de áreas productivas de la empresa.

4. Alcances

La presente investigación incluirá la elaboración de un plan piloto de valoración de puestos, instrumentalización del piloto y determinación de su impacto en la actual estructura remunerativa del área productiva de Espárragos, con la expectativa que dicho piloto sea replicado en las demás áreas

productivas de la empresa; además de la formulación de estrategias de RR. HH., fundamentalmente en el marco del mejoramiento de la coherencia interna de la estructura remunerativa.

5. Limitaciones

Respecto al plan piloto de valorización de puestos, este se realizará en una de las 3 áreas productivas de la empresa (uva, espárrago y palta), debido a que las 3 cuentan con la misma estructura organizacional, esto cierra la posibilidad de aplicar el mismo método o sistema de valorización para los puestos ubicados en las áreas administrativas y comerciales las cuales cuentan con estructuras organizacionales diferenciadas.

Por otro lado, la formulación de estrategias para la retención de talento que elaboraremos tendrá lugar dentro de un contexto concreto: la compañía en encuentra ejecutando en plan estratégico 2018-2021. De hecho la formulación de las estrategias tendrá como base los enunciados del plan estratégico de la cía. en cuanto temas de recursos humanos. En este contexto, los cambios que pudieran suceder como la rotación de las personas encargadas de ejecutar las estrategias, podrían interrumpir, perjudicar o poner en riesgo la estrategia de negocio.

Por cuestiones de información, pertinencia y de tiempo, el foco de las estrategias de RR. HH. estará dirigido a la formulación del mejoramiento de la coherencia interna de la estructura remunerativa.

6. Metodología

Tendremos como punto de partida el diseño de la investigación acorde con el nivel actual de conocimiento que se tiene sobre este tema de investigación. Segundo, determinaremos nuestra población objetivo para la elaboración del plan piloto.

Tercero, realizaremos la instrumentalización, a la par que decidiremos si elaboraremos instrumentos propios o tomaremos como referencia instrumentos ya validados. Por último, decidiremos por los procedimientos a realizarse los cuales incluyen entrevistas a profundidad, para lo cual se entregará previamente la pauta al entrevistado para que tenga una idea de las preguntas y consultas. Se grabará la entrevista con consentimiento del entrevistado. Se sistematizará la información, también se realizará la revisión documental, la cual nos ayudará a definir el marco teórico y determinar la información que se necesita.

Capítulo II. Marco teórico

1. Gestión del talento

La gestión del talento puede ser definida como un conjunto de procesos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. Dicho de esta forma, no surgen dudas sobre lo estratégica que es, sobre todo, para empresas autodenominadas como competitivas.

Para Chiavenato (2000), el concepto gestión del talento equivale a administración de recursos humanos (ARH), y en su libro *Gestión del Talento Humano* cita a algunos autores que brindan definiciones y conceptos administrativos aplicables a las organizaciones. Uno de estos autores es Gary Dessler (1997) quien define a la administración de recursos humanos como las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Para Milkovich y Boudreau (1994), la ARH es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones. Para Cenzo y Robbins (1996) la ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.

Por otro lado, tenemos a Dave Ulrich, en el 2000, quien ha cambiado la forma en que asumimos a las organizaciones y para ello ha delineado las capacidades de aprendizaje, colaboración, gestión del talento y cambio cultural. Para Ulrich, la definición de la gestión del talento implica entrenar, facilitar, diseñar y entregar las prácticas que aumentan el talento y que además mezcla los niveles adecuados de competencia, **compromiso y contribución** (Ulrich *et al.* 2000).

En palabras de Robbins (2010), la gestión del talento es una tarea importante que tiene que ver con conseguir el número correcto de personas adecuadas en el lugar apropiado y en el momento oportuno. Importante por tres razones. Primera, porque puede generar una fuente de ventajas competitivas; la segunda es que la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Y la tercera es que se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño.

2. Rotación laboral

Según Bennett (2003), la rotación laboral es un reemplazo planeado de empleados entre varios trabajos dentro de un período de tiempo para mejorar las habilidades y la independencia laboral y los resultados de esto repercuten en el aumento motivación, desempeño laboral y productividad.

Del mismo modo, Jerez, Lorente y Cabrera (2004) definen rotación de trabajo como el trabajo durante diferentes períodos de tiempo en puestos que están categorizados en un rango de conocimiento individual, habilidad y capacidad de empleados.

3. *Flight Risk*

La retención de empleados es una parte fundamental de la estrategia e implementación de recursos humanos y, a menudo, ayuda a ahorrar millones en costos de contratación. Las organizaciones recurren a diferentes medios para evaluar los niveles de participación de los colaboradores y hacer todo lo posible para evitar que los empleados se vayan.

Para Ari Kopoulos (2016), el riesgo de fuga o también conocido como fuga de talento se refiere a la probabilidad de que un empleado o un líder de alto rendimiento salgan de la compañía presumiblemente por una mejor oportunidad laboral en otro lugar. El riesgo de fuga generalmente implica la necesidad de un aumento en el salario, pero otras razones pueden ser igualmente convincentes. Estos motivadores no financieros para cambiar de empleador incluyen: relaciones adversas con supervisores, gerentes, altos ejecutivos o compañeros de trabajo; un trabajo que no desafía al empleado; la falta de transparencia corporativa que vincule las contribuciones de los empleados con los objetivos comerciales de la empresa; políticas que no dejan espacio para la innovación y la autonomía; preocupación por la estabilidad financiera de una empresa o temores de que la empresa se venda o caiga en un intento de adquisición; el no reconocimiento por los logros de cada empleado; o la poca o ninguna esperanza para el desarrollo profesional.

4. Retención

Talento humano es el conjunto de aptitudes que tienen las personas para aprender, desarrollar, gestionar con rapidez, habilidad alguna actividad. En un entorno empresarial tan globalizado y competitivo que constantemente evoluciona implementando, innovando la tecnología, los sistemas, los procesos para tener una mayor y mejor productividad / rentabilidad, es importante y primordial en las organizaciones retener a las personas con agilidad parara aprender, entender, innovar y desarrollarse constantemente. Talentos humanos que son capaces de mantener y hacer crecer las organizaciones, marcando la diferencia respecto a los otros miembros o empleados.

Desde esa perspectiva, resulta importante retener al talento, podemos observarlo en deportes como el fútbol, un Real Madrid con Cristiano Ronaldo o un Barcelona con Leonel Messi, hombres talentosos para el equipo y las instituciones, no solamente ganan partidos, y campeonatos; el mantenerlos hace posible a sus clubes (organizaciones), tener una marca, y generar millones de dólares en ingresos.

Las empresas tienen talentos, empleados, que los hacen diferentes respecto a otras organizaciones, en ventas, marketing, gestión humana, áreas productivas, de ingeniería, innovación, etc. Estos fueron desarrollando y mejorando sus habilidades dentro de sus empresas, tienen el conocimiento lo van desarrollando, transformando constantemente, tienen la habilidad y aptitudes para el éxito.

El talentoso está comprometido en mejorar y que la organización tenga mejores resultados (Jericó 2001) pone en práctica sus habilidades destrezas, conocimiento para tener un rendimiento y resultado mejor que otros. Asimismo, las personas ponen todo su esfuerzo, voluntad, para mejorar constantemente sumando los conocimientos, habilidades, inteligencia en favor de la empresa; es la multiplicación de competencias con el compromiso (Ulrich *et al.* 2000).

Identificar el talento es importante por su aporte para la organización, algunos lo denominan personal clave, personal con alto desempeño, personal con potencial, por que justifica retenerlos: cambios constantes en la tecnología, costo del conocimiento, la complejidad y competitividad de los mercados. etc.

Respecto a las estrategias de retención de talento, cada organización puede definir sus propias estrategias en base a sus necesidades, planes de crecimiento, competencia, mercado laboral, no existe un modelo exacto a medida, esta se debe implementar según el plan estratégico empresarial, buscando el mismo rumbo o dirección de la compañía.

5. Conceptos básicos

5.1 Compensación

«La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa» (Werther y Davis 2000: 331).

5.2 Estructura remunerativa

Definición: es la «distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con la finalidad de pagar a sus trabajadores» (Varela 2013: 218).

«Establecer una estructura de compensaciones es determinar el nivel de retribución apropiado en que se colocará cada puesto, con base en el valor recibido en la evaluación» (Bohlander 2001: 376).

5.3 Valoración de puestos

«La valoración de puestos es el proceso de analizar y de comparar el contenido de los puestos para colocarlos o clasificarlos de modo que sirva de base para un sistema de compensación. Lo que se busca con la evaluación de puestos es determinar el valor relativo de cada puesto y su posición relativa respecto a los demás, normalmente siguiendo criterios de valoración interna. Se fija en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Presupone que antes se ha efectuado la documentación de los puestos, es decir el análisis y descripción de los puestos. Y es a su vez la actividad preliminar al establecimiento de rangos/grados/niveles/bandas salariales». (Corral 2006: 28).

5.4 Equidad interna

«La equidad interna es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor» (Juárez 2014: 17).

«La equidad interna es la noción de que los empleados serán pagados de acuerdo al “valor” que la compañía otorga a su puesto dentro de la organización. El valor de cada puesto está habitualmente determinado por algún tipo de proceso de valoración de puestos y su posterior agrupación en grados, bandas u otras categorías. Los puestos de un mismo grado o banda son generalmente considerados de igual valor para la compañía y por ello comparten un mismo rango salarial (...) En el extremo de la equidad interna, los criterios de valoración de puestos (ej. Destrezas, esfuerzos, responsabilidad, condiciones de trabajo) son los que determinan la forma en la que los puestos son valorados y agrupados, sin considerar los rangos salariales que el mercado paga por el puesto. Así, es posible que dos puestos de trabajo con niveles retributivos de mercado muy distintos, puedan acabar en el mismo grado» (Chou 2016: 1).

5.5 Competitividad externa o equidad externa

«La competitividad externa está centrada en aspectos de fuera de la organización y responde al deseo de establecer rangos salariales que permitan atraer y retener a las personas teniendo en cuenta lo que podrían ganar en otra empresa (...) la competitividad externa presta especial atención a lo que el mercado paga a cada puesto, y estos son ordenados y agrupados sin tener en cuenta factores internos». (Chou 2016: 2).

«Para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa se debe hacer una comparación entre estas y las del conjunto que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, ha de contar con información de encuestas de compensación confiables del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita». (Juárez 2014: 25).

5.6 Equidad individual

Es valorar los esfuerzos de los colaboradores y diferenciarlos, cuando una empresa tiene un buen sistema de medición de rendimientos se infiere que está reconociendo y premiando el aporte individual; en esa medida, el colaborador que rinde, será reconocido (económicamente) en mayor medida.

Para Juárez (2014), equidad individual significa contar con un procedimiento de medición del desempeño que permita estimular niveles superiores del personal en ese rubro.

5.7 Modelos de valoración

Para Ricardo Varela (2013), la definición de modelos de valoración es «Instrumentos de medición que permiten dar una dimensión al puesto», y existen cuatro modelos básicos de valoración de puestos:

Alineación: «el sistema consiste en ordenar los puestos con base en el criterio de cada miembro del comité de valuación. Después de que se le asignó un orden a los puestos, los miembros del comité intercambian sus opiniones y puntos de vista para tratar de llegar a un consenso donde las diferencias se reduzcan al máximo. A continuación se presenta una metodología de cómo aplicar un modelo de valuación de puestos usando este método. Asimismo, se indican los pasos a seguir para lograr éxito en el proceso». (Varela 2013: 114).

Grados predeterminados: «consiste en clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto versus escala), donde el mismo puesto se considera como un todo (no cuantitativo). Es necesario definir claramente la forma y los criterios con los cuales se diseñarán los grados que servirán para agrupar los puestos; es decir, hay que definir las bases para comparar las

especificaciones de diversos puestos con la finalidad de obtener, a partir de ahí, las jerarquías de los grupos» (Varela 2013: 105).

Comparación de factores: «este modelo consiste en valuar los puestos comparando uno con otro, pero, a diferencia del método de alineación, el puesto se divide en partes o factores. Para su correcta aplicación, se deberán seleccionar en forma previa “puestos clave” que se valuarán conforme al peso de los factores elegidos para tal propósito. Una vez que se ha encontrado el valor de esos “puestos clave” y sus factores, se utilizan como escala de valuación comparándolos con los factores de cada puesto. Para ello, resulta de gran utilidad desarrollar una escala». (Varela 2013: 110).

Puntos: se trata de «un ordenamiento de los puestos de una organización, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, que se obtienen de cada uno de los factores que conforman los puestos». (Varela 2013: 122).

Capítulo III. Presentación de la empresa

La empresa se fundó en el año 1996 en el Perú, y en un primer momento estuvo dedicada al cultivo, empaque y exportación de espárragos y uvas; desde el 2002 incluye el cultivo de paltas, y desde el inició un cuarto cultivo, el de arándanos.

1. Evolución del negocio

Observamos el crecimiento de la empresa en su facturación, ventas, y rentabilidad durante los últimos años, se evidencia que tiene un desarrollo sostenible: pasó de vender el año 2002 US\$ 20 MM al año 2016 colocar en mercados extranjeros un total de 39.330.631 kilos de productos por un valor FOB de US\$ 157 MM, alcanzando el segundo lugar a nivel nacional en exportaciones en producción de paltas, espárragos y uvas, cifra similar que mantendría el año 2017. Este crecimiento también se observan en sus indicadores Ebitda con un porcentaje superior al 45 %.

2. Orientación estratégica

2.1 Misión

La empresa produce, empaca y comercializa paltas, uvas de mesa, espárragos y arándanos, en la condición de frescos, cumpliendo con las necesidades de sus clientes y llevando a cabo sus actividades en base a las siguientes premisas:

- Inversión en el desarrollo humano y tecnológico de nuestros colaboradores, asegurando contar con equipos y procesos de vanguardia; promoviendo la mejora continua en todas las fases del negocio.
- Respeto por medio ambiente, velar por la salud ocupacional de los colaboradores y manteniendo una relación de apoyo con las comunidades en las que desarrollan sus actividades.
- Alineando los intereses de los clientes y los del entorno local con los de sus colaboradores y accionistas.

2.2 Visión

La empresa será reconocida por sus clientes por la calidad superior de sus productos y servicios de atención logística y comercial que les brindamos.

La empresa mantendrá su posición de liderazgo nacional en la exportación de productos frescos, con la participación de paltas, uvas de mesa, espárragos y arándanos.

La empresa sustentará su éxito en la oportuna adecuación al cambio, mediante la permanente promoción de la innovación como medio generador de valor para la empresa.

La empresa será una empresa en la que será un orgullo trabajar por el nivel de exigencia profesional, por las relaciones con la comunidad, por el compromiso con la seguridad y salud ocupacional, así como por el respeto del medio ambiente.

2.3 Estrategia central

Se basa en la visión al 2021 “La empresa será reconocida como la mejor agroexportadora peruana de productos frescos, logrando una posición de liderazgo en la exportación nacional”. La estrategia tiene 4 pilares, que podemos observar en el gráfico 1:

Gráfico 1. Pilares de la estrategia



Fuente: Planeamiento Estratégico 2018-2021.

Pilar 1: Crecimiento del negocio

- Adquirir y desarrollar 500 ha Ica o Barranca: Construir PTAR y sembrar 550 ha.
- Nuevo cultivo: 65 ha arándanos.
- Nuevos mercados: Corea, Japón.
- Nuevos canales: explorar plataformas virtuales.

Pilar 2: Sostenibilidad

- Gestionar riesgos críticos: seguridad y salud, mantenimiento, infraestructura y protección.
- Posicionarse como marca social y ambientalmente responsable.
- Desarrollar y blindar conocimiento clave.

Pilar 3: Productividad

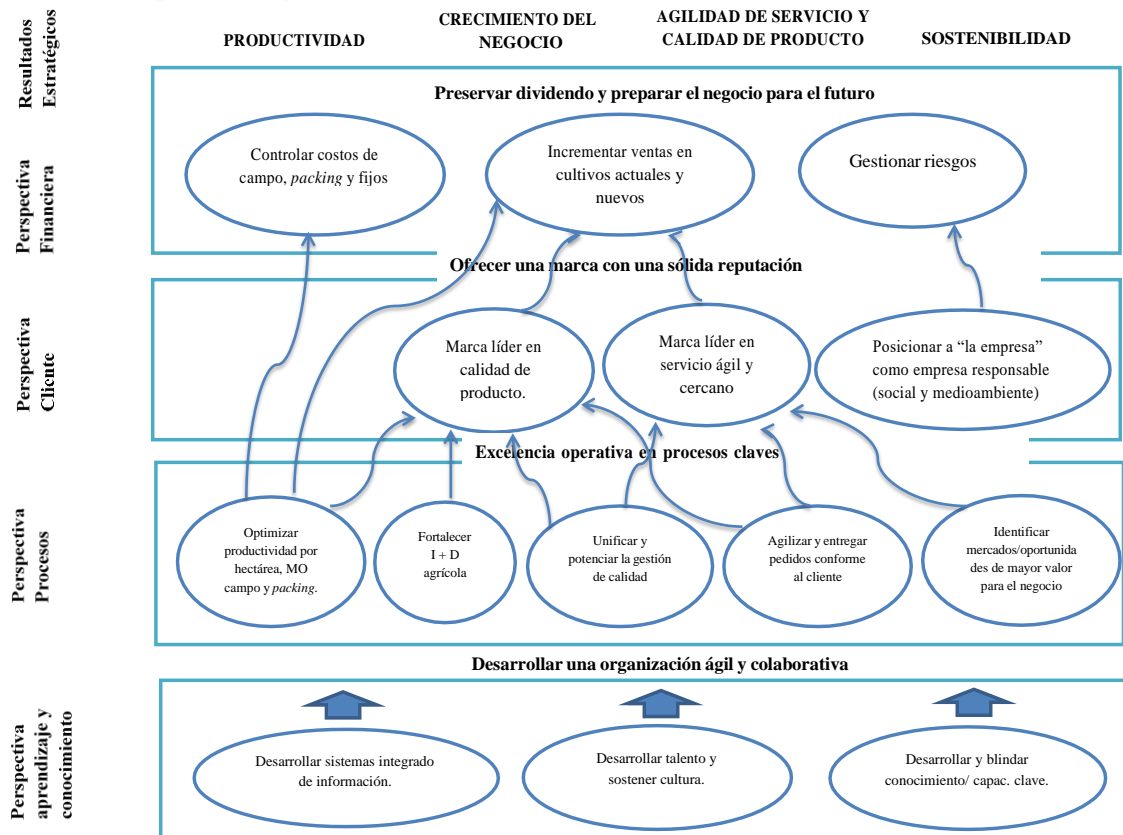
- Controlar costos de campo, *packing* y fijos.
- Optimizar productividad por ha, MO y *packing*.

Pilar 4: Calidad del producto y agilidad del servicio

- Unificar y potenciar la gestión de calidad.
- Crear un comité agrícola y fortalecer las áreas de Investigación y Desarrollo (I+D).
- Servicio ágil y digital.
- Fortalecer capacidades clave (procesos, tecnología, personas entrenadas):
 - Desarrollar proceso y sistema integrado de información.
 - Desarrollar talento y sostener cultura.

Es en este cuarto pilar en que se ubica la perspectiva de la empresa respecto a la importancia de desarrollar a su capital humano, y es que según declaran en su plan estratégico 2018-2021 las personas son una capacidad clave que requiere de fortalecimiento.

Gráfico 2. Mapa estratégico



2.4 Operaciones agrícolas

En la sede de Ica existen dos fundos, ambos suman un total de 1.650 hectáreas, de las cuales se cultivan en la actualidad 904,30; los productos son uva, palta y espárrago:

Espárrago: La frecuencia de las labores se da en dos etapas; la primera es en los meses de junio, julio y agosto, temporada de invierno, en donde se puede llegar a tener a más de 850 personas laborando en este cultivo, y la segunda etapa se da en los meses de noviembre, diciembre y enero.

Uva: La temporada se inicia del mes de mayo a enero, a lo largo del proceso se tiene un proyectado de en temporada baja de 490 personas laborando y llegando en lo más alto de la campaña alta (agosto a enero) a 3.000 personas.

Palta: Los trabajos se realizan desde el mes de abril hasta la cosecha que puede extenderse hasta las primeras semanas de julio. El personal que se requiere para este tipo de labores de es 160 personas.

