



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**DISEÑO DEL MODELO DE PERFIL DE COMPETENCIAS EN EL  
DEPARTAMENTO TÉCNICO Y DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE  
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS  
AGROQUÍMICOS**

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

**Presentado por:**

**Sr. Daniel García-Rada Puccio**

**Sra. Indira Carolina Flores Pinedo**

**Sra. Paola Hortencia Milla Obregón**

**Sra. Sharon Mary Edith Rodríguez Ramírez**

**Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro**

**[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)**

**Lima, septiembre de 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación “DISEÑO DEL MODELO DE PERFIL DE COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO TÉCNICO Y DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROQUÍMICOS” presentado por las alumnas Daniel García-Rada Puccio, Indira Carolina Flores Pinedo, Paola Hortencia Milla Obregón y Sharon Mary Edith Rodríguez Ramírez, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 05.12.23, dando el siguiente resultado.



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

### DISEÑO DEL MODELO DE PERFIL DE COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO TÉCNICO Y DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROQUÍMICOS

Trabajo de Investigación presentado para  
oprar al Grado Académico de  
Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas

Presentado por:

Sr. Daniel García-Rada Puccio

Sra. Indira Carolina Flores Pinedo

Sra. Paola Hortencia Milla Obregón

Sra. Sharon Mary Edith Rodríguez Ramírez

5.12.23\_TESIS FINAL - MILLA, GARCIA-RADA, FLORES,  
RODRIGUEZ (1) enviado por aa para turnitin.doc

INFORME DE ORIGINALIDAD

**15%**  
INDICE DE SIMILITUD

**14%**  
FUENTES DE INTERNET

**1%**  
PUBLICACIONES

**5%**  
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darnos la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente. A nuestras familias, por el apoyo constante; y a la empresa y a sus colaboradores por su aporte en esta investigación.

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es diseñar los perfiles de competencias de las áreas técnicas y de ventas de la empresa de estudio dedicada a la producción y comercialización de productos agroquímicos. Con esta propuesta se busca contar con perfiles de puestos sólidos y con las competencias específicas definidas para cada uno de los roles.

El perfil de competencias es una herramienta importante para la gestión del talento humano por su impacto directo en los diversos procesos como selección, capacitación, desarrollo etc. Asimismo, permite conocer el desempeño, fortalezas y oportunidades de mejora de los colaboradores y que ellos, a su vez, estén alineados con las expectativas que tiene la empresa respecto al rol que desempeñan.

Para el diseño del perfil de competencias se aplicó la metodología Lominger, creada en 1996, la cual contiene 67 competencias, agrupadas en 7 factores. Esta metodología, al ser ya validada y utilizada por diversas organizaciones, brinda una guía práctica y flexible para identificar las competencias de acuerdo con la realidad de la organización y el puesto.

Se utilizaron entrevistas, encuestas desarrolladas y la aplicación de la metodología para identificar las competencias específicas para cada posición del área de ventas y técnica. Asimismo, se evaluó el nivel actual de los colaboradores respecto a las competencias seleccionadas, identificando así las brechas por desarrollar para cada posición.

Finalmente, se elaboró una propuesta de implementación de competencias que permita a la organización cerrar las brechas identificadas y así potenciar al talento interno de la organización.

**Palabras clave:** COMPETENCIAS; PERFIL; GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO; METODOLOGÍA LOMINGUER; PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.

## ABSTRACT

The objective of this work is to design the competency profiles of the technical and sales areas of the company under study, dedicated to the production and commercialization of agrochemical products. This proposal seeks to have solid job profiles with specific competencies defined for each of the roles.

The competency profile is an important tool for human talent management due to its direct impact on the various processes such as selection, training, development, etc. It also allows to know the performance, strengths and opportunities for improvement of employees and that they, in turn, are aligned with the expectations that the company has regarding the role they play.

For the design of the competency profile, the Lominger methodology, created in 1996, was applied, which contains 67 competencies, grouped into 7 factors. This methodology, already validated and used by several organizations, provides a practical and flexible guide to identify competencies according to the reality of the organization and the position. Interview, surveys, and the application of the methodology were used to identify the specific competencies for each position in the sales and technical areas. In addition, the current level of the employees was evaluated with respect to the selected competencies, thus identifying the gaps to be developed for each position.

Finally, proposal for the implementation of competencies was developed to enable the organization to close the identified gaps and thus empower the internal talent of the organization.