El fundo ubicado en Barranca, tiene una extensión de 2.500 hectáreas, sin embargo el área sembrada es de 1.400 ha. Los productos que se obtienen son palta y arándano.

En lo que respecta al personal en temporada baja, el programa de palta llega a tener 550 personas y en temporada alta a 1.800; en arándano en temporada baja tiene 50 personas y como es un producto nuevo se tiene un estimado que en la temporada alta se llegue a tener unas 600 personas laborando.

Actualmente, el producto que más beneficios ha generado a la Palta, en segundo lugar se considera a la uva, la cual durante el 2018 presentó un incremento en cajas exportadas; finalmente, el espárrago ocupa el tercer lugar en lo que respecta volúmenes de venta.

2.5 Rol del área de Recursos Humanos dentro de la organización

Actualmente, el área de RR. HH. tiene un papel fundamental en la atracción del talento, para trabajar en las operaciones agrícolas en labores de los cultivos, de mantenimiento, riego, fertilidad, sanidad, maquinaria agrícola, raleo, cosecha, empaque y manejo de frío entre otras. La implementación de sistemas de compensación y bonificación para todas las actividades, el brindar las mejores condiciones de trabajo, seguridad y salud ocupacional; así como oportunidades para crecer profesionalmente y desarrollarse en el marco de altos niveles de conocimiento, tecnología, calidad y exigencia. Manteniendo una relación directa con los trabajadores sin intervención de terceros.

RR. HH. también viabiliza la participación la participación de la empresa en actividades de responsabilidad social para las comunidades aledañas a la empresa.

3. Organigrama

La empresa cuenta con una gerencia general a cargo de toda la compañía que reporta al Directorio, donde participan 4 representantes de los accionistas con voz y voto, además, participan los gerentes centrales de Finanzas, Comercial y Recursos Humanos (solo con voz).

En Lima tiene gerentes centrales (tipo matricial) que atienden toda las operaciones: Gerencia Comercial, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Sistemas, Gerencia de Logística y Gerencia de Aseguramiento de la Calidad.

En la operación de Barranca cuenta con Gerencia Agrícola de Palta y Arándanos, Gerencia de Planta, Gerencia de Administración, Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento y Sub-Gerencia de RR. HH.

En la operación de Ica cuenta con Gerencia de Producción Espárrago, Gerencia de Producción Vid, Gerencia de Administración, Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento y Sub-Gerencia de RR.HH. El rol de esta sub-gerencia es reportar las directrices de la compañía en políticas organizacionales, cumplimiento de normas legales-laborales, estrategias organizacionales, entre otros, para atender y desarrollar todos los subsistemas y funciones del área de RR.HH., cuenta con 25 profesionales los cuales están liderados por 3 coordinadores que atienden las áreas de Bienestar Social, Planillas y Recursos Humanos. Además, cuenta con el apoyo de especialistas: Analistas de Desarrollo Humano, Analista de Remuneraciones, Médico Ocupacional y Supervisor de Comunicación Interna (ver el anexo 2).

Capítulo IV. Análisis estratégico

1. Análisis externo

1.1 Análisis del macroentorno (PESTELG)

1.1.1 Entorno político

Al margen del impacto que podría generar la inestabilidad política evidenciada en el último año y medio, el Perú tiene una visión para el periodo 2016-2021 que se enfoca en inversión en infraestructura, un sector minero moderno y sostenible, servicios de salud y educación mejorados, reducción de la corrupción, una policía y un sistema judicial profesional, reducción de la economía informal, menos trámites burocráticos y mayor eficiencia del Gobierno. Sin embargo, existe un clima político turbulento que significará que es poco probable que se produzcan las reformas estructurales requeridas para la adhesión del Perú a la OCDE.

Crisis política

En lo que va del 2018 el país vivió una fuerte crisis política como consecuencias del caso de corrupción que involucra a las constructoras brasileñas y sus vínculos de corrupción con el Estado peruano y sus entidades para la adjudicación de obras públicas, financiamiento de campañas políticas entre otras actividades ilícitas, trajo como consecuencia denuncias y escándalos mediáticos contra empresarios peruanos, políticos, funcionarios y el propio Presidente de la República Pedro Pablo Kuczynski se vio implicado.

En marzo de 2018, Pedro Pablo Kuczynski renunció a la Presidencia de la República antes de que finalizara su mandato en 2021, bajo la amenaza de una acusación formal, después de crecientes denuncias de corrupción. El primer vicepresidente, Martín Vizcarra, asumió el cargo para brindar estabilidad y respaldar la recuperación económica en curso. En su primer discurso mencionó luchar contra la corrupción y trabajar en hacer un pacto social donde estén involucradas todas las fuerzas políticas.

Sin embargo, en mayo del 2018, la política peruana nuevamente fue golpeada por la difusión en medios de prensa de más de 40 audios donde se observa una red de corrupción en torno al Estado, se aprecian conexiones entre congresistas, jueces, empresarios y periodistas.

El presidente del Poder Judicial Dr. Duberlí Rodríguez renunció a su cargo, algunos jueces fueron detenidos. Los partidos políticos Fuerza Popular y Apra se vieron implicados en medio del escándalo.

Posteriormente, se efectúa la detención de la lideresa de Fuerza Popular Keiko Fujimori Higuchi y otros miembros de su agrupación. El líder aprista y expresidente de la República Alan García pide asilo en la embajada de Uruguay que posteriormente le fue negado.

Se continuó con la detención de jueces, empresarios y el presidente de la FPF Edwin Oviedo.

La empresa brasileña Oderbrecht se acoge a la colaboración eficaz y se compromete a pagar 610 millones de soles como reparación civil, además de entregar pruebas sobre investigaciones que impliquen a empresarios, funcionarios y líderes políticos peruanos.

En diciembre de 2018 se realizó el referéndum promovido por el presidente Martín Vizcarra, quien ha asumido el liderazgo la lucha contra la corrupción en el país para realizar reformas constitucionales, la cual fue bien vista y aprobada por la mayoría de peruanos (América Económica 2018).

Tabla 1. Entorno político

Factores	Variables	Impacto			Tendencia	Efecto en el Negocio	Amenaza / Oportunidad
		Desfavorable	Neutro	Favorable			
Políticos	Crisis Política	x			Incertidumbre, hasta abril del 2018 no se conocía el rumbo político, económico o social del país	Diferentes consecuencias comerciales y económicas	Amenaza
	Nuevo Presidente			x	Estabilidad	Continuidad de las operaciones	Oportunidad
	Crisis Política	x			Difusión de audio muestra corrupción y crisis política, investigación a líderes de partidos	Inestabilidad jurídica y obras públicas e infraestructura paralizada	Amenaza
	Referéndum			x	Estabilidad	Continuidad de la actividad económica	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.1.2 Entorno económico

En los últimos 20 años, nuestro PBI ha tenido un crecimiento continuo y sostenido. Las cifras macroeconómicas son bastante reconfortantes con un crecimiento del 40 % en los últimos ocho años (2010-2018) y proyecciones arriba del 4 % para el 2019. Durante el año 2018 las exportaciones alcanzaron un nuevo récord y superaron los US\$ 50.000 millones.

El Perú es una economía sólida, lo que se ve reflejado en el hecho que desde 2014 tiene la segunda calificación de grado de inversión más alta de América Latina, evaluada como alta capacidad de repago (Execution EY 2018).

En el 2019, Perú mejorará en la exploración minera a nivel mundial, la minería volverá a impulsar el crecimiento del país gracias a los megaproyectos Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho (Diario El Comercio 2019)

El INEI informó que la actividad económica reportó una expansión de 4,2% en octubre, la tasa más alta desde mayo de 2018, y que superó las expectativas del mercado: 3,3% (INEI 2018).

A partir del primero de abril de 2018 se incrementó la RMV de 850 a 930 soles mensuales; en el régimen agrario el incremento se otorga en la misma proporción la RMA subiría de 995,10 a 1.088,70 soles. Este incremento impacta en todos los costos laborales (El Peruano 2018).

El tipo de cambio se ha mantenido con una tendencia a la alza del dólar, los exportadores venden en dólares u otras monedas, sin embargo, los sueldos, que representan gran parte del gasto operativo, se pagan en soles, así como proveedores locales, tasas, impuestos, etc.

Según ADEX, uno de los principales gremios que agrupa a empresas agroexportadoras, este año se incrementó en 20% las exportaciones, durante el año 2017 se cerró en US\$ 5.925 millones y este año se prevé se llegara a los US\$ 7.000 millones, debido al mayor consumo en el mundo de productos peruanos, a la oferta de nuevos productos como granadas, arándanos, paltas entre otros (ADEX 2018).

Tabla 2. Entorno económico

Factores	Variables	Impacto			Tendencia	Efecto en el Negocio	Amen
		Desfavorable	Neutro	Favorable			
Económico	Incremento de la RMV	x			Incremento de		
	Elevación del tipo de cambio (dólar)						
	Crecimiento d						

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.1.3 Entorno social

Las condiciones sociales de Perú se caracterizan por una mejora, particularmente en la última década. Esta característica es alentadora dado que las condiciones sociales de Perú están experimentando crecimiento económico en favor de los pobres, que abre oportunidades para las personas a través del empleo y la creación de empresas, que tendería a consolidar los mercados inclusivos.

Sin embargo, las protestas públicas y la confrontación con las fuerzas policiales relacionadas con los proyectos de minería a gran escala y su impacto en las comunidades rurales siguen siendo comunes pero decrecientes. En diciembre de 2017, se registraron 169 conflictos sociales activos y latentes, 71% relacionados con problemas socio-ambientales (Diario El Comercio 2018).

Los problemas como la exclusión social y la marginación todavía son generalizados, particularmente en las tierras altas y en la cuenca del Amazonas, donde vive la mayoría de la población indígena. Las causas incluyen diferencias educativas y discriminación de género.

El país también lucha por lidiar con el legado de su conflicto interno, con las poblaciones rurales entre los más afectados por la violencia en los años ochenta y noventa. El perdón humanitario del expresidente Alberto Fujimori por parte del expresidente Kuczynski provocó protestas en todo el país. Fujimori tenía 12 años de una condena de 25 años por corrupción y violaciones a los derechos humanos.

Transparencia International incluye a Perú como el quinto país más corrupto de América del Sur (enero de 2017) (Transparency International 2017) Dicha institución enfatiza que el país pierde US\$ 4.000 millones por año debido a la corrupción, una cifra que representa el 10% del presupuesto general peruano. Aunque recientes escándalos de corrupción han puesto a la corrupción en la lista de los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú, otros factores como el marco legal lo compensan y dado que el país ocupa el tercer lugar en la clasificación de “Doing Business” del Banco Mundial para América Latina y el Caribe (Banco Mundial 2018). Gran parte del 2017 y 2018 estuvieron marcados por los principales escándalos de corrupción en Perú vinculados con el caso Odebrecht.

La corrupción también tiene lugar a nivel subnacional. En el 2003 se dio el marco legal que buscaba empoderar a los Gobiernos regionales brindándoles autonomía financiera para priorizar y acelerar la inversión; sin embargo, las estadísticas sugieren que son de las instituciones más corruptas. De los 94 gobernadores que han ocupado el cargo desde 2003, 47 han sido vinculados con casos graves de corrupción. Ocho ex gobernadores están en prisión, dos se enfrentan a penas de prisión suspendidas y el resto están bajo investigación. Perú celebró elecciones regionales y locales en octubre de 2018, y el Congreso aprobó una ley que prohíbe a las personas que han sido condenadas por delitos de corrupción, terrorismo, tráfico de drogas o abuso sexual postularse para un cargo (Diario El País 2018).

Desde el fin del régimen de Alberto Fujimori en 2000, Perú ha experimentado reformas y ha mostrado avances importantes en la mejora de sus procedimientos de rendición de cuentas y en el desarrollo de capacidades en varios niveles. En diciembre de 2016, la Comisión Presidencial de Integridad formuló 100 recomendaciones para actuar contra la corrupción. Con el objetivo de llegar a la OCDE, se aprobaron varias leyes, incluidas prohibiciones de cargos públicos para los condenados por corrupción (Proética 2916); medidas para fortalecer la prevención, detección y sanción de lavado de dinero y terrorismo; y la extensión de la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas. Perú también pasó de ser “participante” a “asociado” en el Grupo de Trabajo sobre Soborno en Transacciones Comerciales Internacionales. Las reformas de cambio de juego del sistema electoral y de justicia aún no se han implementado por completo y necesitan la aprobación del Congreso³.

Conflictos sociales

La falta de confianza de los peruanos en sus autoridades, debido a la coyuntura política y gubernamental, jueces, fiscales, policías, se ha visto acentuada en los últimos tiempos, incrementándose en los últimos meses del año por los temas de corrupción ampliamente mostrados en la prensa y medios. Esto trae como consecuencia el incremento de protestas de diversos pueblos y localidades en diferentes zonas del país para tener respuestas y ser atendidos, el incremento de conflictos sociales, huelgas, paros (caso arroceros), conflictos con los gremios, etc.

Delincuencia

Se observa que los índices de violencia, delincuencia, crimen organizado, etc. se vienen incrementando los últimos años, en todas las regiones del país, ya que se fueron sistematizando con el incremento de bandas, grupos organizados, los cuales aprovechando la debilidad y falta de control del Estado se vienen acentuando. El sector construcción, donde se generaron miles de puesto de trabajo, con crecimiento económico, se vio amenazado por este problema.

Tabla 3. Entorno social

Factores	Variables	Impacto			Tendencia	Efecto en el Negocio	Amenaza / Oportunidad
		Desfavorable	Neutro	Favorable			
Sociales	Conflictos Sociales		x		Incertidumbre e inestabilidad social	Conflictos y retrasos logísticos	Amenaza
	Desempleo		x		Posibilidad de problemas sociales, interculturales	Mayor oferta de mano de obra, posibilidad de equilibrarla con la demanda que requiere el sector agroexportador	Oportunidad
	Delincuencia		x		Falta de seguridad	Inseguridad de instalaciones	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2018.

³ <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-peru--2/overseas-business-risk-peru>.

1.1.4 Entorno tecnológico

Mecanización de los procesos

Es importante la mecanización para labores de campo y plantas de empaque, para cubrir actividades que realizan los trabajadores ante la escasez de personal, carros cosecheros, maquinas calibradoras en plantas de empaque, maquinaria agrícola, etc. En general dispositivos para hacer más eficiente los sistemas de riego y nutrición vegetal, con sensores de agua, suelo, planta y clima los cuales envían datos a centrales de información para ser analizados en tiempo real y programar según estas necesidades las dosis de agua, nutrición, y aplicaciones que requieran los cultivos.

Equipos meteorológicos, estaciones con sensores que captan los niveles de luminosidad, humedad, radiación, energía solar, temperatura y los asocian a parámetros de suelo, calidad de agua, riego y proporcionan información a los responsables del manejo del cultivo para efectuar programaciones vía remota.

Innovación en agricultura

Tratamientos postcosecha, contribuyen a la protección y mejora de la vida útil de los alimentos para identificar la presencia de microorganismos patógenos, bacterias, metales pesados en los productos que son perjudiciales para la salud, monitoreo de variables agrícolas que influyen en el ciclo de vida, el uso de *software* de gestión y *bigdata*.

Robótica, se está probando el uso de robots en procesos de sembradía, fertilización y cuidado fitosanitario, esto permitirá aumentos de producción, altos rendimientos, reducción de costos de insumos productivos y mano de obra.

Tecnología satelital, el uso de información para prever cambios climáticos, y problemas por fenómenos naturales.

Trazabilidad, los consumidores pondrán saber cómo se produjeron los alimentos que consumirán, cada vez más avanzara esta tecnología.

Genética

El mejoramiento de semillas, mejoramiento genético molecular, patrones para tener plantas resistentes a plagas, que sean amigables para los manejos de cultivo y tengan mayor productividad y calidad de frutos.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Factores	Variables	Impacto			Tendencia	Efecto en el Negocio	Amenaza / Oportunidad
		Desfavorable	Neutro	Favorable			
Tecnológicos	Mecanización de los procesos			x	Mayor y mejor producción	Crecimiento del negocio	Oportunidad
	Genética			x	Mayor productividad, evitar plagas, mejoras ciclo biológico	Productividad	Oportunidad
	Innovación			x	Tecnología, mejora de los procesos	Desarrollo, productividad	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.1.5 Entorno ecológico

Efectos del cambio climático en los cultivos

Las altas temperaturas, el cambio climático, las lluvias inusuales, los huaicos afectaron la producción agrícola en varias regiones especialmente el norte del país desde los meses de enero a marzo 2017 afectando las producciones de uva, mangos, pimientos, espárrago, cacao, quinua, palta, entre otros. Además de los efectos del Fenómeno El Niño y los rezagos que este dejará en la agricultura, sumado a las inundaciones, plagas, hongos y enfermedades posteriores en los cultivos.

La sobreexplotación de acuíferos, en el caso de algunas zonas del país, la falta de control de las autoridades y el abuso de algunos malos empresarios, agricultores y otros de estas fuentes de agua que son extraídas con pozos sistematizados, mecanizados puede causar que estas fuentes disminuyan o se agoten.

Tabla 5. Entorno ecológico

Factores	Variables	Impacto			Tendencia	Efecto en el Negocio	Amenaza / Oportunidad
		Desfavorable	Neutro	Favorable			
Ecológicos	Cambio Climático	x			Mayor prevención y previsión	Causar algunas pérdidas	Amenaza
	Sobreexplotación de acuíferos		x		Control	Disminución del recurso hídrico	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.1.6 Entorno legal

El Perú tiene las importantes calificaciones en las últimas encuestas económicas mundiales. Estas evaluaciones positivas reflejan el sólido marco legal de Perú, que promueve y protege los intereses de los inversores extranjeros. Con una política de no discriminación entre empresas nacionales y extranjeras, la Constitución y el marco legal existente garantizan los derechos de propiedad privada, el cumplimiento de contratos, la transferencia de capital gratuita y el envío de ganancias, el acceso irrestricto al crédito interno y externo y el acceso irrestricto a la mayoría de los sectores económicos con solo unas pocas excepciones.

Ley de promoción agraria que otorga al sector beneficios laborales y tributarios vence el 2021

Los beneficios de esta Ley para el sector se centran básicamente en otorgar incentivos tributarios (aplicación de una tasa de 15% en el impuesto a la renta de tercera categoría y depreciación del 20% por las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y de riego) y laborales (régimen laboral especial de contratación temporal para los trabajadores del agro) a las unidades agropecuarias que se acogieron a esta norma (Diario Gestión 2018).

Tabla 6. Entorno legal

Factores	Variables	Impacto			Tendencia	Efecto en el Negocio	Amenaza / Oportunidad
		Desfavorable	Neutro	Favorable			
Legales	Régimen Laboral			x	Ley flexible, se adapta a la operación agrícola, formalización	Mejora clima laboral y políticas de las empresas	Oportunidad
	Factores Tributarios			x	Promueve mayor inversión	Ayuda a sostener la inversión y promueve el desarrollo.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.1.7 Entorno global

A continuación, analizaremos algunas variables fuera del contexto país, en vista de que dichas variables han impactado de manera tanto positiva como negativamente en el desarrollo del negocio.

Tabla 7. Entorno global

Factores	Variables	Impacto			Tendencia	Efecto en el Negocio	Amenaza / Oportunidad
		Desfavorable	Neutro	Favorable			
Globales	Incremento de la demanda mundial de alimentos			x	Tendencia creciente mundial hacia el consumo de productos saludables	Mayor demanda de productos	Oportunidad
	Fenómenos climatológicos mundiales		x		Menos producción de productos por parte de nuestros competidores	Alza en los precios	Oportunidad
	Competidores extranjeros con apoyo estatal y con mejor respuesta a requerimientos del mercado	x			Crecimiento de la oferta exportable de países como Chile, EE.UU. y China	Dificultad para colocar a nuestros productos en nuevos mercados	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.2 Análisis del microentorno (las 5 fuerzas de Porter)

Para analizar el sector (agro exportador peruano) al que pertenece la empresa resulta necesario utilizar el modelo de las **cinco fuerzas de Porter** el cual nos ayudará a visualizar el **nivel de atractividad** del sector. Se calificará cada factor de acuerdo a su atractivo; muy poco atractivo (1), poco atractivo (2), neutral (3), atractivo (4) y muy atractivo (5).

1.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Por lo general los principales proveedores de las empresas agroexportadoras son los productores de cartón, plástico y madera para la elaboración de empaques, distribuidores de semillas, productores de agroquímicos, empresas de transporte, las empresas que brindan servicio de cadena de frío, vendedores de maquinaria agrícola, equipos de sistema de riego, entre otros.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Peso	Muy poco Poco atractiva Neutral Atractiva Muy atractiva					Valor
		1	2	3	4	5	
Variable							
Número de proveedores importantes	20%	x	x				0,40
Disponibilidad de sustitutos de los productos de proveedores	15%	x	x				0,30
Costo de cambio de los productos de los proveedores	10%	x	x				0,20
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	10%	x	x	x	x		0,40
Amenaza de los proveedores de integración hacia atrás	10%	x	x	x	x		0,40
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio	15%	x	x				0,30
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	10%	x	x	x	x		0,40
Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores	10%	x	x	x	x		0,40
	100%						2,80

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Hax y Majluf (2004).

Existe un porcentaje (mínimo) de proveedores que requiere el sector que no es local, es decir, se recurre a las importaciones para satisfacer la demanda de las empresas, factor que resta poder de negociación en los precios. Sin embargo el otro gran porcentaje de proveedores son locales, a esto se suma el hecho de que el crecimiento del sector ha incentivado que los proveedores inviertan en desarrollar su capacidad de atención y mejorar la calidad de los productos que ofrecen y que el sector exige. La puntuación obtenida es de 2,80, muy cercana a la neutra.

1.2.2 Poder de negociación de los compradores

El 86,6% del total exportado durante el 2017 fue en el rubro de comidas y bebidas. El principal destino de las agroexportaciones fue Estados Unidos, país que adquirió principalmente los siguientes productos: uvas frescas, espárragos frescos, arándanos, entre otros; le sigue Holanda, que demandó según orden de importancia los siguientes productos: paltas frescas, arándanos frescos, mangos frescos y uvas frescas. Y como tercer destino, tenemos a España, que compró principalmente: paltas frescas, pimiento piquillo y espárragos⁴.

⁴ Boletín Estadístico de Comercio Exterior Agrario, 2017.

Tabla 9. Poder de negociación de los compradores

Poder de negociación de los compradores	Peso	Muy poco Poco atractiva Neutral Atractiva Muy atractiva					Valor
		1	2	3	4	5	
Variable							
Número de compradores importantes	20%	x	x	x	x		0,80
Disponibilidad de sustitutos de los productos de la industria	20%	x	x	x	x		0,80
Costo de cambio de comprador	10%	x	x	x			0,30
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	10%	x	x	x	x		0,20
Amenaza de los compradores de integración hacia adelante	10%	x	x	x	x		0,40
Contribución del producto o servicio de los compradores	10%	x	x	x			0,30
Costo total de los compradores contribuido por la industria	10%	x	x	x			0,30
Rentabilidad de los compradores	10%	x	x	x	x		0,40
	100%						3,50

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Hax y Majluf (2004).

El poder de negociación de los compradores es alto (3,50); además de factores como la calidad y variedad de productos ofrecidos por el sector, el Perú participa de la oferta preferencial de los compradores más exigentes del mundo debido a la existencia de tratados internacionales.

1.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Para este punto es necesario analizar las barreras de entrada y las de salida.

Barreras de entrada

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada	Peso	Muy poco Poco atractiva Neutral Atractiva Muy atractiva					Valor
		1	2	3	4	5	
Variable							
Economías de escala	15%	x	x	x			0,45
Diferenciación del producto y servicio	15%	x	x	x	x	x	0,75
Identificación de la marca	5%	x	x	x	x		0,20
Costo de cambio	5%	x	x	x			0,15
Acceso a canales de distribución	5%	x	x	x	x		0,20
Requerimientos de capital	5%	x	x	x			0,15
Acceso a la tecnología más moderna	10%	x	x	x	x		0,40
Acceso a materias primas	15%	x	x	x	x		0,60
Experiencias y efectos de aprendizaje	15%	x	x	x	x	x	0,75
Protección del gobierno	5%	x					0,05
Regulación de la industria	5%	x	x	x			0,15
	100%						3,85

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Hax y Majluf (2004).

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores se dan básicamente por la existencia de un marco legal adecuado (políticas económicas y marco legal promovido por el Estado) y la rentabilidad económica que hasta el momento ha demostrado tener este sector.

El resultado del análisis de las barreras de entrada resultan positivas (3,85), la necesidad de altas inversiones de capital y producción en escala para alcanzar el punto de equilibrio son una barrera alta que dificultan el ingreso de nuevos competidores.

Barreras de salida

Tabla 11. Barreras de salida

Barreras de salida	Peso	Muy poco Poco atractiva Neutral Atractiva Muy atractiva					Valor
		1	2	3	4	5	
Variable							
Especialización de activos	20%	x	x	x	x		0,80
Costos de salida por una vez	15%	x	x	x			0,45
Interrelaciones con otros negocios	15%	x	x				0,30
Barreras emocionales	20%	x	x	x			0,60
Restricciones gubernamentales y sociales	30%	x	x	x	x		1,20
	100%						3,35

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Hax y Majluf (2004).

Por otro lado, observamos también que las barreras de salida también son altas (3,35). Las principales barreras de salida que enfrentan las empresas agroindustriales están relacionadas con la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad. Estos costos hacen que sea más atractivo mantenerse en el mercado y competir que tomar la decisión de salir del negocio.

En general, el análisis de la amenaza de nuevos competidores entre las barreras de entrada y las barreras de salida, dan como promedio 3,60, es decir, las barreras para nuevos competidores en el sector son altas, por lo que la industria sigue resultando atractiva.

1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

No hay registros de productos industriales que puedan sustituir los productos naturales, a menos que se traten de productos que se comercializan congelados, sin embargo, dichos productos congelados tienen como materia prima los productos naturales.

Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Peso	Muy poco Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Valor
Variable		1	2	3	4	5
Disponibilidad de sustitutos cercanos	30%	x	x			0,60
Costos de cambio para el usuario	20%	x	x			0,40
Agresividad y rentabilidad del productor del sustituto	20%	x	x	x	x	0,80
Valor precio del sustituto	30%	x	x	x	x	1,50
	100%					3,30

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Hax y Majluf (2004).

Vemos que existe cierto nivel atraktividad, 3,30, pues mientras existen sustitutos cercanos y probablemente abundantes en los diferentes mercados locales de cada país que importa los productos (USA; UE, Asia, y Centroamérica) es la calidad de producto ofrecido lo suficientemente alta como para que el consumidor final coloque, al momento de decidir, la calidad del producto sobre su precio sobre todo en mercados con alto poder adquisitivo.

1.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

A nivel nacional, la competencia se centra en al menos 10 de las más importantes empresas agroexportadoras del Perú. A nivel global, el competidor más cercano, y en función al tipo de producto, es Chile, seguido por México, EE. UU., Sudáfrica, entre otros.

Tabla 13. Rivalidad entre los competidores existentes

Rivalidad entre los competidores existentes	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Valor
Variable		1	2	3	4	5	
Concentración y equilibrio	25%	x	x				0,50
Crecimiento de la industria	20%	x	x				0,40
Costos fijos	5%	x	x	x	x		0,20
Diferenciación del producto	10%	x	x	x	x	x	0,50
Incrementos de capacidad intermitente	15%	x	x	x	x	x	0,75
Diversidad de competidores	15%	x	x				0,30
Intereses estratégicos	10%	x	x				0,20
	100%						2,85

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Hax y Majluf (2004).

La rivalidad entre competidores es medianamente alta, 2,85, esto debido a la tendencia al alta en los niveles de rivalidad entre los competidores actuales tanto a nivel local como en mercados

internacionales, para lo cual se implementan diversas acciones como competencia por precios, introducción de nuevos productos, garantías para los compradores, etc.

1.2.6 Evaluación general del atractivo de la industria

A continuación, se ponderó cada una de las fuerzas de Porter sobre la base de los resultados:

Tabla 14. Evaluación general del atractivo de la industria

Evaluación general del atractivo de la industria	Peso	Muy poco	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Valor
		1	2	3	4	5	
Variable							
Poder de negociación de los proveedores	30%			2,80			0,84
Poder de negociación de los compradores	20%				3,50		0,70
Amenaza de nuevos competidores	10%				3,60		0,36
Amenaza de sustitutos	10%			3,3			0,33
Rivalidad entre competidores	30%			2,9			0,86
	100%			Promedio Ponderado			3,09

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Hax y Majluf (2004).

Encontramos que el grado de atracción de la empresa es favorable, alcanzando un valor de atractividad de 3,09. Exportar productos agrícolas implica cumplir con los requisitos y las normas que pueden resultar por atractivas para futuros inversores, pero por otro lado el país brinda una serie de ventajas para aquellos que se animen a apostar por este sector; la facilidad de exportar a cada mercado, incluyendo factores tales como los aranceles, barreras no arancelarias, algunas medidas proteccionistas, etc.. Según Jessica Luna (Gerente General de COMEXPERU), si se eliminaran las trabas aún pendientes y se impulsaran los proyectos de riego (63,8% de la superficie agrícola no posee riego), entre otras medidas, se podrían incorporar 150.000 hectáreas adicionales y convertir a este sector en la principal actividad económica (COMEXPERÚ 2017). Naturalmente, para que esto sea posible se requiere voluntad política y liderazgo.

Si bien el sector muestra un nivel de atractividad relativamente favorable, consideramos que esta es una empresa aún más atractiva en la medida de que solo se dedican a la exportación de productos frescos, lo cual genera una mayor nivel de rentabilidad, y evitan la complejidad y los riesgos que conlleva la agroindustria.

1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El análisis PESTELG permitió elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual resume las oportunidades y amenazas del entorno que impactan en la empresa y la capacidad de respuesta que demuestra la empresa en dicho entorno.

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación*	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Incremento de la demanda mundial de alimentos saludables	0,12	4	0,48
Negociación y suscripción de acuerdos comerciales y acceso a nuevos mercados	0,08	2	0,16
Creciente innovación tecnológica y científica en temas agrícolas	0,08	3	0,24
Proyecciones económicas del agro con tendencia al alza	0,11	3	0,33
Régimen Laboral Agrario	0,12	4	0,48
Amenazas			
Impacto de fenómenos climatológicos como el Fenómeno El Niño y otros	0,09	2	0,18
Degradación del medio ambiente y los recursos naturales	0,08	2	0,16
Crecimiento de la oferta exportable de países competidores	0,11	2	0,22
Infraestructura deficiente de carreteras y caminos	0,11	3	0,33
Falta de inversión y voluntad política para sacar adelante proyectos de irrigación	0,10	3	0,30
Total	1,00		2,88

*Calificación: 4 la respuesta promedio y 1 la respuesta es deficiente

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en David (2008).

El resultado de 2,88 evidencia que la empresa tiene capacidad de respuesta para las oportunidades, como son la tendencia mundial hacia el consumo de productos saludables y la existencia del régimen laboral agrario vigente; sin embargo, no hay evidencias de la implementación una estrategia fuerte para contrarrestar los efectos de los cambios climáticos o la degradación del medio ambiente.

2. Análisis interno

Para el análisis interno primero se analizará el modelo de negocio, a través del Canvas que contiene propuesta de valor de la empresa que nos permitirá determinar cómo se genera valor en la empresa; luego se elaborará la cadena de valor para analizar las actividades principales y de apoyo en la generación de valor, y a continuación las ventajas competitivas a través de la Matriz VRIO para determinar los recursos y capacidades que tiene la empresa, finalizando con la Matriz EFI para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, para la formulación de estrategias.

2.1 Modelo de negocio

Osterwalder y Pigneur proponen que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa y en este caso, el modelo es el siguiente:

Gráfico 3. Modelo de negocio

<p>TEMAS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> Asesores, conocimientos técnicos, nuevas prácticas de RR.HH (desarrollo, agilidad). Proveedores de insumos críticos. Gremios. Operadores logísticos. Junta de usuarios de agua. Apicultores. Proveedores de tendencia e información de mercado. Gobiernos locales y autoridades. 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de actividades agrícola. Renovación oportuna de cultivos. I+D agrícola Uso responsable de agroquímicos. Gestión de empaque Gestión de abastecimiento y logística (cadena de frío). Gestión Comercial. G. de personal campo y planta G. de calidad (certificaciones y auditorías). Gestión de conocimiento (Técnico, comercial, RR.HH) 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Marca AGK líder</p> <ul style="list-style-type: none"> Foco en productos frescos de ALTA CALIDAD Servicio AGIL: Pre y post venta, trazabilidad. Gestión SOSTENIBLE (Social y ambiental) 	<p>RELACIONES DEL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> Relación personal, cercan y de confianza (largo plazo: gana – gana) Una a uno en ferias Visitas a su localidad. Visitas al Perú Auditorías por clientes. 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Recibidores: 70% Supermercado: 20% Mayorista : 8% Industria Nacional : 2% Plataforma Virtuales (Para explorar)
<p>ESTRUCTURA DE COSTO</p> <ul style="list-style-type: none"> Mano de obra 12.5% Materiales de empaque: 7.3% Insumos Agrícolas : 7.8% Costos de energía de llevar el agua al campo 1.2% Fletes 		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Facturación % de facturación por cultivo 		

Fuente: Elaboración propia 2018 según el plan estratégico de “la empresa” 2018-2021 basado en Osterwalder y Pigneur (2015).

La propuesta de valor de **la empresa** es llegar al consumidor final con su marca, para ello centran su atención en tres puntos: i) **alta calidad**: unificar y potenciar la gestión de calidad; ii) **servicio ágil**: pre y postventa; y **sostenibilidad**: desarrollar proceso y sistema integrado de información y desarrollar talento y sostener cultura. Durante la elaboración del modelo de negocio para el Plan Estratégico 2018-2021, **la empresa** encontró que en la actualidad enfrenta los siguientes desafíos:

Respecto a los consumidores está pendiente: Consolidar y mantener temas éticos-laborales; Dar a conocer la marca/ colocar la marca en el producto final

Clientes: Agilidad para adaptarse y responder a los cambios comerciales (virtual y no virtual); Establecer un sistema de información ágil y consistente; Afianzar relación con clientes con canales de venta tecnológicos.

Proveedores: Buscar alternativas de proveedores de empaques que se adapten las nuevas tendencias; Análisis de impacto del uso de nuevos empaques.

Colaboradores: Gestión de talento, valoración de desempeño y línea de carrera; Mantener ventaja competitiva de abastecimiento de personal de campo; Mejorar y uniformizar pagos por productividad; Mantener buena relación con el sindicato; Trabajar con instituciones especializadas en formación de personal técnico; Retención del talento especializado. Capacitar y crear conciencia en el personal sobre el uso de nuevas tecnologías

2.2 Cadena de valor

Gráfico 4. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2018.

2.3 Análisis de ventajas competitivas (Matriz VRIO)

Para realizar el análisis sobre la posición competitiva de la empresa elaboraremos la matriz VRIO donde analizaremos los principales recursos y capacidades y cómo estos son útiles para construir ventaja competitiva. Para determinar el potencial de dichos recursos y capacidades como fuentes de ventajas competitivas la matriz VRIO analiza si estos son valiosos (V), raros (R), difíciles de imitar (I) y si son aprovechables por la organización (O).

Tabla 16. Análisis de ventajas competitivas (Matriz VRIO)

	Recurso o Capacidad	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Recursos	Infraestructura y RR Financieros	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja Temporal
	Productividad de los cultivos	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
	Disponibilidad de áreas de cultivo	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
	Tecnología Agrícola	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja Temporal
	Calidad del producto	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja Temporal
	Relación con proveedores	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
	Prestigio de la marca	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Temporal
Capacidades	Gestión con foco en la productividad	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
	Know-how (Agrícola, comercial, RR.HH.)	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Temporal
	Calidad y eficacia en atención a los clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
	Equipo gerencial y técnico consolidado	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Temporal
	Bajo índice de rotación de personal	Sí	Sí	No	No	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2018 a partir del análisis de la Matriz FODA de “la empresa”. Plan estratégico 2018-2021 de “la empresa”. Barney y Hesterly (2012).

La capacidad financiera de la empresa ha permitido la inversión en adquisición de tecnología que le permite la innovación en sus procesos productivos, sin embargo La fuente de ventaja competitiva se sustenta en el buen nivel de relación tanto con proveedores como con los clientes, respecto a estos últimos la empresa destina esfuerzos y recursos para cumplir con los estándares exigidos internacionalmente de inocuidad y calidad de los productos.

Estos recursos y capacidades sumados al prestigio ganado por la empresa a través de los años representan una potencial ventaja competitiva por explotar.

2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación*	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Rentabilidad, buena situación financiera	0,07	3	0,21
Know-how en gestión agrícola, comercial y de personal de campo	0,07	3	0,21
Flexibilidad en la atención de clientes	0,08	4	0,32
Prestigio de marca	0,05	3	0,15
Calidad del producto	0,05	4	0,2
Buena relación con proveedores	0,07	4	0,28
Buen equipo gerencial y técnico	0,04	3	0,12
Gestión con foco en la productividad y rentabilidad	0,07	3	0,21
Tecnología agrícola	0,07	4	0,28
Bajos índices de rotación	0,05	3	0,15
Debilidades			
Falta fortalecer cultura y valores organizacionales	0,07	2	0,14
Gestión del talento, gestión de competencias en colaboradores clave	0,06	2	0,12
Sistema de información integrado	0,05	2	0,10
Oferta limitada (variedad de productos)	0,03	2	0,06
Disponibilidad de fuentes de agua	0,05	2	0,10
Resistencia al cambio ante avances informáticos	0,02	2	0,04
Objetivos de las gerencias no están integrados	0,03	2	0,06
Plataforma virtual con clientes	0,02	2	0,04
Falta comunicación entre sedes	0,03	2	0,06
Control Integrado de gastos, costos e ingresos	0,02	2	0,04
Total	1,00		2,89

1 = Debilidad importante; 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza importante

Fuente: Elaboración propia 2018 a partir del análisis de la Matriz FODA de “la empresa”. Plan estratégico 2018-2021. David (2008).

Este ejercicio dio como resultado que la posición interna de la empresa es fuerte al obtener 2,89 de puntaje; sin duda la empresa tiene fortalezas basadas en sus ventajas competitivas; sin embargo, se requiere elaborar, definir y llevar a cabo estrategias internas que mejoren o que ayuden a superar sus debilidades.

3. Análisis y diagnóstico de los procesos de RR. HH.

3.1 Análisis de la estructura de RR. HH.

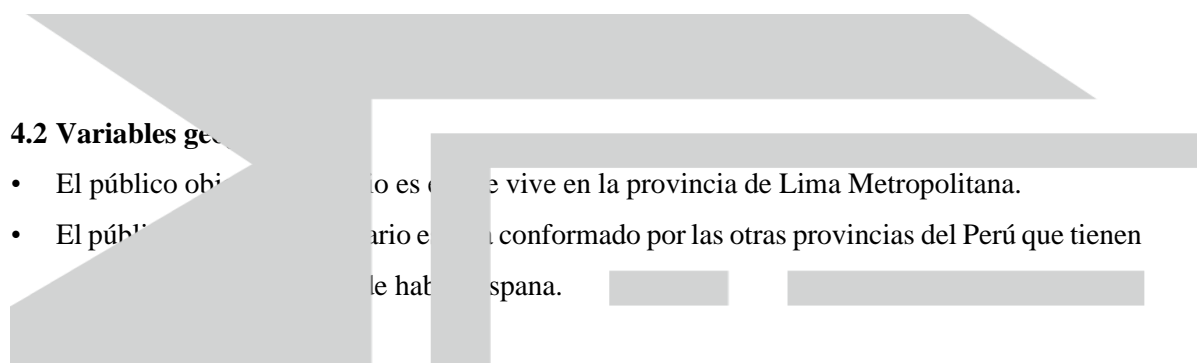
En el organigrama de la empresa se puede observar un gerente central de RR. HH. ubicado en la ciudad de Lima, el cual cuenta con un coordinador de RR. HH. y un asesor legal laboral; por otro lado, en las operaciones de Ica y Barranca, dicho gerente central cuenta con subgerentes.