**Keywords:** SKILLS; JOB DESCRIPTION; HUMAN TALENT MANAGEMENT; LOMINGUER METHODOLOGY; ACTION PLAN.

## TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA.....	3
1. Antecedentes y consideraciones generales .....	3
1.1 Breve historia de la organización hasta el contexto actual.....	5
1.2 Orientación estratégica.....	6
1.3 Perfil estratégico de la organización .....	7
2. Identificación inicial del problema y de la oportunidad .....	7
2.1 Contexto de la problemática .....	7
2.2 Definición del problema.....	9
2.3 Enfoque y descripción de la solución prevista .....	10
3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría .....	10
3.1 Objetivos .....	10
3.2 Justificación e importancia de la propuesta.....	11
3.3 Alcances y limitaciones de la propuesta .....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	12
1. Principales definiciones y modelos .....	12
1.1 Competencias.....	12
1.2 Tipos de competencia.....	12
1.3 Modelos y gestión de competencias .....	13
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO .....	16
1. Análisis del macroentorno (PESTE) .....	16

1.1	Entorno político .....	16
1.2	Entorno económico .....	17
1.3	Entorno social .....	18
1.4	Entorno tecnológico .....	19
1.5	Entorno ecológico .....	19
2.	Análisis del microentorno (Porter) .....	20
2.1	Poder de negociación de los proveedores .....	20
2.2	Poder de negociación de los clientes.....	20
2.3	Amenaza de nuevos competidores.....	20
2.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	20
2.5	Rivalidad entre los competidores existentes.....	21
3.	Matriz EFE.....	21
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....		23
1.	Modelo de negocio .....	23
2.	Cadena de valor .....	24
3.	Análisis de estructura organizacional y funciones .....	25
3.1	Organigrama de la empresa .....	25
3.2	<i>Key performance indicators</i> .....	25
3.3	Perfiles de puesto .....	33
4.	Resultados contables y financieros.....	34
5.	Análisis VRIO.....	35
6.	Matriz EFI.....	36
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....		38
1.	Determinación del tipo de estudio.....	38
2.	Identificación de variables de estudio .....	38
3.	Determinación del instrumento a utilizar .....	38

4. Procedimiento de recolección y análisis de información .....	39
<b>CAPÍTULO VI. DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN .....</b>	<b>40</b>
1. Contexto de la venta profesional.....	40
2. Definición de la metodología.....	41
3. Identificación de los puestos.....	43
4. Selección de las competencias .....	43
4.1 Criterios de selección de competencias.....	44
4.2 Competencias seleccionadas por posición .....	44
5. Aplicación de instrumento .....	45
6. Resultado .....	46
7. Conclusiones del levantamiento de la información.....	50
<b>CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE COMPETENCIAS Y EL CIERRE DE BRECHAS .....</b>	<b>51</b>
1. Implementación de competencias específicas.....	51
2. Diseño del plan de capacitación para el cierre de brechas.....	51
3. Implementación del plan de capacitación .....	52
4. Medición y seguimiento .....	55
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de la matriz EFE.....	21
Tabla 2. Índice de endeudamiento .....	26
Tabla 3. Razón corriente .....	26
Tabla 4. Razón ácida .....	26
Tabla 5. Nivel de contingencia tributaria .....	27
Tabla 6. Productividad de producción 1.....	27
Tabla 7. Productividad de producción 2.....	27
Tabla 8. Plan de mantenimiento .....	28
Tabla 9. Nivel de calidad.....	28
Tabla 10. Resultados del clima laboral .....	28
Tabla 11. Cumplimiento de normas laborales .....	29
Tabla 12. Plan de capacitación .....	29
Tabla 13. Presupuesto de <i>Marketing</i> .....	29
Tabla 14. Nivel de satisfacción de clientes .....	30
Tabla 15. Presencia en medios.....	30
Tabla 16. Cumplimiento de presupuesto de ventas .....	30
Tabla 17. Nivel de incidencias del área Logística .....	30
Tabla 18. Cumplimiento de proveedores .....	31
Tabla 19. Eficacia de cobranzas .....	31
Tabla 20. Líneas de créditos.....	31
Tabla 21. Cartera de morosidad.....	32
Tabla 22. Ensayos nutracéuticos.....	32
Tabla 23. Ensayos <i>commodities</i> .....	32
Tabla 24. Número de ensayos con asesores .....	33
Tabla 25. Resumen de la matriz EFI.....	36
Tabla 26. Competencias por grupo del Factor I: Habilidades estratégicas .....	42
Tabla 27. Competencias por posición analizada.....	45
Tabla 28. Escala de evaluación de comportamientos.....	45
Tabla 29. Resultados generales por posición.....	46
Tabla 30. Resultados de la Posición 1: <i>Key Account Manager</i> .....	46
Tabla 31. Resultados de la Posición 2: Jefe de <i>Marketing</i> , Producto y Comunicaciones.....	47