En la actualidad, la gerencia central de RR. HH. se encarga de alinear las políticas o sistemas de recursos humanos y normativa laboral a la estrategia empresarial a través de planes de acción, coordina directamente con la gerencia general y participa en los directorios. Dirige los temas laborales, sociales, promueve el buen clima organizacional, participa en la solución de conflictos que se presenten, y representa a la organización ante las organizaciones sindicales, gremios agro-exportadores y empresariales.

Respecto a las dos subgerencias de RR. HH. una en Ica y otra en Barranca, actualmente se observan cambios en las estructuras organizacionales de ambas sedes, Ica es la sede más antigua y con mayor desarrollo y consolidación en sus puestos; sin embargo, Barranca está en crecimiento y está sujeta a variaciones, el incremento de sus últimas facturaciones y cambios en el contexto han creado la necesidad de desarrollar nuevos puestos de trabajo, esto ha permitido equiparar su estructura organizacional con la de la sede de Ica.

Las subgerencias de RR. HH. están encargadas de administrar los sub sistemas y actividades de recursos humanos, bienestar laboral, comunicación interna, administración de pagos /bonos e incentivos, responsabilidad social, seguridad y salud ocupacional, relaciones laborales, administración de personal, desarrollo humano.

Gráfico 5. Organigrama del área de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia 2018.

En la actualidad, el área de RR. HH. de cada sede muestra una estructura orgánica funcional con jefes, asistentes y auxiliares.

3.2 Auditoría de procesos de RR. HH.

3.2.1 Planeamiento y previsión

Se realiza un **programa anual** sobre las necesidades de contratación, principalmente de **operarios**: por actividad/ labor/ cultivo; donde se detallan los requisitos, experiencia y habilidades, en los cada programa existen diversidad de labores.

Anticipando las temporadas altas (meses en los que hay picos de cosecha/ empaque y exportación) se realiza la **planeación a mediano plazo** para determinar si estos requerimientos pueden alcanzarse de acuerdo a la estación y posición del mercado laboral ($D > O$, $D = O$, $D < O$), según estos análisis se adaptan las estrategias.

También existe la **planeación semanal**, al ser la agricultura una actividad estacional y aleatoria que depende de factores como el clima, suelos, estado fenológico de las plantas, la planificación tiene que tener un alto nivel de precisión.

Respecto a las **técnicas de pronóstico o de proyección**, se utilizan dos:

Modelo basado en la causa: tipo econométrico, donde se revisa las ventanas comerciales, oportunidades, espacios de tiempo que nuestros clientes o mercados comerciales, otorgan para introducir nuestros productos.

Modelo de series de tiempo: por la actividad que realizamos, se observan las tendencias, los factores fluctuaciones estacionales y alguna variación no sistemática por temas naturales.

La información que se extrae del **análisis del mercado laboral** es importante en la medida que permite conocer las tendencias salariales y remunerativas de otras empresas del sector o ubicadas en la misma zona geográfica. Para el caso de personal administrativo las revisiones se realizan anualmente, con información de PWH y empresas del sector; y para el caso de operarios se analiza información del INEI, OSEL, MINTRA, Sector agrícola, además cuentan con estudios propios del área remunerativa en los cuales se considera variables como tendencias/ pagos/ tareas/ bonos/ premios/ beneficios.

También se ha implementado la utilización y análisis de indicadores tales como niveles de rotación y ausentismo; los que son medidos de forma anual para tener los resultados de la campaña agrícola; mensual para observar y revisar tendencias, y semanal para tomar acciones en un entorno laboral que la demanda supere a la oferta.

3.2.1.1 Personal operario

Existe un **planeamiento** para la dotación del **personal operario**, este inicia con el proyectado de jornales de parte de las áreas productivas, este es generado semanalmente y tiene picos en los meses de setiembre y diciembre

El área de Recursos humanos y las áreas productivas cuentan con una base de datos de personal que laboró en las campañas anteriores por día de trabajo así como por rendimiento, de esta base se extrae información del personal con mayor posibilidad de ingreso, así se realizan los procesos de ingresos semanales en campo.

El seguimiento a los proyectados de mano de obra se realizan de forma semanal, se lleva un registro donde se comparan los activos (personal trabajando) versus los proyectados (personal que va a requerir por campaña), con esto se definen los próximos ingresos por semana.

3.2.1.2 Personal empleado

Respecto al personal empleado administrativo y técnico, la dotación se basa en la búsqueda de nuevos talentos o ascensos de personal para lo cual es indispensable que cumpla con el perfil requerido (nivel educativo, edad, sexo, edad, y experiencia).

El proceso empieza cuando un gerente de área solicita a RR. HH. la selección del personal, a través de un formato: Requerimiento de personal empleado y esto es informado a gerencia general para la anulación o aprobación del requerimiento; de ser lo segundo RR. HH. coordina la búsqueda según el perfil requerido en: la base de datos interna o de manera externa a través de contactos, bolsas de trabajo de universidades, colegios profesionales, etc.), convocatoria a través de redes sociales, periódico o radios locales.

3.2.2 Puestos y perfiles

Los puestos y perfiles en el caso de empleados están descritos en un formato y método propio de la empresa (ejemplo en el anexo 3); no existe una estructura de puesto en base a remuneraciones o metodología definida (Hay Group, Mercer, Towers Watson u otros), pero sí se realiza en base a entrevistas y de acuerdo con las actividades diarias que realiza, por lo que no obedece a un estándar que refleje realmente el tipo de funciones y responsabilidades que efectúa cada colaborador, sino que es un listado de funciones que mezclan lo estratégico y lo operativo de cada puesto.

Estos puestos y perfiles aún no han sido aprobados por la gerencia general, pero en el 2016 fueron revisados por cada gerente de área; sin embargo, se actualizan cada 6 meses o de existir necesidad del gerente de área; la última actualización se realizó en diciembre del 2017.

En el caso de **personal operario solo** se tiene elaborado el perfil de los colaboradores de planta de la gerencia del Programa Espárrago.

A la fecha se ha diseñado un **Módulo de Desarrollo Humano** para las gerencias con el fin de afianzar el Sistema de Información de RR. HH., sin embargo, las gerencias operativas aún no lo

utilizan; este módulo contiene información del MOF, organigramas, evaluación de desempeño y capacitaciones.

Las bases de datos son cualitativas y cuantitativas, siendo estas últimas las más utilizadas para realizar mediciones y estadísticas. Todos los procesos están integrados al SIG.

3.2.3 Reclutamiento y selección

Reclutamiento

Para personal operario y empleados existen o se recurre a fuentes específicas de reclutamiento, sin embargo, de manera general se puede afirmar para reclutar a **empleados** se recurre a consultoras, redes sociales, colegios profesionales, bolsas de empleos, bolsas de empleo de universidades, entre otros. Para el reclutamiento de **operarios** se utilizan fuentes internas a través de comunicados.

Selección

Para la selección **empleados** se utilizan primero se determina si el proceso se realizará a través de una consultora, o si se desarrolla de manera interna, de ser el segundo caso se continua así; se filtran las hojas de vida; se programan evaluaciones psicológicas (se usan pruebas psicométricas y proyectivas para medir personalidad, coeficiente intelectual, desempeño laboral); en caso de los puestos críticos se aplica entrevista técnica (teórico y práctico); se entrega los resultados de la terna a las jefaturas solicitantes; se programa la entrevista final con jefatura solicitante; la jefatura informa a RR. HH. su decisión sobre el candidato ganador. Se realiza la revisión de referencias laborales; se informa al candidato ganador y se le pide documentos necesarios para su contratación.

Para los procesos de selección de personal **obreros** hay un procedimiento diferenciado.

Colocación

Se procede a realizar los trámites de ley para la conformidad de la contratación de personal.

Inducción

El proceso de inducción se encuentra implementado y formalizado, en la actualidad, para el **personal operario**. En caso del **personal empleado** el proceso de inducción no está formalizado como un programa pero sí existe como un proceso estructurado.

Movilidad del personal

La movilidad existe, pero el proceso no está estructurado ni formalizado; a nivel de **empleados** las promociones internas aún no se hacen en base a una evaluación, se hacen en base al criterio de cada gerencia en coordinación con gerencia general.

A la fecha, se han determinado los puestos críticos y las líneas de sucesión, pero no como un proceso, sino que está en etapa de construcción e implementación. Tampoco existen registros de las causas de la rotación interna; sin embargo se afirma que la movilidad interna responde a una política o plan de desarrollo de personal implementado por la empresa.

Respecto al personal operario se realizan ascensos en base a evaluaciones de cada gerente o jefatura de área todo en coordinación con la gerencia general.

3.2.4 Desempeño

Respecto a los **empleados**, en la actualidad, el sistema de evaluación de desempeño se basa en objetivos y 03 conductas y se evalúa solo para verificar niveles de cumplimiento de los indicadores u objetivos asignados por cada gerencia durante las campañas. Dicho sistema de evaluación no está vinculado al sistema de compensaciones, bandas salariales, ni factores de recompensa o algún otro estilo de motivación laboral. El criterio de medición fue asignado por RR. HH. en coordinación con gerencia general.

Sobre los criterios que se evalúan, en cuanto el rendimiento se mide el alcance de indicadores y objetivos, no se evalúan competencias ni potencial. El instrumento utilizado son pruebas tipo psicométricas y permiten hacer una interpretación estadística.

Evaluación de desempeño y retroalimentación

La evaluación tiene como objetivo la medición del alcance de objetivos e indicadores, por ello durante la retroalimentación los gerentes no proporcionan *feedback* sobre temas como potencial, remuneraciones o compensaciones en general; pero si permite que el evaluador pueda sugerir capacitaciones para reforzar o brindar herramientas para cumplir con los objetivos de cada campaña.

Si bien no existe un sistema formal de evaluación de desempeño para **personal operario**, el rendimiento en operaciones es un factor que está totalmente dimensionado, existiendo una base de información que permite a la empresa recontratar a aquellos que tienen mayor rendimiento.

3.2.5 Capacitación

A nivel de **empleados**, cada gerencia elabora su plan anual de capacitaciones y las solicita a la gerencia general a través de un formato (anexo 4) proporcionado por el área de RR. HH. Se ha planteado empezar con un sistema de diagnóstico por necesidades.

Las capacitaciones se realizan con proveedores externos, cursos *e-learnig*, capacitaciones internas, entre otras; sin embargo, no se ha establecido qué área es responsable de llevar el control adecuado de estas.

Recursos humanos ha hecho un esfuerzo para presentar un proceso formal de capacitación, pero el proyecto aún se encuentra en evaluación por la gerencia general. Por lo pronto, no se hace seguimiento al cumplimiento de las capacitaciones, y no se mide la correlación entre el entrenamiento y capacitación con los resultados obtenidos en el trabajo y en la conducta de los colaboradores capacitados.

Las mediciones con las que se cuenta en la actualidad son: capacitación presupuestada vs. ejecutada, N° de capacitados según proveedor, gastos por trabajador, horas de capacitación vs. horas laboradas, existe una gran dificultad para controlar las horas debido a que los participantes no traen el certificado u otro documento que la empresa que le capacita les brinda para poder controlar sus horas con precisión.

3.2.6 Compensaciones (remuneraciones y beneficios)

En lo referente a remuneraciones de **empleados** existe una estructura fija y se considera la evaluación de **cumplimiento de objetivos**, que se desarrolla con cada gerente y se coordina con la gerencia general para la toma de alguna decisión.

Al analizar los subsistemas del sistema de compensaciones de la empresa encontramos que en lo que respecta a **coherencia interna**, no se ha priorizado la evaluación de puestos, tampoco ponderaciones, pesos, o bandas salariales, lo que manejan actualmente son promedios máximos y mínimos por niveles (gerenciales, jefaturas, supervisores, asistentes, auxiliares) para, según la empresa, mantener una estructura equitativa y competitiva.

En cuanto **atractividad o competitividad externa**, la empresa se encuentra en un lugar destacado frente a otras empresas del sector respecto al mercado laboral, esto debido a que mantienen un

rango proporcional al mercado laboral para remuneraciones y comparan diversas posiciones con otras empresas por niveles y puestos (utilizan la encuesta de Price Waterhouse)

Respecto a la **equidad individual**, existe una estrategia trabajada hace varios años para garantizar la continuidad de colaboradores, y se trata de la implementación de un trato diferenciado para los gerentes y los jefes, para los primeros se han implementado la entrega de bonos en función de cumplimiento de objetivos corporativos; y en cuanto los jefes, se tratan de bonos entregados en función de la existencia o no de campañas de carácter extraordinario. Aún no se ha socializado este tipo de beneficios para el resto de empleados.

La empresa, proporciona **beneficios** adicionales para sus trabajadores para lo cual se ha implementado un **sistema de incentivos** diferenciado para empleados y operarios

3.2.7 Relaciones laborales

En el año 2007, un grupo de trabajadores formó el Sindicato de trabajadores de la empresa. Desde entonces se han realizado 07 convenios colectivos. La empresa realiza reuniones bimensuales con el Sindicato, para tratar temas de orden laboral que se derivan de la relación con la organización sindical y los trabajadores.

Como resultado de estas buenas relaciones, se mantiene una relación cordial con el Sindicato, y en caso existan dudas sobre interpretación y aplicación del convenio colectivo, las partes acuerdan reunirse para resolver sus diferencias de manera directa y conciliar el punto.

A la fecha, todas las controversias han sido resueltas por convenio colectivo, y no se ha recurrido a figuras como el arbitraje o juntas de conciliación; tampoco ha intervenido el MINTRA.

Capítulo V. Valoración de puestos: propuesta de intervención

1. Instrumentalización de la propuesta

1.1 Objetivo de la valoración de puestos

- ✓ Revisar la estructura remunerativa para el fortalecimiento de la estructura remunerativa y mejorar su coherencia interna y competitividad.
- ✓ Proponer una base equitativa y competitiva para la aplicación de remuneraciones en la empresa
- ✓ Ofrecer datos reales y objetivos para poder fijar el valor relativo de cada uno de los puestos en la empresa.

1.2 Comité de valoración

Se estableció el comité de valoración que tiene como objetivo principal vigilar todo el proceso; además, el comité será el responsable de elaborar el Manual de Valoración. El comité se conformó por un representante de RR. HH. de la empresa, el grupo de tesis y un asesor externo experto en procesos de valoración; todos responsables de la gestión del proceso. La parte operativa del proceso está a cargo de los analistas del área de RR. HH. de la empresa, encargados de obtener y proveer toda la información relacionada con los puestos de trabajo que se valorarán.

1.3 Definición de la muestra

Ámbito: Operaciones/ Ica/ Cultivo Espárragos.

Inicialmente se consideraron 6 puestos representativos de la unidad operativa, pero para mayor relevancia del estudio se consideró la inclusión de los 13 cargos de la operación de espárragos de la empresa, sede Ica.

1.4 Selección de cargos de muestra

En este caso la muestra corresponde a todos los puestos (13) de la gerencia del programa espárragos de la empresa, sede Ica.

Tabla 18. Puestos muestra de la Gerencia del Programa de Espárragos

1	AUXILIAR OPERACIONES
2	AUXILIAR DE RECEPCIÓN
3	ASISTENTE DE DESPACHO
4	ASISTENTE DE OPERACIONES
5	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN
6	SUPERVISOR DE ESPARRAGO DE CAMPO
7	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGÍA
8	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO
9	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO
10	SUPERVISOR DE RIEGO
11	JEFE DE DESPACHO
12	JEFE DE PLANTA
13	JEFE DE CAMPO

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.5 Definición del método

Para fines de realizar presente piloto de valoración de puestos se utilizó el método de evaluación por puntos. Se trata de un método objetivo y flexible que permite que cualquier puesto que presente diferencias en sus niveles de exigencia, quede automáticamente valorado, por lo tanto, es muy útil para establecer remuneraciones, porque la conversión de los valores de los puestos en valores monetarios es simple. Es un método ideal para aplicarlo en grandes empresas.

El método de puntos implica poder establecer una serie de factores de valoración, atribuyendo distintos grados a cada uno de los factores y asignando una puntuación diferente a cada grado. Es decir, en la valoración de los puestos de trabajo se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos-exigencias de aquel.

1.6 Manual de evaluación

1.6.1 Factores de evaluación y ponderación

Se han definido un total de nueve (09) factores de valoración. No todos los factores tienen la misma importancia. El valor que representa esta importancia se denomina peso o ponderación relativa y se expresa en porcentaje. La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Igualmente, cada factor está subdividido en subfactores y en diferentes grados.

El peso porcentual con que cada factor es considerado en la valoración de puestos de trabajo, en este caso se repartió de la siguiente manera, al igual que sus diferentes grados:

Tabla 19. Factores de evaluación y ponderación

FACTORES	GRADOS	Peso %
1. Relaciones	1, 2, 3, 4	5%
2. Formación	1, 2, 3, 4	10%
3. Especialización	1, 2, 3, 4	10%
4. Experiencia	1, 2, 3, 4	20%
5. Tiempo de Adaptación	1, 2, 3	10%
6. Condiciones de trabajo.	1, 2, 3	5%
7. Esfuerzo físico/mental	1, 2, 3	5%
8. Responsabilidad	1, 2, 3	20%
9. Responsabilidad orgánica	1, 2, 3, 4	15%
		100%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Se considera 20% de ponderación a la **experiencia** debido a la necesidad de conocimiento y manejo del cultivo, asociados al manejo fenológico, fertilización que tiene que ver con la nutrición de las plantas asociadas al riego que necesitan (niveles de agua) en cada etapa de su desarrollo y

ciclo hasta las cosechas, eso incluye conocimiento del manejo sanitario de plagas si alguna enfermedad o plaga se presentaran; el clima, los suelos también juegan un factor importante e impactaran en los resultados, supervivencia y éxito de la operación.

También se otorga 20% de ponderación a **responsabilidad por resultados** puesto que la productividad de nuestros colaboradores, no solo se refleja en hacer la mayor cantidad de unidades, también permitirá que tengan mayores ingresos económicos. Ambos factores impactaran directamente en el resultado del negocio. A la **responsabilidad orgánica** se le otorgó 15 % de ponderación, este porcentaje está asociado a la administración responsable, ordenada y adecuada de equipos, maquinarias, bienes, equipos de trabajo; importantes para la organización.

Formación (10%), se considera importante el nivel de estudios de los profesionales y técnicos dentro de la organización, además se espera que se manejen ciertos de quienes interactuaran y compartirán conocimientos con el personal a su cargo. **Especialización** (10%), es necesario que los colaboradores tengan conocimientos especializados en los temas a desarrollar dentro del sector para tener facilidad de aprendizaje de las tecnologías, especialidades o materias propias de la agricultura, exportación y lo que involucre en el giro del negocio. **Tiempo de adaptación** (10%), siendo una actividad continua, dinámica, con ciclos, campañas, periodos establecidos con aperturas y cierres (con resultados) es importante adecuarse e involucrarse con fluidez y dentro de determinado margen de tiempo, por la cual este factor es importante.

Existen otros factores considerados importantes a los que se les asignó 5% como:

Relaciones, importante para el desarrollo de las actividades en toda organización.

Condiciones de trabajo, la dinámica de trabajar en oficinas, plantas de empaque, ambiente e interactuar en todas ellas o parte según las funciones de cada puesto.

Esfuerzo físico/mental, tiene que ver con la actividad propia de cada individuo, utilizando sus sentidos, físico, esfuerzos corporales, intelectuales, visión, etc., en el desarrollo de su trabajo.

1.6.2 Subfactores-grados

Para cada factor se consideró una dispersión que toma en cuenta el nivel de exigencia del factor. El número de grados o subfactores en los que está subdividido cada factor oscila en un rango que va desde 1 hasta 5 según sea el caso del factor, teniendo más grados aquellos factores que tienen mayor peso relativo. La graduación dependió principalmente de la intensidad y de la frecuencia de cada uno de los factores.

En cada uno de los grados se ha definido una puntuación diferente esto dependiendo de la repercusión, del interés, de la significación y de la magnitud de cada uno de ellos en la compañía.

Se consideró como puntaje mínimo (grado 1) el 10% del puntaje total del cada factor. Para los valores intermedios y máximo se resta el valor total del factor con el mínimo y a este resultado se divide entre el número de grados que tiene el factor, sin considerar el grado 1. El valor obtenido se suma al resultado antecesor del factor que se desea determinar su puntaje.

El objetivo de mantener la ecuanimidad en el proceso ha obligado a cumplir una serie de normas: La suma de todos los puntos más altos de los 9 factores es de 10.000, siendo, por tanto, esta cifra es la máxima alcanzable por un puesto de trabajo.

Tabla 20. Subfactores-grados

FACTORES	GRADOS	PUNTOS
Relaciones	1	50
	2	200
	3	350
	4	500
Formación	1	100
	2	400
	3	700
	4	1000
Especialización	1	100
	2	400
	3	700
	4	1000
Experiencia	1	200
	2	800
	3	1400
	4	2000
Tiempo de adaptación	1	100
	2	550
	3	1000
Condiciones de trabajo	1	50
	2	275
	3	500
Esfuerzo físico/mental	1	50
	2	275
	3	500
Responsabilidad	1	250
	2	1375
	3	2500
Responsabilidad orgánica	1	100
	2	400
	3	700
	4	1000

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.6.3 Descripción de grados

La descripción de cada grado puede ser revisada en el anexo 5. El procedimiento fue el siguiente:

- Para cada puesto se debió leer la especificación de cada factor.
- Se observó el factor indicado en el manual de valoración y se analizó cual descripción corresponde a la especificación antes descrita para determinar a qué grado y cuántos puntos le corresponden por dicho factor.
- Se procedió de la misma manera con cada uno de los puestos hasta completar el cuadro de evaluación con el puntaje y el salario mensual, que al momento de realizar el análisis, se encuentra asignado a cada uno de los puestos.

Ejemplo:

Categoría	CARGO	Relaciones int.- ext-		Formación		Especialización		Experiencia		Tiempo adaptación		Condiciones de trabajo		Esfuerzo físico		Responsab.- Resultados		Responsab. Orgánica		TOTAL
		Grados	Ptos	Grados	Ptos	Grados	Ptos	Grados	Ptos	Grados	Ptos	Grados	Ptos	Grados	Ptos	Grados	Ptos	Grados	Ptos	Ptos
		A-1	OPERACIONES	2	200	1	100	1	100	1	200	1	100	1	50	1	50	1	200	1
A-2	DESPACHO	2	200	2	400	3	700	2	800	2	550	1	50	1	50	1	200	1	150	3100
A-1	RECEPCIÓN	2	200	1	100	2	400	1	200	1	100	3	500	2	275	1	200	3	1050	3025

1.7 Evaluación de puestos

Luego de determinar las especificaciones de cada uno de los puestos, así como la descripción de cada uno de los grados para cada factor, se procedió a elaborar el cuadro de evaluación de los puestos, mediante el cual se asigna a cada puesto el grado y el puntaje de acuerdo con los factores, con la intención de determinar el puntaje total que le corresponde a cada uno.

1.8 Evaluación general

Se clasificó a los puestos en categorías ocupacionales de acuerdo con su naturaleza e importancia jerárquica en la empresa, cada categoría ocupacional representa una categoría remunerativa.

Usando la tabla de factores se procedió a valorar y puntuar correctamente teniendo presente al puesto de trabajo y no a la persona que lo ocupa. Sobre la base del procedimiento descrito en el punto anterior, la estructura queda de la siguiente forma:

Tabla 21. Categorías remunerativas

Categoría	Puesto	Puntos	Remuneración actual
A-1	AUXILIAR OPERACIONES	1150	1990
	AUXILIAR DE RECEPCIÓN	3025	2150
A-2	ASISTENTE DE DESPACHO	3100	1950
	ASISTENTE DE OPERACIONES	4450	2880
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	4450	2900
A-3	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO	6250	3400
	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGÍA	6325	2300
	SUPERVISOR DE ESPÁRRAGO DE CAMPO	6475	2290
	SUPERVISOR DE RIEGO	6475	3650
	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO	6625	3000
A-4	JEFE DE DESPACHO	9100	6100
	JEFE DE PLANTA	9775	7050
	JEFE DE CAMPO	9850	8000

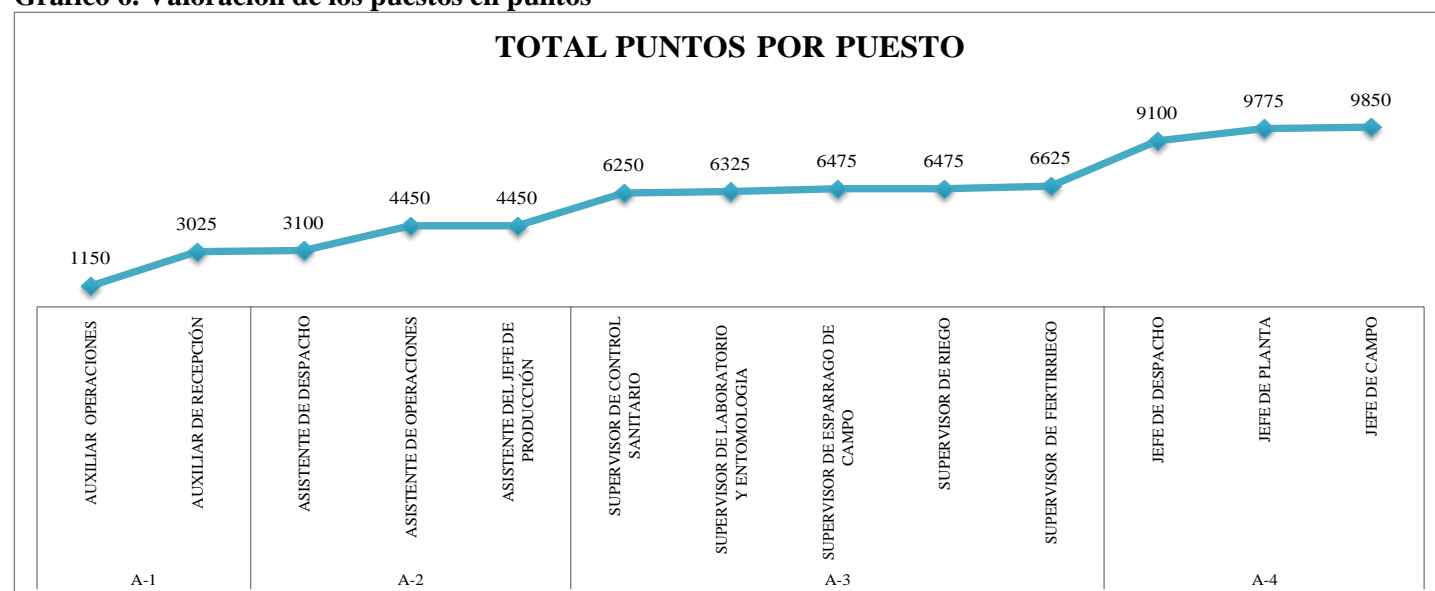
Fuente: Elaboración propia 2018.

La distribución que se presenta son rangos reales y se han organizado por grupos ocupacionales. La estructura remunerativa que se revisará más adelante se elaborará a partir de esta clasificación, es decir, los grupos ocupacionales. Los rangos descritos guardan lógica y proporcionalidad con respecto a la complejidad de los cargos.

2. Análisis de resultados

Del procedimiento de evaluación se obtuvieron los siguientes gráficos de dispersión. A continuación, verificamos la coherencia de resultados:

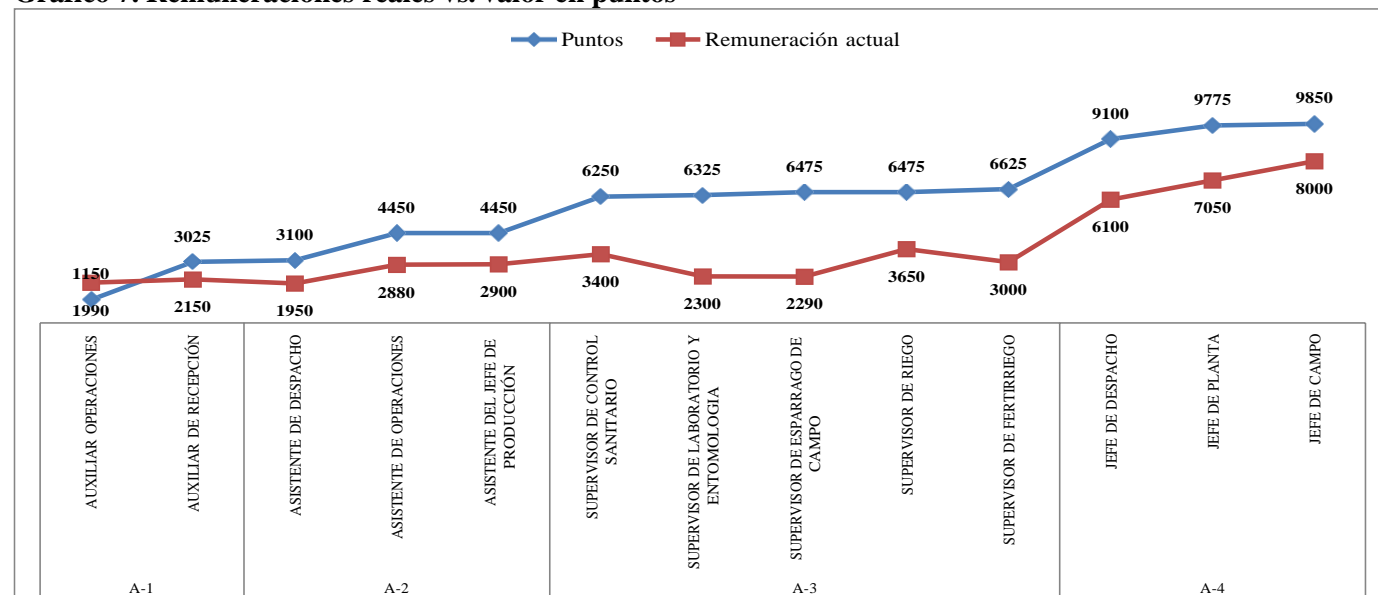
Gráfico 6. Valoración de los puestos en puntos



Fuente: Elaboración propia 2018.

El comportamiento general observado en el gráfico demuestra que los resultados de la evaluación presentan una tendencia creciente de acuerdo con su nivel real como categorías-grupos ocupacionales. Igualmente, el nivel de dispersión mostrado (la diferencia entre la menor posición y la mayor posición evaluada) guarda relación con una estructura remunerativa tipo. Inclusive, la mayor diferencia entre los niveles de supervisión y jefaturas coincide con la mayor inflexión que normalmente presentan las remuneraciones asignadas a las jefaturas, siendo aún mucho mayor si se considerasen los puestos gerenciales. Así, se evidencia el comportamiento de una curva salarial típica.

Gráfico 7. Remuneraciones reales vs. valor en puntos



Fuente: Elaboración propia 2018.

Del análisis de este gráfico se desprende lo siguiente:

Las remuneraciones reales guardan proporcionalidad y coherencia la valoración de puntos de los puestos mostrando similar tendencia.

La valoración de puntos versus la remuneración muestra mayor dispersión en los puestos que van desde asistentes a supervisores, es decir, categorías II y III.

Excepto en algunos puestos, la brecha de dispersión de la valoración por puntos indica una tendencia creciente, es decir, que a mayor puntaje (importancia de los puesto), mayor remuneración, corroborando lo ya comentado en el cuadro anterior.

3. Implicancias en la actual estructura remunerativa

Antes de presentar la propuesta de fortalecimiento de la estructura remunerativa es necesario efectuar el análisis de las implicancias a nivel de la equidad interna y externa que enfrenta la actual estructura remunerativa de la empresa en la gerencia de espárrago.

3.1 A nivel de equidad interna

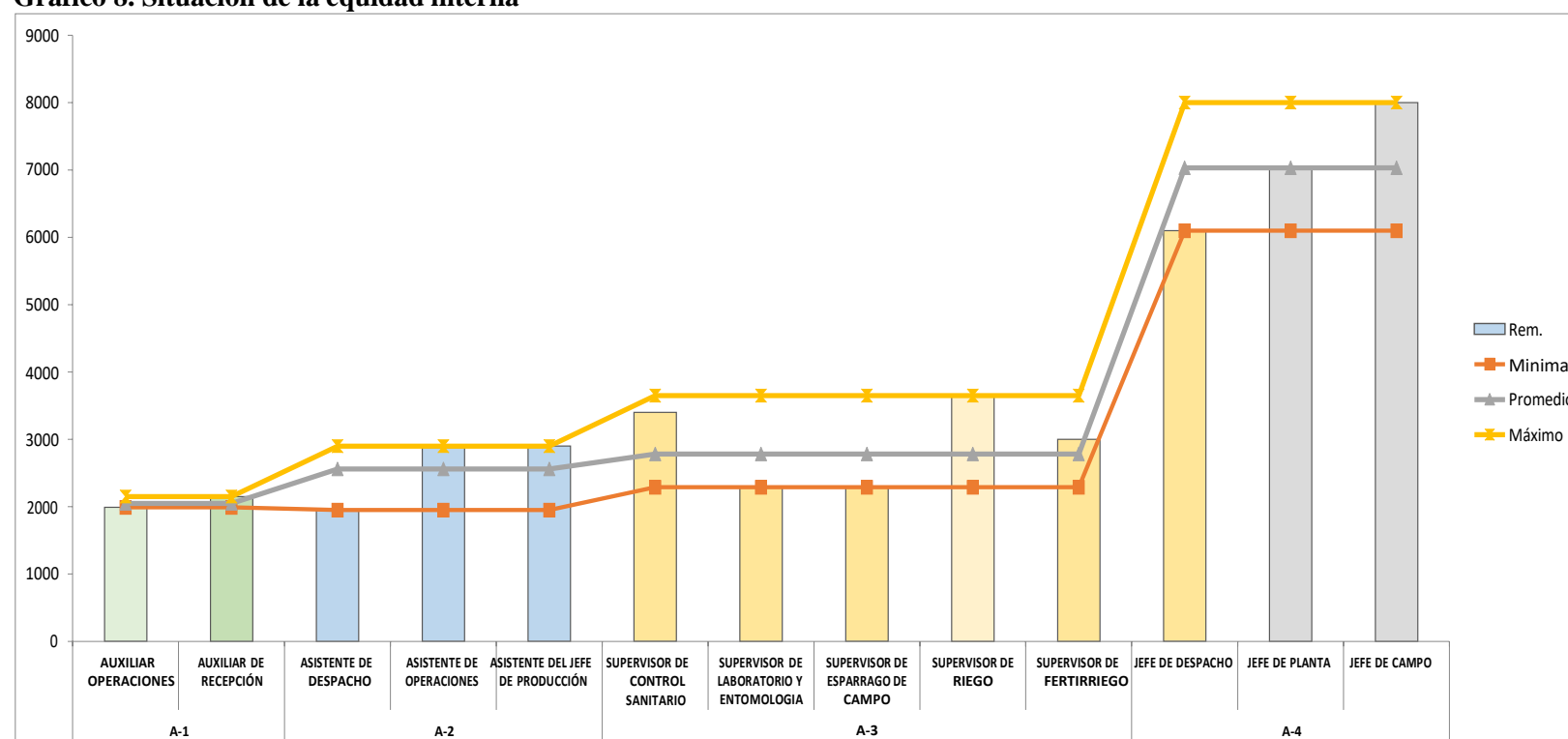
A continuación, se presenta en la tabla los niveles reales de las remuneraciones de los grupos ocupacionales considerados en la evaluación de puestos de la gerencia de espárragos. Tomando cada grupo ocupacional como una categoría remunerativa se ha considerado la remuneración mínima y máxima de los puestos actualmente existentes y se ha calculado el promedio por categoría.

Tabla 22. Remuneraciones Gerencia de Espárragos – Situación de la equidad interna

Categoría	Puesto	Puntos	Rem.	Minima	Promedio	Máximo
A-1	AUXILIAR OPERACIONES	1150	1990	1990	2050	2150
	AUXILIAR DE RECEPCIÓN	3025	2150	1990	2050	2150
A-2	ASISTENTE DE DESPACHO	3100	1950	1950	2560	2900
	ASISTENTE DE OPERACIONES	4450	2880	1950	2560	2900
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	4450	2900	1950	2560	2900
A-3	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO	6250	3400	2290	2783	3650
	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGIA	6325	2300	2290	2783	3650
	SUPERVISOR DE ESPARRAGO DE CAMPO	6475	2290	2290	2783	3650
	SUPERVISOR DE RIEGO	6475	3650	2290	2783	3650
	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO	6625	3000	2290	2783	3650
A-4	JEFE DE DESPACHO	9100	6100	6100	7033	8000
	JEFE DE PLANTA	9775	7050	6100	7033	8000
	JEFE DE CAMPO	9850	8000	6100	7033	8000

Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 8. Situación de la equidad interna



Fuente: Elaboración propia 2018.

Podemos detectar los siguientes aspectos, sobre los cuales deberá incidirse, o considerarlos en la propuesta:

En la categoría A-2, el asistente de despacho percibe un 9% (S/ 200) menos que el auxiliar de recepción (categoría A-1).

En la categoría A-3, el supervisor de línea gana igual (S/ 2.000) que el mínimo de la categoría A-2, una categoría menor.

De la categoría A-1 a la A-2, la diferencia en el promedio remunerativo es del 25%, de la A-2 a la A-3 es del 8,7%, pero de la A-3 a la A-4 es del 153% (tendencia exponencial).

6 (42%) de los puestos están por debajo del promedio de sus categorías.

3.2 A nivel de equidad externa

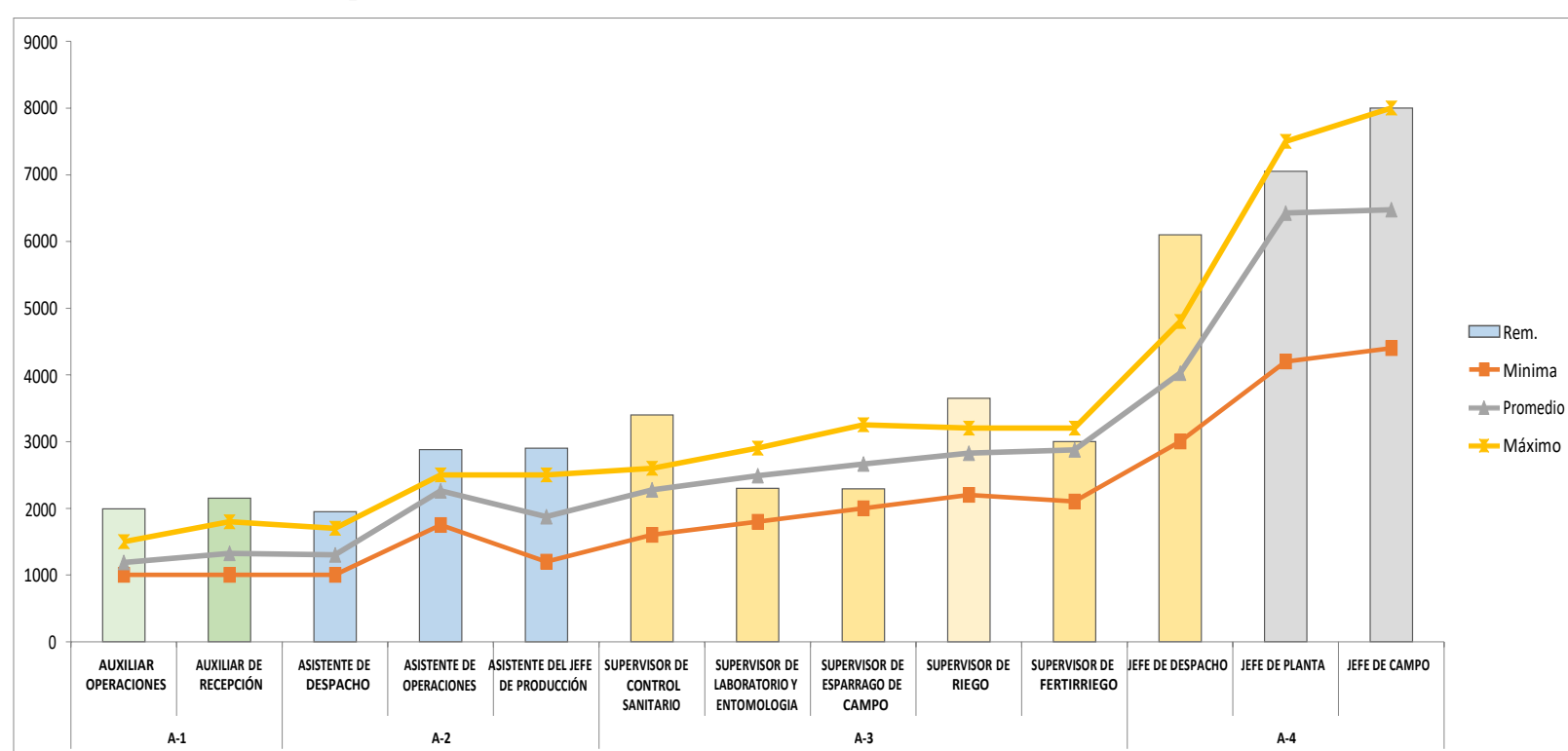
A continuación, se presenta en la tabla los niveles reales de las remuneraciones de los grupos ocupacionales considerados en la evaluación de puestos de la gerencia de espárragos comparándolos con la información del mercado remunerativo (referenciado en las principales empresas competidoras del rubro como son IQF, La Venta, Beta, Chapi, Proagro, entre otras).