Tabla 32. Resultados de la Posición 3: Asistente de <i>Marketing</i> y Comunicaciones .....	47
Tabla 33. Resultados de la Posición 4: Representante Técnico-Comercial .....	47
Tabla 34. Resultados de la Posición 5: Promotor de Ventas .....	48
Tabla 35. Resultados de la Posición 6: Jefe Técnico y Nuevos Productos .....	48
Tabla 36. Resultados de la Posición 7: Coordinador Técnico y Laboratorio .....	48
Tabla 37. Resultados de la Posición 8: Desarrollista .....	49
Tabla 38. Resultados de la Posición 9: Subgerente de Región.....	49
Tabla 39. Resultados de la Posición 10: Gerente Comercial.....	49
Tabla 40. Resultados de la Posición 11: Analista Comercial .....	50
Tabla 41. Relación posiciones con sus competencias específicas .....	51
Tabla 42. Acciones de desarrollo del esquema 70% .....	53
Tabla 43. Acciones de desarrollo del esquema 20% .....	53
Tabla 44. Acciones de desarrollo del esquema 10% .....	54
Tabla 45. Cronograma del proyecto.....	55
Tabla 46. Plan de capacitación por competencias .....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama de la empresa.....	4
Gráfico 2. Línea de tiempo .....	5
Gráfico 3. Localización geográfica de las subsidiarias de la empresa .....	6
Gráfico 4. Facturación de las ventas y tasa de crecimiento de la empresa durante los años 2020 al 2022 .....	8
Gráfico 5. Facturación de las ventas y alcance mensual de la empresa durante el año 2022....	9
Gráfico 6. Facturación de las ventas y cuota mensual de la empresa durante el año 2022.....	9
Gráfico 7. Modelo de Iceberg.....	14
Gráfico 8. Producto Bruto Interno y el Producto Bruto Interno del Sector Agrícola (Variación porcentual) .....	17
Gráfico 9. Producto Bruto Interno del Sector Agrícola .....	18

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	62
Anexo 2. Modelo de negocio (CANVAS) .....	63
Anexo 3. Cadena de valor .....	64
Anexo 4. Perfiles de puesto .....	65
Anexo 5. Análisis VRIO .....	68
Anexo 6. Matriz EFI .....	69
Anexo 7. Formato de encuesta de auditoría interna.....	70
Anexo 8. Formato de evaluación de competencias.....	71
Anexo 9. Formato de entrevistas .....	72
Anexo 10. Estructura de las competencias del <i>leadership architect</i> .....	77
Anexo 11. Matriz de dificultades de desarrollo del <i>leadership architect</i> .....	78
Anexo 12. Plan de acción para cierre de brechas .....	79

## INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria del COVID-19 durante los años 2020-2022 generó transformaciones inmediatas en el mercado laboral. Debido a este hecho, profesionales de todas las carreras tuvieron que estar preparados para enfrentar los nuevos desafíos que se presentaron, ante las exigencias que requerían las empresas.

Ante este nuevo contexto, las competencias laborales comenzaron a tener una gran importancia al momento de reclutar y evaluar a nuevos talentos. Para ello, las empresas deben contar con un modelo de perfil por competencias estructurado y adecuado a las necesidades del negocio.

En el presente trabajo de servicio de consultoría se ha identificado que la empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos no cuenta con un perfil de competencias específico para cada puesto de trabajo del área de ventas y técnica. Para ello, se ha propuesto aplicar la metodología Lominger para la identificación de competencias específicas.

Capítulo I. En esta sección se estudiará el perfil competitivo de la empresa, donde se identificarán los antecedentes y las condiciones generales en las que se encuentra actualmente la empresa en estudio. Aquí se podrá apreciar posteriormente su naturaleza y cómo se encuentra conformada la organización. Posteriormente, se presentará una breve historia donde se verá reflejada su evolución en los últimos años, logros y productos que fueron desarrollando. También se conocerá su orientación estratégica, mostrando la razón por la que se creó la organización. Asimismo, se identificará el contexto de la problemática y un breve enfoque hacia la solución prevista. Adicionalmente, se plantearán los objetivos de la propuesta del servicio en consultoría, donde se explicará su importancia y limitaciones.

En el Capítulo II se profundizará sobre el tema a través de los autores que han estudiado y definido las competencias según su participación en el desarrollo de estas. En esta sección, se hablará sobre algunas metodologías que han permitido analizar las competencias de acuerdo con las necesidades que requiere la empresa.

Capítulo III. Aquí se abordará el análisis del macroentorno utilizando la herramienta PESTEL y se analizará la situación actual que vive nuestro país a través de cinco entornos: político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE). Asimismo, también se realizará un breve análisis del microentorno, sobre la base de Porter, a través del poder de negociación, de los

proveedores y clientes, como también, de las amenazas de nuevos competidores y productos, y la rivalidad de competidores exigentes. Posteriormente, se realizará una evaluación de factores externos, donde el resultado permitirá identificar sus principales oportunidades y amenazas externas que podrían estar afectando a la empresa en estudio.

En el Capítulo IV, con la información obtenida, se realizará un breve análisis interno de la organización, donde se estudiará el modelo de negocio con la metodología CANVAS para una mayor comprensión de cómo la empresa en estudio crea, proporciona y capta valor. Luego, se conocerá cuáles son sus ventajas competitivas a través de la cadena de valor. Asimismo, se desarrollará un análisis funcional de los puestos en estudio, donde se conocerá cómo fue su evolución a través de los años. Se presentará un breve análisis de los resultados contables para conocer su estado financiero. Las ventajas competitivas serán identificadas a través del análisis VRIO. Por último, se desarrollará la evaluación de los factores internos, lo que permitirá identificar las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

En el Capítulo V, con información más sólida sobre la problemática, se comenzará a determinar el tipo de estudio y sus variables. Se verá a detalle el instrumento a utilizar y una breve explicación de cómo se recolectará el análisis de la información.