Tabla 23. Remuneraciones Gerencia de Espárragos – Situación de la competitividad o equidad externa

Categoría	Puesto	Puntos	Remuneración actual	Remuneración mínima de mercado	Remuneración promedio de mercado	Remuneración máxima de mercado
A-1	AUXILIAR DE OPERACIONES	1150	1990	1000	1188	1500
	AUXILIAR DE RECEPCIÓN	3025	2150	1000	1325	1800
A-2	ASISTENTE DE DESPACHO	3100	1950	1000	1300	1700
	ASISTENTE DE OPERACIONES	4450	2880	1750	2263	2500
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	4675	2900	1200	1875	2500
A-3	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO	6250	3400	1600	2275	2600
	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGÍA	6325	2300	1800	2488	2900
	SUPERVISOR DE ESPÁRRAGO DE CAMPO	6475	2290	2000	2663	3250
	SUPERVISOR DE RIEGO	6475	3650	2200	2825	3200
	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO	6625	3000	2100	2875	3200
A-4	JEFE DE DESPACHO	9100	6100	3000	4025	4800
	JEFE DE PLANTA	9775	7050	4200	6425	7500
	JEFE DE CAMPO	9850	8000	4400	6475	8000

Fuente: Información obtenida por entrevistas con gerentes de RR. HH. de 13 empresas agroexportadoras nacionales, realizadas entre abril y junio del 2018. Elaboración propia 2018.

Gráfico 9. Situación de la equidad externa



Fuente: Elaboración propia 2018.

Podemos detectar los siguientes aspectos, sobre la base de los cuales deberá incidirse o considerarlos en la propuesta:

- 9 (64%) de los puestos de la gerencia espárragos están por el encima del máximo del mercado.
- 3 (21%) de los puestos están por debajo del promedio del mercado.
- 2 (15%) de los puestos están por encima del promedio del mercado.

Capítulo VI. Desarrollo de la propuesta: estrategias de remuneración

El planteamiento de una propuesta de mejoramiento de la estructura de compensaciones para la empresa, como consecuencia de la valoración de puestos por puntos realizada en el capítulo anterior, y el análisis consecuente, implica el desarrollo propuesto a continuación.

1. Comparación salarial interna-externa y valoración en puntos

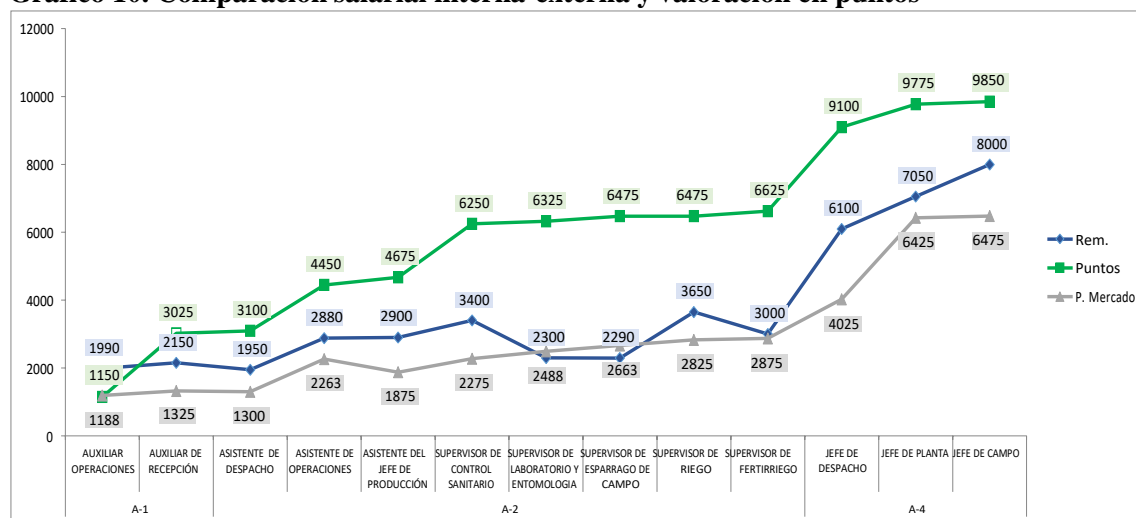
La tabla y gráfico siguientes presentan los niveles reales de remuneración básica, el nivel comparativo del mercado (principales empresas competidoras en Ica), así como los puntos correspondientes a la valoración de puestos efectuada. El análisis básico de la tabla, es un primer elemento a considerar en el desarrollo de la propuesta

Tabla 24. Comparación salarial interna-externa y valoración en puntos

Categoría	Puesto	Puntos	Remuneración actual	Remuneración promedio de mercado
A-1	AUXILIAR DE OPERACIONES	1150	1990	1188
	AUXILIAR DE RECEPCIÓN	3025	2150	1325
A-2	ASISTENTE DE DESPACHO	3100	1950	1300
	ASISTENTE DE OPERACIONES	4450	2880	2263
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	4675	2900	1875
A-3	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO	6250	3400	2275
	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGÍA	6325	2300	2488
	SUPERVISOR DE ESPÁRRAGO DE CAMPO	6475	2290	2663
	SUPERVISOR DE RIEGO	6475	3650	2825
	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO	6625	3000	2875
A-4	JEFE DE DESPACHO	9100	6100	4025
	JEFE DE PLANTA	9775	7050	6425
	JEFE DE CAMPO	9850	8000	6475

Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 10. Comparación salarial interna-externa y valoración en puntos



Fuente: Elaboración propia 2018.

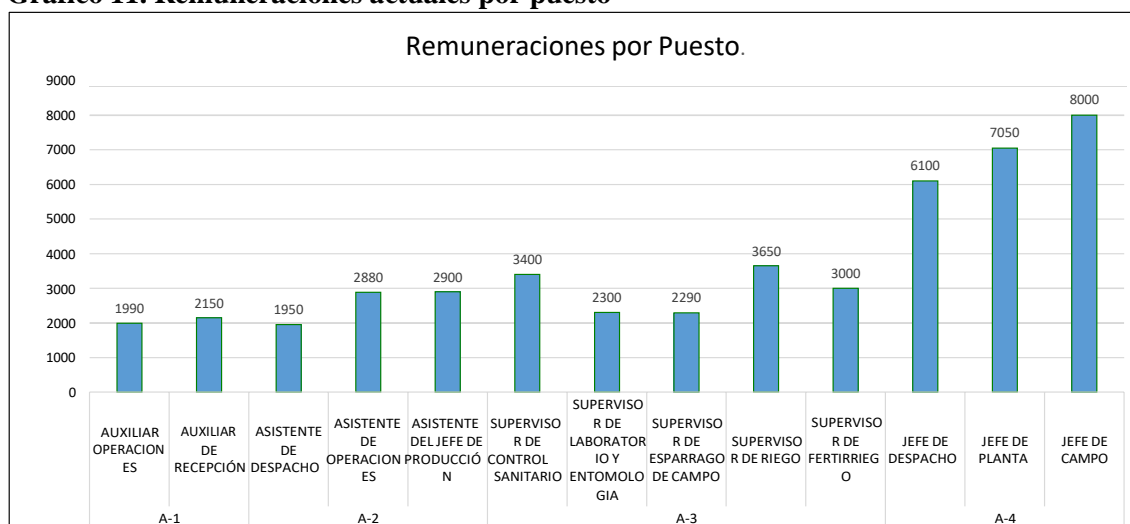
El análisis permite determinar:

- Que la empresa paga, en cada una de las posiciones evaluadas, por encima o igual al promedio del mercado, a excepción de dos casos: Supervisor de Laboratorio y Supervisor de Campo.
- Los puntos resultantes de la valoración efectuada están por encima de las remuneraciones de la empresa y del mercado, aunque mantienen una coherencia y correspondencia estrecha.
- Se observa que la brecha más amplia se da en la categoría A-3 (supervisores), en la cual el comportamiento de las remuneraciones reales en la empresa no es homogéneo (tampoco el mercado) y se marca un mayor distanciamiento con la siguiente categoría de jefes.

2. Propuesta de mejoramiento de la equidad interna y externa

Además del *input* del ítem anterior, se elaboró un gráfico para visualizar los límites remunerativos de la empresa por categorías, que se muestra a continuación:

Gráfico 11. Remuneraciones actuales por puesto



Fuente: Elaboración propia 2018.

El análisis permite determinar:

Que existe una superposición entre todas categorías de manera sucesiva, muy pronunciada, especialmente en las tres primeras categorías que tienen un menor rango de dispersión. Este denominado “traslape” o “solapamiento”, es normal en las estructuras remunerativas, pero no en el nivel presentado en la empresa.

El traslape implica, que los ocupantes de cargos de determinado nivel o **categoría** menor pueden ganar igual o más que quienes ocupan puestos de la categoría contigua superior. Cuando el traslape es mayor al 20% (situación de la empresa), resta competitividad interna a la estructura remunerativa y el trabajador pierde estímulo para un mayor desarrollo. Si bien las labores son

muy específicas y diferenciadas en la actividad de agro exportación, la estructura remunerativa debería mostrar esta perspectiva de diferenciación a medida que se sube de categoría (como evidencia real de la atractividad del desarrollo de carrera).

Por ello, la valoración de puntos muestra un mayor nivel de dispersión entre dichas categorías. La mayor superposición, se da entre las categoría AII y AIII dado que en ambas categorías su límite inferior es el mismo monto (S/ 2.000,00). Por lo que ameritan un planteamiento de diferenciación inmediato.

2.1 Propuesta a nivel de equidad interna

Propuesta 1:

Se recategorizará el puesto de “auxiliar de recepción” (actualmente categoría I) a la categoría II, como **Asistente de Recepción**, dicha categorización incluye cambio de nomenclatura y un aumento remuneración que va de 2.150 a 2.200.

Categoría	Puesto	Puntos	Rem.	Propuesta	Dif.	Var.	P. Mercado
A-1	AUXILIAR OPERACIONES	1150	1990	1990	0	0%	1188
A-2	ASISTENTE DE RECEPCIÓN	3025	2150	2200	50	2%	1325
	ASISTENTE DE DESPACHO	3100	1950	2200	250	13%	1300
	ASISTENTE DE OPERACIONES	4450	2880	2880	0	0%	2263
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	4675	2900	2900	0	0%	1875

Propuesta 2:

Se incrementará la remuneración del asistente de despacho que va de 1.950 a 2.200 con la intención de nivelarlo con el puesto de asistente de recepción y establecer la base de la banda salarial II.

Categoría	Puesto	Puntos	Rem.	Propuesta	Dif.	Var.	P. Mercado
A-1	AUXILIAR OPERACIONES	1150	1990	1990	0	0%	1188
A-2	ASISTENTE DE RECEPCIÓN	3025	2150	2200	50	2%	1325
	ASISTENTE DE DESPACHO	3100	1950	2200	250	13%	1300
	ASISTENTE DE OPERACIONES	4450	2880	2880	0	0%	2263
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	4675	2900	2900	0	0%	1875

Al realizar dichos cambios la banda salarial I estaría en el tope de 1.990 soles, y la banda II tendría una base que va desde 2.200 a 2.900 soles.

Propuesta 3:

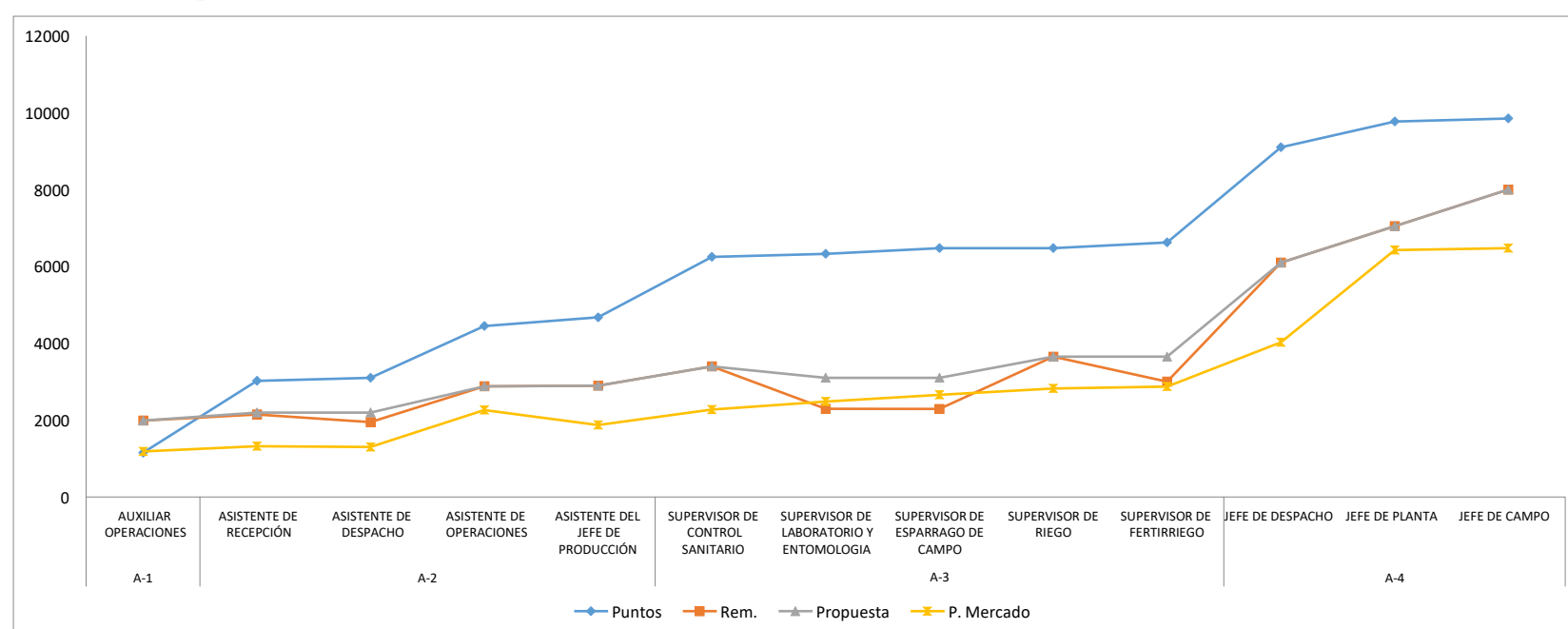
La banda salarial III, actualmente tiene como base el monto de 2.290 soles, teniendo como tope 3.650 soles, generándose un traslape de 21% en la categoría III; la propuesta es reducir el traslape, para ello se propone un incremento remunerativo del 35% para los puestos de supervisor de laboratorio y supervisor de espárrago. Además de un incremento de 22% para el supervisor de campo Así, se establece una nueva base salarial que va desde 3.100 soles hasta 3.650 soles. Como resultado, tendríamos un tra

slape de sólo 9,13% respecto a la categoría II.

Categoría	Puesto	Puntos	Rem.	Propuesta	Dif.	Var.	P. Mercado
A-3	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO	6250	3400	3400	0	0%	2275
	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGIA	6325	2300	3100	800	35%	2488
	SUPERVISOR DE ESPARRAGO DE CAMPO	6475	2290	3100	810	35%	2663
	SUPERVISOR DE RIEGO	6475	3650	3650	0	0%	2825
	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO	6625	3000	3650	650	22%	2875

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las propuestas buscan establecer diferencias entre categorías o bandas salariales con tendencia ascendente y de acuerdo al grado de responsabilidad evidenciado en cada nivel.

Gráfico 12. Propuesta remunerativa



Fuente: Elaboración propia 2018.

Dichas propuestas se harían viables en el mes de marzo del 2019, y para eso serán presentadas durante la elaboración del presupuesto anual durante el mes de enero de 2019.

2.2 Propuesta a nivel de equidad externa

Luego de revisar las remuneraciones de los 13 puestos de la gerencia de producción agrícola de espárragos, se detectó que en la categoría III (supervisores) existían 2 puestos cuyas remuneraciones, en la actualidad, son inferiores a las del promedio del mercado. Estos son los que aparecen sombreados:

Categoría	Puesto	Puntos	Remuneración actual	Promedio Mercado
A-I	AUXILIAR OPERACIONES	1150	1990	1188
	AUXILIAR DE RECEPCIÓN	3025	2150	1325
A-II	ASISTENTE DE DESPACHO	3100	1950	1300
	ASISTENTE DE OPERACIONES	4450	2880	2263
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	4675	2900	1875
A-III	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO	6250	3400	2275
	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGIA	6325	2300	2488
	SUPERVISOR DE ESPARRAGO DE CAMPO	6475	2290	2663
	SUPERVISOR DE RIEGO	6475	3650	2825
	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO	6625	3000	2875
A-IV	JEFE DE DESPACHO	9100	6100	4025
	JEFE DE PLANTA	9775	7050	6425
	JEFE DE CAMPO	9850	8000	6475

Al implementar las propuestas de equidad interna, las remuneraciones variarían de forma ascendente para ambos casos. Se ha considerado un aumento promedio de 35% sobre sus remuneraciones actuales.

El **Supervisor de Espárrago** recibiría una remuneración que va en la actualidad de 2.290 a 3.100 soles, superando a la remuneración promedio del mercado en 16%, mientras que el **Supervisor de Laboratorio** pasará de 2.300 soles a 3.100, superando en 24% la remuneración promedio en el mercado para este puesto.

Estas propuestas de aumento remuneración se realizan sobre la base de la información de promedios remunerativos vigentes en el mercado laboral a diciembre de 2018. Todos los incrementos se proyecta que se realizarían para inicio de campaña (marzo de 2019) y se presentarían en el presupuesto en el mes de enero del mismo año.

3. Incorporación de las estrategias de mejoramiento en la equidad individual

La empresa considera bonificaciones extraordinarias para efectos de reconocer el aporte al negocio por parte de las todas las gerencias y de algunas jefaturas. En el caso de la Gerencia de Espárrago el bono recae en la Jefatura de Campo, puesto que percibe 03 remuneraciones anuales, y en segundo lugar la Jefatura de Planta (02 remuneraciones). En la actualidad, dichas jefaturas reciben bonos por resultados, los que están sujetos a condiciones como son:

- Resultado de la evaluación de desempeño y logro de objetivos anuales, los que deben ser iguales o mayores de 90%.
- Rentabilidad y resultado de la utilidad operativa proyectada para el año.
- Los bonos se otorgan a las jefaturas cuyo desempeño impactan directamente la producción, en este caso se trata de los jefes de campo y en un segundo plano a los jefes de planta (categoría IV).

Bajo estas condiciones, y durante los años 2017 y 2018, la empresa ha otorgado de manera excepcional bonos equivalentes a 2/3 de una remuneración para los puestos ubicados en las categorías I, II y III.

Tabla 25. Situación actual del otorgamiento de bonos

Categoría	Puesto	Remuneración actual	Bono Extraordinario otorgado anualmente*
A-1	AUXILIAR OPERACIONES	1990	1194*
	AUXILIAR DE RECEPCIÓN	2150	1290*
A-2	ASISTENTE DE DESPACHO	1950	1170*
	ASISTENTE DE OPERACIONES	2880	1728*
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	2900	1740*
A-3	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO	3400	2040*
	SUPERVISOR DE ESPARRAGO DE CAMPO	2290	1374*
	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO	3000	1800*
	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGIA	2300	1380*
	SUPERVISOR DE RIEGO	3650	2190*
A-4	JEFE DE CAMPO	8000	24000
	JEFE DE DESPACHO	6100	3660*
	JEFE DE PLANTA	7050	14100

* Bonos otorgados por la empresa de forma excepcional en los años 2017 y 2018

Fuente: Elaboración propia 2018.

Propuesta para mejorar la equidad individual

Se propone mantener el reconocimiento que a la fecha se viene otorgando a las jefaturas antes mencionadas, y a la vez incluir a la Jefatura de Despacho considerando para esta (02) dos remuneraciones, con el propósito de que se nivele con el bono que recibe actualmente la Jefatura de Planta.

Por otro lado, se propone incluir las categorías I, II y III en la recepción de bonos (auxiliares, asistentes y supervisores, respectivamente):

Categoría I: Bono equivalente a una (1,0) remuneración.

Categoría II: Bono equivalente a una (1,0) remuneración.

Categoría III: Bono equivalente a una y media (1,5) remuneraciones.

Tabla 26. Propuesta de otorgamiento de bonos

Categoría	Puesto	Remuneración propuesta	Propuesta de Bonos
A-1	AUXILIAR OPERACIONES	1990	1990
A-2	ASISTENTE DE RECEPCIÓN	2200	2200
	ASISTENTE DE DESPACHO	2200	2200
	ASISTENTE DE OPERACIONES	2880	2880
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	2900	2900
A-3	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO	3400	5100
	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGIA	3100	4650
	SUPERVISOR DE ESPARRAGO DE CAMPO	3100	4650
	SUPERVISOR DE RIEGO	3650	5475
	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO	3650	5475
A-4	JEFE DE DESPACHO	6100	12200
	JEFE DE PLANTA	7050	14100
	JEFE DE CAMPO	8000	24000

Fuente: Elaboración propia 2018.

Dichos bonos están sujetos a los resultados de la evaluación de desempeño y logro de objetivos planteados para el año (ambos resultados mayores o iguales a 90%). Además, los bonos se otorgarán cuando la empresa obtenga rentabilidad y solo cuando el resultado de la utilidad operativa sea la proyectada para ese año. Cabe señalar, que dicha propuesta sería implementada en el año 2020; puesto que para el 2019 se tiene proyectada la implementación de la propuesta de equidad interna.

4. Nuevas políticas de remuneración

Se ha considerado la siguiente propuesta:

4.1 Aspectos generales

- a) **Objetivo.** Establecer el marco de referencia en la empresa para pautar el proceso de compensaciones e incentivos al personal concordante con los dispositivos y normatividad vigente.
- b) **Finalidad.** Dar elementos de competitividad al sistema de compensaciones empresa tanto externamente con relación al mercado agro exportador, como internamente sobre la base del estímulo a la contribución individual.
- c) **Alcance.** Es aplicable a todo el ámbito empresa.

Base legal

- a) Ley N° 27360. Ley de Promoción del Sector Agrario y su ampliatoria Ley 28810.
- b) Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

Definiciones y terminología

Equidad interna: las compensaciones deben de ser internamente equitativas, guardando coherencia y racionalidad entre los niveles jerárquicos, la exigencia requerida y el trabajo desarrollado. La estructura remunerativa en consecuencia debe de tener como soporte una evaluación de puestos.

Competitividad externa: las compensaciones deben de ser externamente competitivas, guardando relación con los niveles equivalentes de responsabilidad y desarrollo de funciones en el mercado salarial directamente competitivo.

Equidad individual: las compensaciones deben de guardar relación con la contribución y el esfuerzo desplegado por la persona. De esta manera la evaluación del desempeño-rendimiento contribuye a objetivar este tipo de equidad en los trabajadores.

Incentivos: recompensas dirigidas a estimular el rendimiento-contribución del personal orientándolo a un desempeño de orden superior y el comportamiento extraordinario en los trabajadores. Deben de estar asociados al logro de objetivos identificable por indicadores de gestión.

4.2 Políticas propuestas

- a. Es política de la empresa retribuir a sus colaboradores de la manera más adecuada posible por los servicios y trabajos realizados en el desempeño de sus funciones. La remuneración dependerá de su condición o categoría laboral, puesto o actividad, y en algunas categorías incluye sueldos más bonificaciones.

- b. Es política de la empresa acreditar el cumplimiento de los requerimientos de pago de remuneraciones y demás derechos laborales, según lo dispuesto por las leyes nacionales vigentes y aplicables al sector.
- c. La empresa otorga una remuneración acorde al mercado salarial del sector, tratando de mantener una posición competitiva.
- d. Las remuneraciones son revisadas e incrementadas de manera bianual para toda la compañía teniendo en cuenta indicadores económicos externos: inflación, IPC, informes y encuestas salariales del Mintra, de PriceWaterhouse, etc., teniendo como base la solidez económica financiera de ambos periodos anuales.

5. Viabilidad de la propuesta

5.1 Viabilidad económica

El financiamiento de la propuesta planteada para nivel de equidad interna y externa (remuneraciones) puede ser asumido dentro del presupuesto anual de la empresa.

Como primera propuesta tenemos a la referida a la equidad interna y externa, la que incluye el detalle de costos que representa la planilla de la gerencia de espárragos y la proyección de costos una vez implementas las propuestas.

Categoría	Puesto	Puntos	Rem.	Actual					Propuesta					Dif	% Variación															
				Rem. Anual	Vacaciones	Seg. Agrario	Seguro Vida Ley	Total Anual	Propuesta	Rem. Anual	Vacaciones	Seg. Agrario	Seguro Vida Ley			Total Anual														
A-1	AUXILIAR OPERACIONES	1150	1990	21890	1990	955.2	477.6	S/.	25,312.80	1990	21890	1990	955.2	477.6	S/.	25,312.80	S/.	-	0%											
A-2	ASISTENTE DE RECEPCIÓN	3025	2150	23650	2150	1032	516	S/.	27,348.00	2200	24200	2200	1056	528	S/.	27,984.00	S/.	636.00	2%											
	ASISTENTE DE DESPACHO	3100	1950	21450	1950	936	468	S/.	24,804.00	2200	24200	2200	1056	528	S/.	27,984.00	S/.	3,180.00	13%											
	ASISTENTE DE OPERACIONES	4450	2880	31680	2880	1382.4	691.2	S/.	36,633.60	2880	31680	2880	1382.4	691.2	S/.	36,633.60	S/.	-	0%											
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	4675	2900	31900	2900	1392	696	S/.	36,888.00	2900	31900	2900	1392	696	S/.	36,888.00	S/.	-	0%											
A-3	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO	6250	3400	37400	3400	1632	816	S/.	43,248.00	3400	37400	3400	1632	816	S/.	43,248.00	S/.	-	0%											
	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGÍA	6325	2300	25300	2300	1104	552	S/.	29,256.00	3100	34100	3100	1488	744	S/.	39,432.00	S/.	10,176.00	35%											
	SUPERVISOR DE ESPARRAGO DE CAMPO	6475	2290	25190	2290	1099.2	549.6	S/.	29,128.80	3100	34100	3100	1488	744	S/.	39,432.00	S/.	10,303.20	35%											
	SUPERVISOR DE RIEGO	6475	3650	40150	3650	1752	876	S/.	46,428.00	3650	40150	3650	1752	876	S/.	46,428.00	S/.	-	0%											
	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO	6625	3000	33000	3000	1440	720	S/.	38,160.00	3650	40150	3650	1752	876	S/.	46,428.00	S/.	8,268.00	22%											
A-4	JEFE DE DESPACHO	9100	6100	67100	6100	2928	1464	S/.	77,592.00	6100	67100	6100	2928	1464	S/.	77,592.00	S/.	-	0%											
	JEFE DE PLANTA	9775	7050	77550	7050	3384	1692	S/.	89,676.00	7050	77550	7050	3384	1692	S/.	89,676.00	S/.	-	0%											
	JEFE DE CAMPO	9850	8000	88000	8000	3840	1920	S/.	101,760.00	8000	88000	8000	3840	1920	S/.	101,760.00	S/.	-	0%											
Total									S/. 606,235.20									S/. 638,798.40									S/. 32,563.20		5.37%	

La empresa año a año considera dentro de su presupuesto anual, un incremento de remuneraciones de entre 5 y 8%; la implementación de la propuesta respecto a remuneraciones equivale sólo a una variación de 5,37%. Por otro lado, el financiamiento de la propuesta planteada para nivel de equidad individual (bonos) implica una variación de 9,7% respecto al presupuesto otorgado en el 2018.

Categoría	Puesto	Puntos	Rem.	Actual			Propuesta			Dif	% Variación				
				Rem. Anual	Bonos	Total Anual	Propuesta	Rem. Anual	Bonos			Total Anual			
A-1	AUXILIAR OPERACIONES	1150	1990	21890	1313.4	S/.	23,203.40	1990	21890	1990	S/.	23,880.00	S/.	676.60	3%
A-2	ASISTENTE DE RECEPCIÓN	3025	2150	23650	1419	S/.	25,069.00	2200	24200	2200	S/.	26,400.00	S/.	1,331.00	5%
	ASISTENTE DE DESPACHO	3100	1950	21450	1287	S/.	22,737.00	2200	24200	2200	S/.	26,400.00	S/.	3,663.00	16%
	ASISTENTE DE OPERACIONES	4450	2880	31680	1900.8	S/.	33,580.80	2880	31680	2880	S/.	34,560.00	S/.	979.20	3%
	ASISTENTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	4675	2900	31900	1914	S/.	33,814.00	2900	31900	2900	S/.	34,800.00	S/.	986.00	3%
A-3	SUPERVISOR DE CONTROL SANITARIO	6250	3400	37400	2244	S/.	39,644.00	3400	37400	5100	S/.	42,500.00	S/.	2,856.00	7%
	SUPERVISOR DE LABORATORIO Y ENTOMOLOGÍA	6325	2300	25300	1518	S/.	26,818.00	3100	34100	4650	S/.	38,750.00	S/.	11,932.00	44%
	SUPERVISOR DE ESPARRAGO DE CAMPO	6475	2290	25190	1511.4	S/.	26,701.40	3100	34100	4650	S/.	38,750.00	S/.	12,048.60	45%
	SUPERVISOR DE RIEGO	6475	3650	40150	2409	S/.	42,559.00	3650	40150	5475	S/.	45,625.00	S/.	3,066.00	7%
	SUPERVISOR DE FERTIRRIEGO	6625	3000	33000	1980	S/.	34,980.00	3650	40150	5475	S/.	45,625.00	S/.	10,645.00	30%
A-4	JEFE DE DESPACHO	9100	6100	67100	4026	S/.	71,126.00	6100	67100	12200	S/.	79,300.00	S/.	8,174.00	11%
	JEFE DE PLANTA	9775	7050	77550	14100	S/.	91,650.00	7050	77550	14100	S/.	91,650.00	S/.	-	0%
	JEFE DE CAMPO	9850	8000	88000	24000	S/.	112,000.00	8000	88000	24000	S/.	112,000.00	S/.	-	0%
Total				S/. 583,882.60			S/. 640,240.00				S/. 56,357.40		9.7%		

El costo y calendarización de la propuesta es la siguiente.

Propuesta	Costo	1° año				2° año			
		1° trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.	1° trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.
Mejoramiento de la equidad interna y externa (variación de remuneraciones)	S/ 32.563,20		x						
Mejoramiento de la equidad individual (bonos)	S/ 56.357,40						x		
	S/ 88.920,60								

El monto total de la propuesta alcanza los S/ 88.920,60, esto equivale a una variación de 5,37% del presupuesto anual destinado a remuneraciones y una variación de 9,7% del presupuesto destinado a bonificaciones del año 2018. Por ejemplo, si tomamos como referencia los resultados empresariales del 2017 (anexo 6), podemos determinar que el monto total de la propuesta, equivale al 0,57% del presupuesto anual destinado a remuneraciones de empleados, y representa menos del 0,16% del costo de remuneraciones de dicho año. Inclusive, si se considerase el impacto en los costos de remuneraciones al incluir el personal de las otras operaciones productivas de la empresa (uva, arándanos y palta), no pasaría del 2,5% del costo de remuneraciones de dicho año. Es más, si se considerase el estimado que se referenció al indicar el problema que da origen a esta investigación, el costo de las renuncias de dos profesionales clave ascendió a S/ 121016,66 (ver anexo 1), la propuesta está totalmente justificada. En otras palabras, al tratarse de una empresa con nivel competitivo de nivel internacional, la formalización y estandarización de sus procesos es un requisito, no solo para mantener dicha competitividad sino en la perspectiva de que la empresa se hace más atractiva para inversionistas locales y extranjeros, y el costo que va a significar apostar por la implementación de esta propuesta, es pequeño en comparación del impacto que tendría para la empresa.

5.2 Viabilidad administrativa

La implementación de las propuestas estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, la que está integrada por un grupo humano especializado en este tipo de procesos. Por otro lado, la Gerencia de Recursos Humanos cuenta con el respaldo de la Alta Dirección de la empresa, que ha brindado apoyo para hacer posible el presente trabajo de investigación. Durante este proceso también se involucraron tanto la gerencia corporativa de RR. HH. como la Gerencia Operativa de Espárragos, generando expectativa en la devolución de los resultados y motivación por trabajar en la implementación de las propuestas. Por último, la propuesta es viable porque implica el ordenamiento y mejoramiento de la coherencia interna de la estructura remunerativa, y los cambios planteados responden a la necesaria diferenciación de los niveles correspondientes a cada categoría. Por los antes indicado, podemos asegurar que existen las condiciones para hacer viable la propuesta planteada.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Luego de realizar el plan piloto y proponer las estrategias de retención, podemos concluir lo siguiente:

- a. Las estrategias de compensación propuestas proporcionan una base objetiva para la retención del talento, por el mejoramiento de la equidad interna, además de mantener un nivel alto de competitividad externa.
- b. La propuesta está alineada con el plan estratégico de la empresa para el periodo 2018-2021, contribuyendo a su pilar más importante, la sostenibilidad, la que es posible a partir de la adecuada gestión del conocimiento, desarrollo del talento y sostenimiento de la cultura organizacional.
- c. La propuesta atiende la necesidad de mejora en la equidad interna, haciendo posible, primero, la valoración cuantitativa y características necesarias para cada puesto, y segundo, el establecimiento de bandas salariales diferenciadas para cada categoría ocupacional.
- d. Aunque la empresa es conocida en su entorno por su competitividad en el mercado laboral, mientras se realizaba la valoración de puestos surgió la necesidad de proponer ajustes en lo que respecta de la mejora de la equidad externa, lo cual aporta a conseguir la coherencia interna que permitirá retener el talento, y a nivel externo hace más atractiva a la empresa al momento de buscar captar nuevos talentos.
- e. A partir de la implementación de la propuesta se promovería la mejora en la equidad individual, al valorar los esfuerzos y diferenciarlos, pues cuando la empresa cuenta con un buen sistema de medición del rendimiento, llámese evaluación de desempeño, reconoce el rendimiento de cada colaborador en su real magnitud y premia o reconoce el desempeño de manera objetiva.
- f. La implementación de la propuesta impacta directamente en la propuesta de valor para los colaboradores, en la medida que permite viabilizar el asociar el desarrollo de carrera a lo que significaría un mayor estímulo económico. El ordenamiento interno como mejoramiento de la competitividad interna es primordial porque permite a los colaboradores visibilizar el beneficio en términos de crecimiento o desarrollo dentro de la empresa.
- g. La propuesta es viable porque es asimilable económicamente por la empresa, y está dentro de los parámetros compensatorios de la empresa.

2. Recomendaciones

- a. Integrar esta propuesta directamente en el presupuesto del 2019.
- b. Detallar el calendario de implementación; calendarizar la propuesta para que los colaboradores visibilicen en el menor tiempo posible el ordenamiento propuesto.
- c. Difundir la política de cómo se valora los puestos en la empresa, para que los colaboradores puedan evidenciar que este proceso no trata de solo valorar grados o establecer organigramas, sino que se han establecido niveles de exigencia para cada puesto, y en esa medida se requiere elaborar un plan de comunicaciones.
- d. Propiciar la integración del modelo de compensaciones al modelo de gestión del desempeño de la empresa.
- e. Aplicar la propuesta en las otras unidades productivas de Ica (uva, palta y arándanos) y posteriormente en la sede de Barranca en el corto plazo, de tal manera que el ordenamiento remunerativo se realice en toda la empresa.
- f. Elaborar una política de asignación de bonificaciones.

Bibliografía

Agencia Agraria de Noticias (2017). “¿Cuáles fueron las 10 agroexportadoras peruanas más exitosas del 2016?”, *Agraria.pe*, publicado el 24 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 29/11/17. <<http://agraria.pe/noticias/cuales-fueron-las-10-agroexportadoras-peruanas-mas-exitosas--13256>>

Barney, Jay B. y Hesterly, William S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Bohlander, George y Snell, Scott (2013), *Administración de recursos humanos*, 12^o edición, Madrid: International Thomson Editores.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chou, Kerry (2016), “El justo equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa”, *WorldatWork*, p. 1-2.

Corral, Fernando (2006), “Recursos Humanos: Compensación”. *EOI Escuela de Negocios*, p. 15-28.

David, Fred R. (2013), *Conceptos de Administración Estratégica*, 11^o edición, México: Pearson Educación.

Dessler, Gary (1999). *Essentials of management*. New Jersey: Prentice Hall.

Erceg, Aleksandar y Suljug, Antea (2016). *How corporations motivate their employees –Hrvatski Telekom example*. Fecha de publicación: 1 de mayo de 2016. Fecha de consulta: enero de 2018. <file:///C:/Users/EGM/Downloads/erceg_suljug.pdf>

Foreign & Commonwealth Office - United Kingdom (2017). “Doing business in Peru: Peru trade and export guide”, *UKTI's Exporting to Peru Guide*, publicado 22 de November de 2017. Fecha de consulta 16/02/18.

<<https://www.gov.uk/government/publications/exporting-to-peru/exporting-to-peru>>

Graham, Harold T. y Bennett, Roger (1998), *Human Resources Management*. 8va ed. London, United Kingdom: Financial Times/ Prentice Hall.

Hax, Arnaldo C. y Majluf, Nicolás S. (2012). *Estrategia para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Gránica Argentina

Jerez Gómez, Pilar, Céspedes Lorente, José J., Valle Cabrera, Ramón (2004). Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28 Issue: 2/3/4, pp.234-256.

Jericó, Pilar (2002). *Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación.

Juárez Hernández, Othón (2000); *Administración de la compensación Sueldos, Incentivos y Prestaciones*; México: Oxford University Press.

Kopoulos, Ari (2016). “Flight Risk Signals Uncovered: What Makes Employees Leave?” *EmployeeConnect*, Publicado el 25 Julio de 2016, fecha de consulta: 18/10/18. <<https://www.employeeconnect.com/blog/flight-risk-signals-what-makes-employees-leave/>>

Madero Gómez, Sergio M. (2016). “Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria”. *Investigación Administrativa* 117. Fecha de publicación: Febrero de 2016. Fecha de consulta: octubre de 2018. <<http://www.sepi.escasto.ipn.mx/Revista/Documents/RIA%20117/art-3/rev117-art3.pdf>>

Mendieta, Jackelin y Moreno, Gabriel (2018). “Boletín Estadístico de Comercio Exterior – Dic. 2017”, *Sistema Integrado de Estadística Agraria*, publicado en Febrero de 2018. Fecha de consulta: 20/04/18. <<http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/comercio-exterior-agrario-dic17.pdf>>

Milkovich, George T. y Boudreau, J. (1994) *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. 6a ed. México, D. F: Addison-Wesley Iberoamericana.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocios*. 14a. ed. Nueva Jersey: Prentice Hall

Rimsky, Tolo M. (2005), *Administración de la remuneración total: nuevos sistemas de pago al personal*, México: McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary K. (2010). *Administración* . Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.

Ulrich, Dave, Losey, Michael R. y Lake, Gerry (2000). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

Vadillo, Sergio (2005). *Administración de remuneraciones*, México: Editorial Limusa.

Varela Juárez, Ricardo A. (2013). *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Prestaciones*, 2° edición, México: Pearson Educación.