Luego, en el Capítulo VI, se explicará el contexto de la venta profesional de los puestos en estudio, a través de sus dos canales (directo e indirecto). Por consiguiente, se detallará el paso a paso de cómo se identificaron las competencias específicas a través de una matriz y, con el apoyo de los criterios de selección, cómo se aplicó el instrumento y el resultado como tal.

Por último, en el capítulo VII se presentará la propuesta como parte del plan de acción, permitiendo que se puedan establecer las competencias específicas.

## CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

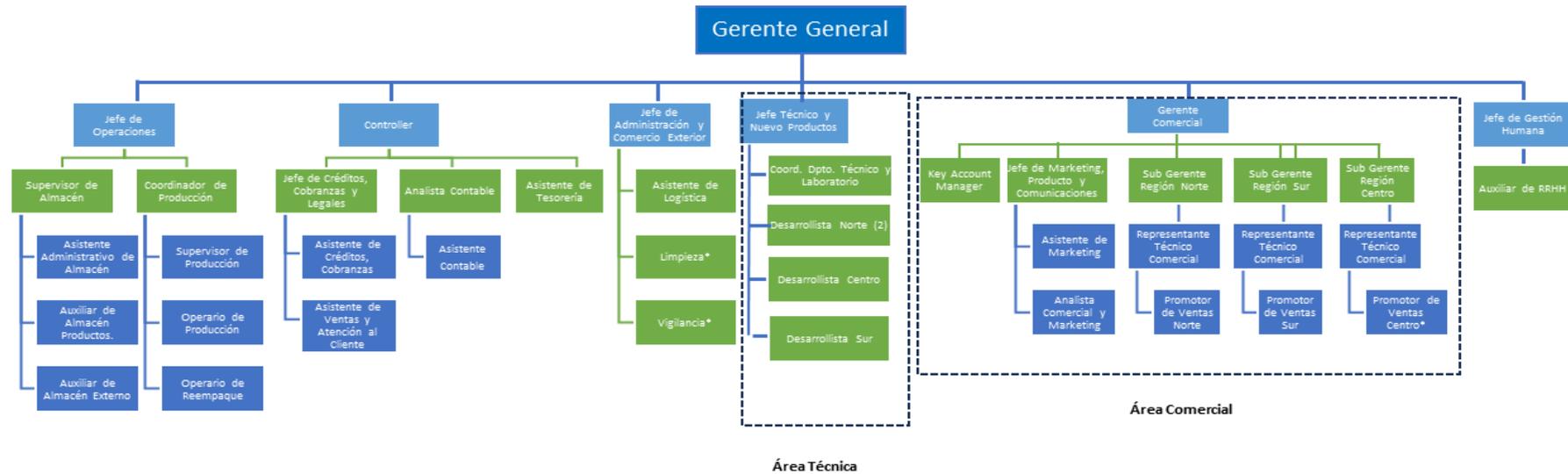
### 1. Antecedentes y consideraciones generales

La empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos pertenece a una casa matriz ubicada en Estados Unidos. En Perú, cuenta con una subsidiaria, la cual tiene una participación promedio de mercado del 7.5%. Entre los principales productos agroquímicos que ofrecen al mercado y los que representan una mayor venta se encuentran los productos que se importan y los que se producen localmente. Los productos que se importan de EE. UU. son: XCyte, Bio Forge, N-Large, N-Large premier, Fruit Power, Micromate, Stimulate, Algrow, Top Cop. Entre los productos de fabricación local se encuentran: Aqua Harvest Fill, Golden Natural Oil, This Micromix, Root Feed SP, Quelatos Zinc, Foli Zyme, Quelatos Hierro, NBX, Aqua Harvest Flex, Quelatos Manganeso, White Label Hierro, Carrier, Aqua Cal, Sett Fix, N-Hib Calcium.

La organización en estudio actualmente maneja los modelos de venta B2B (ventas de productos de empresa a empresa) y B2C (ventas de productos de empresa a consumidor) para desarrollar estrategias que permitan obtener crecimiento en los resultados de ventas. En ese sentido, a través del equipo de ventas (vendedores y distribuidores) es que se logran alcanzar los resultados comerciales.

La empresa de Producción y Comercialización de Productos Agroquímicos cuenta en su estructura con áreas *core* (área técnica y de ventas) y de soporte conformadas por las áreas de operaciones, logístico, financiero y recursos humanos A continuación, se presenta el organigrama de la empresa:

**Gráfico 1. Organigrama de la empresa**



Fuente: Elaboración propia 2023.

En el transcurso de los últimos 5 años, la compañía se ha enfocado en aumentar la dotación del personal del área de ventas y técnica, y desarrollar nuevas estrategias comerciales. A consecuencia de esta iniciativa, se ha logrado un incremento en los resultados de ventas en un 7.49 %.

Dentro del área de ventas y técnica, se identificó que hay posiciones que impactan principalmente en la continuidad del negocio en corto plazo, con alto nivel de vulnerabilidad y complejidad. Es decir, existen posiciones que desde su naturaleza impactan desde un proceso *core*, influyendo directamente en toda la cadena de valor del negocio, se involucran con diferentes *stakeholders* relevantes y requieren habilidades y conocimientos especializados. Por ello, es fundamental que estas posiciones cuenten con competencias definidas de acuerdo con el impacto que genera el negocio, para asegurar que se pueda cubrir con el personal idóneo, logrando el éxito en la rentabilidad financiera de la organización. Es necesario identificar y registrar las habilidades y destrezas que exigen las posiciones antes mencionadas, lo cual tendrá como beneficio la detección y monitoreo de los colaboradores en función de sus competencias, así como el logro de sus objetivos.

## 1.1 Breve historia de la organización hasta el contexto actual

La empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos pertenece a una multinacional americana.

La organización fue fundada en 1970, con su primera sede en Houston. Texas. Luego, en 1993 inicia operaciones en Perú. Es así que luego de varios años, la operación fue creciendo, llegando a obtener el fundador un reconocimiento al mejor empresario del año.

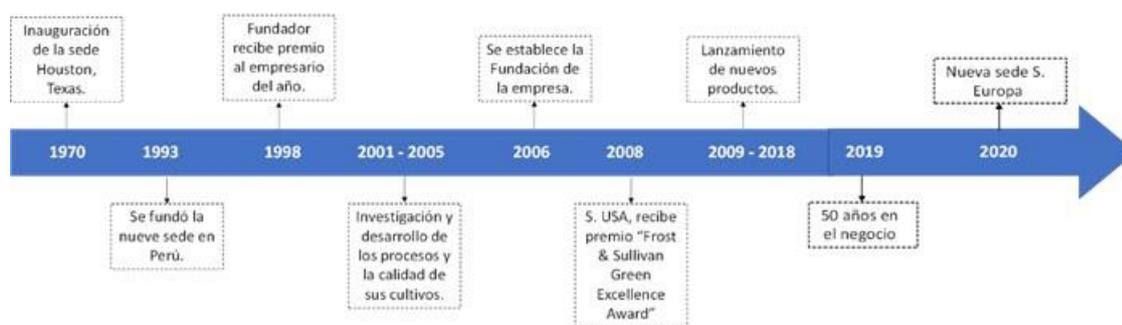
Entre el 2001 al 2005, la empresa invirtió grandes cantidades de dinero para profundizar en la investigación y desarrollo de los procesos y la calidad de sus cultivos. Eran conscientes de que, en el negocio agrícola, la investigación era la clave del éxito para diferenciarse de la competencia y obtener los productos con la más alta calidad del mercado.

En el 2006, se establece la fundación de la empresa y en el 2008 se obtiene otro reconocimiento: *Frost & Sullivan Green Excellence Award*.

Producto de varios años de investigación en sus procesos, la empresa lanza durante el periodo del 2009 al 2018 nuevos productos agrícolas, con mejores características y beneficios para sus clientes.

Al año siguiente, en el 2019, la empresa cumplió 50 años de trayectoria en el mercado. Posteriormente, con miras a seguir expandiendo el negocio con más sucursales, en el 2020 abren puertas en el continente europeo.

### Gráfico 2. Línea de tiempo



Fuente: La organización. Elaboración propia 2023.

Actualmente, la empresa está conformada por 16 subsidiarias a nivel mundial, presentes en más de 50 países.

### Gráfico 3. Localización geográfica de las subsidiarias de la empresa



Fuente: El mapa que es de Elaboración propia 2023. Se señalan las diferentes subsidiarias de la empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos en el mundo, la empresa tiene al menos una subsidiaria en cada continente.

El modelo de negocio se concentra en la fabricación y comercialización de productos nutricionales para los cultivos agrícolas, basados en un alto conocimiento de la fisiología vegetal y aplicaciones prácticas como solución a muchos de los problemas tradicionales que se presentan en los cultivos, tanto para los pequeños agricultores como para grandes productores agrícolas en el Perú.

Por ello, la actividad comercial está concentrada en las siguientes zonas del Perú:

- Zona Norte: Piura y Trujillo, provincias principales y de mayor generación de ventas y norte chico, conformado por Barranca, Huacho y Huaral.
- Zona Sur: Abarca las provincias de Ica, Nazca, Acarí, Yauca y Arequipa.

## 1.2 Orientación estratégica

### a. Misión.

Según la empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos (2023) su misión es: “Somos una compañía que sirve al sector agrícola con orientación al cliente aportando un valor excepcional a todas las personas involucradas en nuestra actividad a través de la innovación y el conocimiento”.