Vidal-Salazar, María D., Cordon_Pozo, Eulogio y de la Torre Ruiz, José M. (2015). “Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento”. *Universia Business Review* 46, pp. 14-37. Fecha de publicación: julio-diciembre 2015. Fecha de consulta: Agosto de 2018. <<https://www.redalyc.org/pdf/433/43338730001.pdf>>

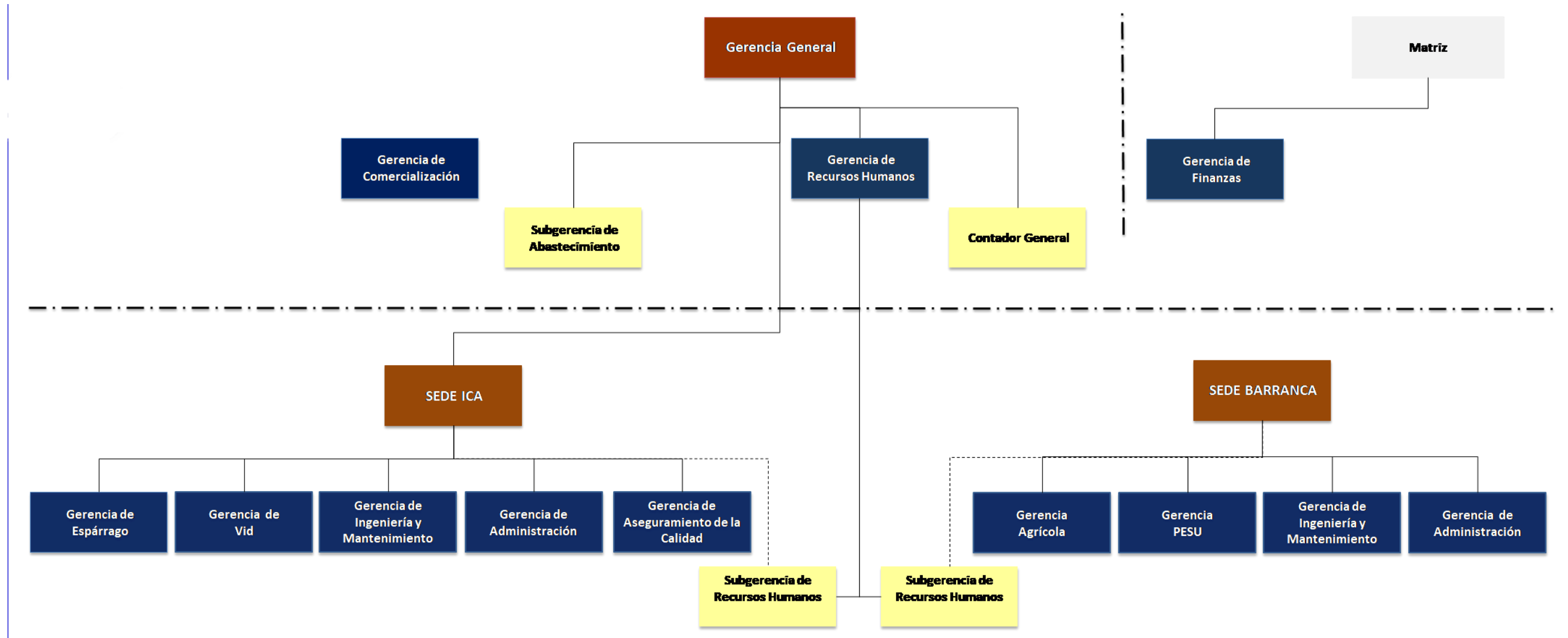
Werther, William B. Jr, y Davis, Keith (2000) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*, 6° edición, México: McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1. Casos representativos: cálculo de costo de salida de personal clave

Costo de Capacitación								Costo Mano de Obra			
Cargo	Año	Sueldo Gerente	Valor Hora Gerente	Horas Mensual de Capacitación	Total Meses de Capacitación	Total Horas de Capacitación	Costo Total de Capacitación	# Jornales	Promedio Por Jornal	Costo Total Jornales	Costo Total
Jefe de fertilización	1°	S/.25,000.00	S/. 104.17	26	12	312	S/. 32,500.00				
	2°	S/. 25,000.00	S/. 104.17	4	13	52	S/. 5,416.67				
Costo Capacitación Jefe de Fertilización							S/. 37,916.67				S/. 37,916.67
Jefe de Campo	1°	S/.25,000.00	S/. 104.17	26	12	312	S/. 32,500.00	550	S/. 92.00	S/. 50,600.00	
Costo Capacitación Jefe de Campo							S/. 32,500.00				
								Total Costo Jornal	S/. 50,600.00	S/. 83,100.00	

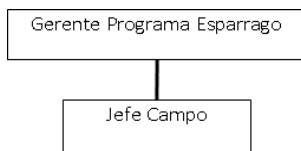
Anexo 2. Organigrama de la empresa



Anexo 3. Formato de descripción de puesto

1. Información general del puesto

Título de puesto: Jefe de Campo Espárrago
Departamento al que pertenece: Producción Espárrago Campo
Dependencia Jerárquica: Gerente Programa Espárrago
Número de personas que ocupa el puesto: 01
Posición en el organigrama



2. Descripción del puesto

- 2.1. Misión del puesto: Planificar, supervisar y asegurar la productividad y calidad del producto cosechado optimizando recursos.
- 2.2. Funciones del puesto:
 - 2.2.1 Verificar y controlar la ejecución de actividades según plan
 - 2.2.2 Analizar y controlar los costos de producción.
 - 2.2.3 Organizar los turnos a cosechar.
 - 2.2.4 Programar la distribución del personal en las actividades a cargo.
 - 2.2.5 Capacitar al personal a cargo en los temas referentes a la cosecha
 - 2.2.6 Realiza la proyección de cosecha y verifica el cumplimiento de la misma.
 - 2.2.7 Participa en la elaboración de planes de manejo integrado de plagas y enfermedades.
 - 2.2.8 Coordina el tratamiento fitosanitario inmediato de los cultivos a su cargo
 - 2.2.9 Participar activamente en la implementación del sistema integrado de gestión y del Equipo HACCP de producción Agrícola.
 - 2.2.10 Supervisa la ejecución del programa de chapodo y cosecha.
 - 2.2.11 Verificar y asegurar la calidad del producto cosechado.
 - 2.2.12 Supervisar cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas en las actividades a su cargo.
 - 2.2.13 Elaborar la proyección diaria de acuerdo al programa de producción.
 - 2.2.14 Entregar los kg. Proyectados durante el día, semanas, meses de acuerdo a los parámetros de calidad y a un bajo costo.
 - 2.2.15 Informar al gerente del programa los kg obtenidos durante el día y a qué costo.
 - 2.2.16 Coordinar y recepcionar de los supervisores la información de sanidad, riego, mano obra, validación y distribución.
 - 2.2.17 Identificar a través trazabilidad problemas del producto final, a través del análisis de vinculación, relacionado y enlazando información del cultivo, sanidad y riego.
- 2.3. Coordinaciones que realiza:

2.3.1 Interna (dentro del área y/o dentro de la empresa)

Cargo o departamento	Razón o Motivo
Gerencia de programa es-párrago.	Presentación de informes y estadísticas de producción, materia prima y personal.
Jefe de Planta	Coordinación y planificación de la producción estimada.
Recursos Humanos	Planificación de la mano de obra, información de pagos, bonos, horas extra, destajos, etc.
Administración	Planificación y requerimientos de materiales (Almacén), planificación de rutas y horario de movilidades (Transportes).

2.3.2 Externa (fuera de la empresa)

Cargo o departamento	Razón o Motivo
Senasa	
Jefes de Campo del sector agro.	

3. Especificaciones del puesto

3.1 Requisitos

3.1.1 Edad

- De 30 a 60 años.

3.1.2 Licencia de conducir

- Requiere de carro.

3.2 Conocimientos / Experiencia

3.2.1 Nivel Académico (Formación)

- Titulado Ing. Agroindustrial, agrícola, agrónoma con postgrado en referencia al puesto.

3.2.2 Especialización

- Especialista en riego tecnificado, manejo integrado de plagas, producción agrícola.

3.2.3 Manejo de Software

- Manejo de Ms Office a nivel avanzado.
- Manejo de Excel a nivel avanzado (tablas dinámicas y macros)

3.2.4 Idiomas

- Ingles a nivel básico.

3.2.5 Experiencia

- 4 años realizando funciones similares.

3.2.6 Adaptación del puesto

- 1 año.

3.3 Condiciones de Trabajo

3.3.1 Localización (Infraestructura)

- Trabaja permanentemente en campo y en ocasiones en oficinas administrativas.

3.3.2 Elementos de Ambiente

- Expuesto a lugares polvorientos, ambiente seco, calor ambiental, ocasionalmente a frío ambiental, cambios bruscos de temperatura.

3.4 Esfuerzo Físico

FISICO/ MOVIMIENTO (Caminar, estar de pie, levantar peso)	25%	
	50%	
	75%	X
	100%	

MENTAL	25%	X
	50%	
	75%	
	100%	

3.5 Responsabilidad / Objetivos

- 3.5.1 Resultados: Objetivos del área, producción kg Cosechados cumpliendo estándares de calidad.

3.6 Responsabilidad Orgánicas

3.6.1 Recursos:

Personal Bajo Responsabilidad	Si – 07	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de operaciones. • Auxiliar de operaciones. • Supervisor de control sanitario. • Supervisor de espárrago campo. • Supervisor de fertirriego. • Supervisor de laboratorio entomológico. • Supervisor de riego.
Materiales	Si	<ul style="list-style-type: none"> • Celular • Computadora de escritorio • Camioneta • Gasolina
Presupuesto	Si	
Información	Si	Información confidencial de producción de campo, proyecciones, jornales, presupuesto, costo, clientes, proveedores.

Anexo 4. Formato de solicitud de capacitación

	PROGRAMA ANUAL	Código: 001
	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Versión: 1
		Fecha:
		Página: 1 de 1

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION	PROGRAMADA (P)
	EJECUTADA (EJ)
	NO EJECUTADA (NE)

AGRUPACIÓN DE NECESIDADES	A	ACTUALIZACION	11
	D	DESARROLLO	8
	TEC	TECNOLOGIA DE TRABAJO	3

TIPO DE CAPAC.	E	EXTERNA	16
	IH	INHOUSE	5
	IT	INTERNA	0
	AD	A DISTANCIA	0
	EL	EN LINEA	1

GERENCIA: INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	TEMAS DE CAPACITACION	OBJETIVOS	DIRIGIDO A	PUESTO	CAPACITADOR	TIPO DE CAPAC.	AGRUP. DE CAP.	F. INICIO	F. TERMINO	HORAS	INVERSION S/.	SITUACIÓN

Anexo 5. Descripción de grados

a. Relaciones:

Este factor evalúa la habilidad que el cargo requiere para trabajar con otros, obtener colaboración y/o alcanzar acuerdos con otros, además estas relaciones pueden ser internas o externas.

PESO	Sub - Factores	Grados	Descripción	Puntos
5%	Internas dentro del área	1	El puesto requiere contactos con puestos de la misma área y están en relación al desarrollo de sus funciones.	50
	Internas con su área más personal	2	El puesto requiere contactos con puestos de su área y/o de la compañía y sucursales de la empresa y que están en relación al desarrollo de sus funciones.	200
	Externas del mismo gremio, sector agroindustrial, proveedores.	3	El puesto requiere contactos externos del mismo sector agroindustrial o proveedores para el desarrollo de sus funciones.	350
	Externas instituciones gubernamentales, autoridades locales, comunidad, clientes nacionales e internacionales.	4	El puesto requiere contactos externos con personas gubernamentales o de la sociedad para el desarrollo de sus funciones.	500

b. Formación:

Evalúa la necesidad de actualización continua de conocimientos de carácter jurídico, técnico y/o profesional, de la necesidad de determinada cualificación profesional, de la especificidad y complejidad de los conocimientos requeridos, así como del tiempo necesario para desempeñar con soltura un puesto de trabajo.

PESO	Sub - Factores	Grados	Descripción	Puntos
10%	Técnico / Estudiante Universitario	1	Presenta estudio técnico finalizado o se encuentra estudiando último ciclo de carrera universitaria.	100
	Universitario Bachiller	2	Debe haber concluido los 5 o 6 años de estudios académicos universitarios y haber obtenido el diploma como bachiller en una especialidad.	400
	Título Profesional	3	Titulado con diploma en la carrera estudiada.	700
	Titulado + Postgrado	4	Titulado con diploma más un estudio de postgrado referente al puesto.	1000

c. Especialización:

Este factor evalúa el nivel de estudios complementarios a los académicos de formación que se exigirán para el desempeño del puesto de trabajo.

PESO	Sub - Factores	Grados	Descripción	Puntos
10%	Sin Especialización	1	No requiere estudios de especialización complementaria.	100
	Especialización Baja	2	Requiere office básico, haber llevado cursos cortos de especialización de 4 h.	400
	Especialización Moderada	3	Requiere office intermedio-avanzado, Excel nivel intermedio-avanzado (conocimiento de tablas dinámicas), haber llevado cursos cortos de especialización de 12 h., conocimiento de otro idioma en nivel básico-intermedio. Requiere Diplomado referente al puesto.	700
	Especialización Alta	4	Requiere office nivel avanzado, Excel avanzado. Especialista en temas afines del puesto y funciones. Conocimiento de legislación, normas, certificaciones del sector. Requiere Maestría referente al puesto.	1000

d. Experiencia:

Este factor evalúa el tiempo necesario para desempeñar satisfactoriamente los requerimientos del puesto.

PESO	Sub - Factores	Grados	Descripción	Puntos
20%	1 año	1	Puestos con escaso nivel de aprendizaje y experiencia.	200
	2 años	2	Puestos con bajo nivel de aprendizaje y experiencia.	800
	3 años	3	Puestos con moderado nivel de aprendizaje y experiencia.	1400
	4 años	4	Puestos con alto nivel de aprendizaje y donde la experiencia es prolongada y demostrada en un óptimo desempeño.	2000

e. Tiempo de adaptación:

Este factor evalúa el tiempo mínimo que requiere cada puesto para adaptarse para el desarrollo adecuado de sus funciones.

PESO	Sub - Factores	Grados	Descripción	Puntos
10%	1 a 3 meses	1	Tiempo que requiere como mínimo para adaptarse a la organización, al ambiente de trabajo, y el desarrollo de sus funciones en un nivel básico.	100
	4 a 6 meses	2	Tiempo que requiere como mínimo para adaptarse a la organización, al ambiente de trabajo, y el desarrollo de sus funciones en un nivel intermedio.	550
	7 meses a 1 año	3	Tiempo que requiere como mínimo para adaptarse a la organización, al ambiente de trabajo, y el desarrollo de sus funciones en un nivel avanzado.	1000

f. Condiciones de trabajo:

Este factor evalúa lo apropiado del entorno físico o ambiente en el cual el trabajo debe ser realizado, se debe considerar el grado de comodidad de las condiciones ambientales tales como el ruido excesivo, luz inadecuada, temperaturas no confortables, ventilación pobre, etc. presentes y que puedan ocasionar accidentes o enfermedades profesionales.

PESO	Sub - Factores	Grados	Descripción	Puntos
5%	Ambiente 1	1	Desarrollas sus labores mayor tiempo en oficina con temperatura ambiental o regulable sin peligro, y de manera ocasional en campo o planta de empaque.	50
	Ambiente 2	2	Realiza su trabajo en campo o planta además realiza corroboración, levantamiento de información en su oficina y así cumplir con el proceso productivo.	275
	Ambiente 3	3	Desarrolla su trabajo en Planta de empaque o Campo, expuesto a niveles de temperatura nivel medio-alto, ruido, polvo, agua, cambios de temperatura externa, solo / y de ser necesario en una oficina para corroboración y levantamiento de información.	500

g. Esfuerzo físico/ mental:

Este factor evalúa el esfuerzo físico y mental requerido como mínimo y en ocasiones de acuerdo a las condiciones de trabajo y/o ambientales.

PESO	Sub - Factores	Grados	Descripción	Puntos
5%	Nivel Bajo	1	Requiere desarrollar sus funciones con esfuerzo físico bajo, además los procedimientos para la ejecución de sus funciones están normalmente establecidas.	50
	Nivel Intermedio	2	Requiere desarrollar sus funciones con actividad física como caminando, permanecer en pie en tiempos prolongados, levantar/descargar peso y requiere poco esfuerzo mental.	275
	Nivel Alto	3	Requiere mayor esfuerzo mental en aspectos que aporten soluciones a las decisiones dentro de los procesos productivos, y donde es necesario la mayor atención y concentración.	500

h. Responsabilidad por resultados:

Este factor evalúa la importancia de la toma de decisiones y si afectarían directamente en los resultados de la compañía además de la formulación de recomendaciones que el ocupante del puesto debe desarrollar.

PESO	Sub - Factores	Grados	Descripción	Puntos
20%	Nivel bajo	1	El desarrollo de sus funciones no impacta directa o indirectamente en los resultados de la compañía.	250
	Nivel intermedio	2	En el desarrollo de sus funciones aporta información para la toma de decisiones que impactan directamente en los resultados de la compañía.	1375
	Nivel alto	3	En el desarrollo de sus funciones aporta información para la toma de decisiones cuyos resultados son determinantes en los logros finales de la compañía.	2500

i. Responsabilidad orgánica:

Este factor evalúa la responsabilidad por mando como por resultados, además se refiere al grado de autonomía e independencia que requiere por el puesto de trabajo en procesos de toma de decisiones, valorándose la relevancia de estas, así como la obligación de instruir, dirigir, motivar y controlar a colaboradores en rango de empleados u obreros.

PESO	Sub - Factores	Grados	Descripción	Puntos
15%	Nivel bajo	1	El puesto o el desarrollo de sus funciones no ejercen mando, ni supervisión o control de personal. Maneja materiales básicos como computadora y celular. No maneja presupuesto por campaña asignado para los costos de producción, compras, inversiones, etc. Bajo supervisión se le asigna y se le requiere información confidencial que es de suma importancia para los directivos de la compañía.	100
	Nivel moderado	2	El puesto o el desarrollo de sus funciones no ejercen mando, ni supervisión o control de personal. Maneja materiales o bienes tangibles. Bajo supervisión maneja presupuesto por campaña asignado para los costos de producción, compras, inversiones, etc. Bajo supervisión se le asigna y requiere información confidencial que es de suma importancia para los directivos de la compañía.	400
	Nivel intermedio	3	El puesto o el desarrollo de sus funciones ejercen mando directo de un grupo pequeño de 1 a 15 empleados u obreros. Maneja materiales o bienes tangibles. Maneja presupuesto por campaña asignado, según sea el puesto o caso puede ser para costos de producción, compras o inversiones. Bajo supervisión se le asigna y requiere información confidencial que es de suma importancia para los directivos de la compañía.	700
	Nivel alto	4	El puesto o el desarrollo de sus funciones ejercen mando directo de un grupo de 16 a más empleados u obreros. Maneja materiales o bienes tangibles. Maneja presupuesto por campaña asignado, según sea el puesto o caso puede ser para costos de producción, compras o inversiones. Se le asigna y requiere información confidencial que es de suma importancia para los directivos de la compañía.	1000

Anexo 6. Información financiera 2017

Periodo 2017		% costo Planillas		
		Vs Ventas	Vs Utilidad B	Vs Utilidad N
Total Ventas	373.000.000,00			
Utilidad Bruta	201.000.000,00			
Utilidad Neta después de impuestos	117.000.000,00			
* Cifras proporcionadas al redondeo				
Costo Planilla Empleados	15.599.680,00	4,18%	7,76%	7,76%
Costo Planilla Obreros	53.257.360,00	14,28%	26,50%	45,52%
	68.857.040,00			

Notas biográficas

Lissette Karina Casas Cárdenas

Nació en el Callao, el 10 de enero de 1978. Trabajadora Social colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un diplomado en Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con 15 años de experiencia en las áreas de Bienestar Laboral, Clima y Cultura Organizacional, y diseño e implementación de programas de Motivación Laboral. Hace 4 años se desempeña como consultora independiente.

Edward Percy Villalobos Marín

Nacido en Lima, el 3 de enero de 1975. Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de San Martín de Porres, con diplomados en Gestión del Talento Humano, Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Especialización de Recursos Humanos por la Universidad ESAN, capacitaciones e intercambio cultural-empresarial con empresas en México y Chile, asimismo, participó en el programa de Inmersión en Silicón Valley - USA.

Profesional sénior en Recursos Humanos con más de 20 de años de experiencia, con trayectoria laboral en empresas agrícolas, farmacéuticas, industriales, servicios y de consumo masivo. Actualmente, se desempeña como Sub-Gerente de Recursos Humanos de AGROKASA.