### b. Visión.

Según la empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos (2023) su visión es: “Alcanzar el liderazgo en las ciencias agronómicas, fortaleciendo a las personas para mejorar sus vidas”.

### c. Valores.

La empresa está comprometida con los siguientes valores:

- Excelencia. Alcanzar la más alta y constante calidad y rendimiento.
- Conocimiento. La búsqueda y el intercambio de información para crear valor.
- Personas. Respetar y honrar a todas las personas relacionadas con la empresa.
- Cliente. Tratando de superar las expectativas de nuestros clientes, proporcionando las mejores soluciones.
- Innovación. Perseguir continuamente nuevos servicios, productos y procesos.
- Integridad. Vivir de acuerdo con los valores esenciales de la empresa.

### **1.3 Perfil estratégico de la organización**

En el presente estudio de consultoría para la empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos, se evidencia que la empresa se encuentra en un proceso de implementación de sus estrategias. Esto a consecuencia de los resultados del periodo 2021-2022 donde la organización ha logrado un incremento en las ventas generando el desarrollo de nuevas estrategias comerciales para el logro de los objetivos. Asimismo, se analizaron los recursos que presenta la organización para la definición del perfil estratégico que menciona Porter (2008) a través de las estrategias genéricas, cómo una “estrategia competitiva que consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria” (p. 51); por tanto, estas estrategias van a permitir que la organización presente un mejor desempeño ante la competencia.

La empresa, establece una estrategia de enfoque, por lo que su segmentación está dirigido a un sector específico, enfocado a los agricultores y empresas del mismo rubro, satisfaciendo de tal manera sus necesidades, ofreciendo un servicio eficaz que se brinda con personal especializado, y productos de alta calidad.

## **2. Identificación inicial del problema y de la oportunidad**

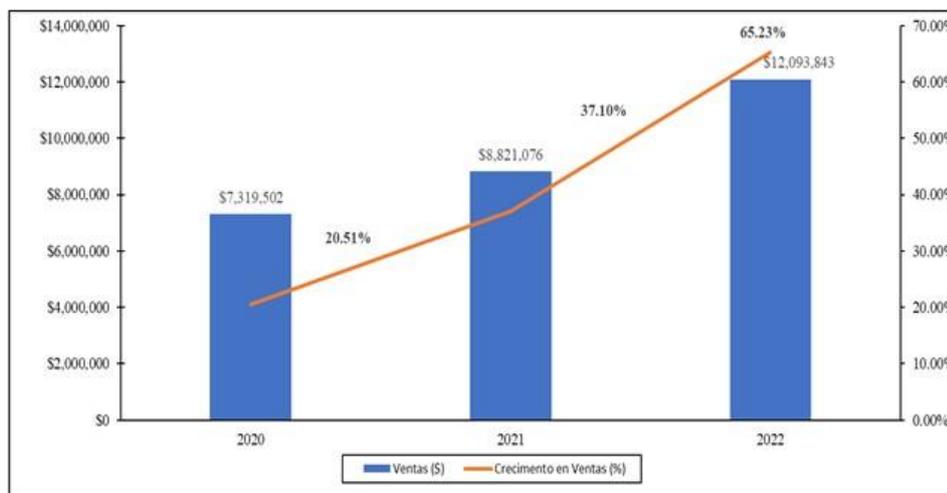
### **2.1 Contexto de la problemática**

La empresa muestra un crecimiento sostenido generado por el incremento de la producción de productos agrícolas a consecuencia de la demanda del consumidor final. Este crecimiento ha impactado principalmente en el área de ventas y área técnica generando nuevos requerimientos de contratación de personal para las posiciones de ventas y desarrollistas técnicos.

Ante este contexto, se ha podido evidenciar que la empresa cuenta con las descripciones de puestos que abarcan las tareas, responsabilidad y perfil técnico de la posición. Asimismo, la empresa tiene definidas las competencias transversales, sin embargo; las competencias específicas de las posiciones no han sido diseñadas de acuerdo con la realidad, necesidad y objetivos estratégicos de la organización.

En los tres últimos años, la empresa facturó en ventas USD 7 319 502 en el 2020, USD 8 821 076 en el 2021 y USD 12 093 843 en el 2022. Al respecto, obtuvo un crecimiento de 20.51% en ventas del 2021 respecto al 2020. Asimismo, un crecimiento de 37.10% en ventas del 2022 respecto al 2021. De la misma forma, un crecimiento significativo de 65.23% en ventas en los tres últimos años, comprendidos del 2022 respecto al 2020.

**Gráfico 4. Facturación de las ventas y tasa de crecimiento de la empresa durante los años 2020 al 2022**



Fuente: Elaboración propia 2023 sobre la base de información de la empresa, y combina dos indicadores. En el eje principal se presentan la facturación de las ventas de la empresa y en el eje secundario la tasa de crecimiento, se observa que existe una tendencia creciente del nivel de las ventas de la empresa luego del año 2020.

Referente al 2022, la empresa facturó USD 12 093 843 en ventas alcanzado un 110.81% de lo presupuestado. Por otro lado, el mes de mayor facturación en ventas fue el mes de agosto de 2022, seguido del mes de setiembre, el cual ascendió a USD 1 314 715.

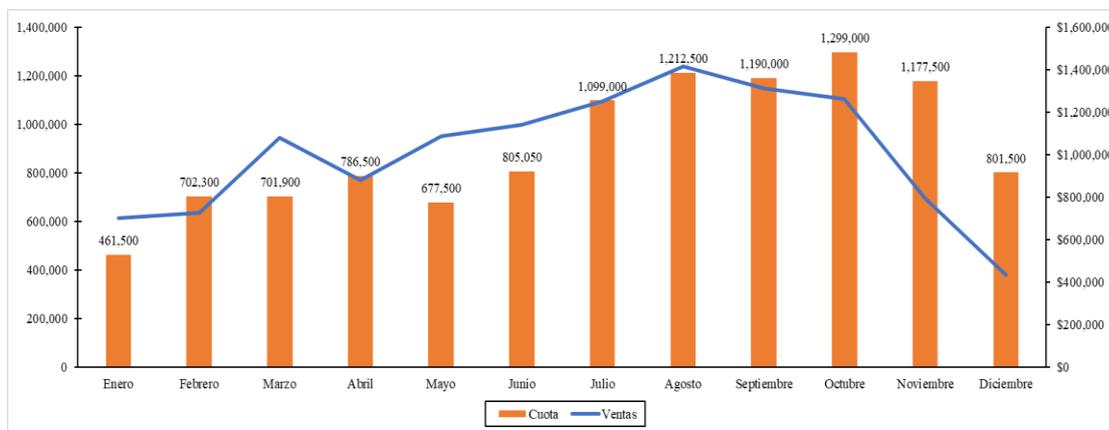
**Gráfico 5. Facturación de las ventas y alcance mensual de la empresa durante el año 2022**



Fuente: Elaboración propia 2023 sobre la base de información de la empresa, en el eje principal se presentan la facturación mensual de la empresa y en el eje secundario el porcentaje de alcance de la empresa, a partir de julio del 2022 ha habido una disminución del alcance de la empresa.

Durante el 2022, las facturaciones de las ventas han mantenido una tendencia creciente, No obstante, en los último 3 meses del 2022, ha representado una disminución, esto es debido a la estacionalidad del cambio de clima.

**Gráfico 6. Facturación de las ventas y cuota mensual de la empresa durante el año 2022**



Fuente: Elaboración propia 2023 sobre la base de información de la empresa, en el eje principal se presentan la facturación mensual de la empresa y en el eje secundario el porcentaje de cuota de la empresa, a partir de agosto del 2022 ha habido una disminución de la cuota de la empresa.

## 2.2 Definición del problema

Se ha identificado que la empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos no cuenta con un perfil de competencias específico para cada puesto de trabajo del área de ventas y técnica. Dicha situación impacta directamente sobre la empresa en dos formas:

1. Organizacional: El área de reclutamiento no cuenta con la información completa para contratar al personal idóneo para el puesto.
2. Colaborador: Los colaboradores no tienen claridad sobre los comportamientos esperados para su rol y lo que debe seguir mejorando para su desarrollo en la organización.

### **2.3 Enfoque y descripción de la solución prevista**

Conforme al contexto y definición de la problemática, se propone diseñar un perfil de competencias de las posiciones del área ventas y técnica, complementando así la descripción actual de los puestos ya mencionados. Definir un perfil de puesto por competencias va a permitir a la organización tener claro las habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo. En este sentido se trabajó en el levantamiento de los perfiles por competencias base; el cual se trabajó de la mano de la Gerencia General. Posteriormente se validó las competencias con los colaboradores que ocupan actualmente el rol. Finalmente, se identificaron las brechas y se elaboraron planes de acción.

La propuesta se orientó a trabajar con las posiciones del área de ventas y técnica, siendo esta parte del *core* de negocio; lo que nos lleva a diseñar los perfiles de competencias de las posiciones que a continuación se mencionan: Gerente Comercial, Subgerente de región, *Key Account Manager*, Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones, Representante Técnico Comercial, Promotor de Venta, Analista Comercial y *Marketing*, Asistente de *Marketing* y Comunicaciones, Jefe Técnico y Nuevos Producto, Coordinador Técnico y Laboratorio y Desarrollistas.

## **3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría**

### **3.1 Objetivos**

#### a. Objetivo principal:

- Diseñar los perfiles de competencias en las áreas *core* de la organización de estudio (ventas y técnica).

#### b. Objetivo secundario:

Los objetivos secundarios son los siguientes:

- Identificar y alinear el modelo de perfil de competencias a las expectativas del negocio.

- Definir las competencias de las posiciones del área de ventas y técnica.
- Identificar las brechas actuales entre el perfil diseñado y los colaboradores actuales.
- Elaborar planes de acción que permitan cerrar las brechas identificadas.

### **3.2 Justificación e importancia de la propuesta**

Existe una necesidad por identificar y definir comportamientos de éxito que permitan desarrollar y transformar a los equipos, y alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. A partir de esta definición de conductas, se diseña un perfil de competencias, el cual debe estar alineado a la cultura y estrategia de la empresa.

Estos perfiles permiten construir y tener un impacto de alto valor en los procesos estratégicos de recursos humanos, implementando metodologías, procedimientos, políticas; para así, aplicar y gestionar de forma óptima en las áreas de selección, compensación, promoción de empleo, gestión del desempeño.

La definición del perfil de competencias es un *input* clave que permite conocer el *performance* del trabajador, sus fortalezas y oportunidades de mejora; como también, ayudará a que el equipo esté alineado a las expectativas y objetivos de la organización.

### **3.3 Alcances y limitaciones de la propuesta**

La propuesta abarcó el diseño de perfiles de competencias de las áreas *core* de la empresa, en total 11 posiciones que representan 42 personas de la organización de estudio. Por otro lado, respecto a las limitaciones, se encuentran las siguientes:

- Falta de información para analizar la estrategia, cultura e indicadores importantes como parte del diagnóstico.
- Falta de claridad en los comportamientos deseados para el éxito de la compañía.
- Baja participación de los *stakeholders* involucrados.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 1. Principales definiciones y modelos

En este capítulo se detallarán las diversas definiciones de las variables identificadas previamente relacionadas con el diseño de perfil por competencias.

#### 1.1 Competencias

El concepto de competencias fue creado en 1973 por David McClelland. A través de un estudio, McClelland demostró que las competencias tenían la capacidad de distinguir a las personas con desempeño superior.

Según Alles (2005): “las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (p. 24).

Otra definición sobre las competencias es la de Rábago (2010) quien señala que: “Las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, experiencia y conocimientos que ponen en acción nuestros comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a determinados resultados”. (p. 25).

#### 1.2 Tipos de competencia

Diferentes autores definen la tipología de las competencias, el cual consideran el abordaje de los conocimientos, habilidades y destrezas. Las competencias pueden ser clasificadas por ejemplo en competencias organizacionales y específicas:

##### a. Competencias organizacionales

Según Porret Gelaber (como se cita en Gil et al., 2015, p. 9), lo denomina también como una competencia emocional o social, donde refiere que “ciertas personas poseen y ejercitan en mayor medida que otras, lo que las convierte en más eficientes en una situación determinada”.

Según el artículo de Euroforum (2020), esta competencia también conocida como genérica, la define como “aquellas que, aunque no se requieren estrictamente para realizar una actividad en concreto, ofrecen beneficios añadidos al desempeño de esa actividad o profesión, independientemente de cuál sea” (párr. 2).

Por tanto, este tipo de competencia aplica a todos los colaboradores indistintamente del cargo o área en el que se desempeña.

b. Competencias específicas por niveles

Según Porret Gelaber (como se cita en Gil et al., 2015, p. 9) refieren que son “conocimientos adquiridos con el tiempo en centros formativos, experiencia laboral o práctica, y están relacionadas con un aspecto productivo o de servicio, como el dominio de un oficio o profesión, o simplemente de una fase de un proceso productivo”.

Acerca de este tipo de competencias Gómez (2018) indica que:

[S]on propias de una determinada profesión u ocupación, poseen un alto grado de especialización proveniente de procesos educativos; éstas son construidas a través de procesos educativos específicos desarrollados en programas de educación y formación para el trabajo, así como de educación superior (p.39).

De acuerdo al modelo de Hay Group (2005, p. 28), las competencias específicas pueden ser clasificadas en 02 niveles de acuerdo con el puesto o rol:

- Contribuidores individuales que son hechas por el *staff* de la empresa.
- Liderazgo empresarial que es dirigido por la gerencia.

### 1.3 Modelos y gestión de competencias

“Un modelo de competencia es el conjunto de competencias asociadas a un puesto de trabajo” (Gómez et al., 2008, p. 261). Asimismo, para que un modelo de competencias sea correcto debe estar alineado a las estrategias que busca la organización. Esto nos va a permitir desarrollar habilidades y codificar competencias para asegurar la incorporación de personas efectivas a la organización

Por tanto, no existe un modelo único para todas las empresas, es por ello que todo modelo que se diseñe e implemente, deberá estar siempre acorde a la misión, visión, valores y estrategias de la empresa, el cual permitirá contar con un modelo que cubra las necesidades y que esté adaptado a la realidad de la empresa y de las personas.

- a. Metodología de Lominger: creada en 1996 por Michael Lombardo y Robert Eichinger, según sus investigaciones sobre el tema de Liderazgo identificaron factores claves de éxito. Al ser una metodología probada, esta se caracteriza por ser práctica, flexible, elástica, completo y abierta; siendo compuesta por 67 competencias, agrupadas en 7 factores.

Según la investigación de Chávez (2016) las competencias de esta metodología son usadas: “para evaluar a un individuo o la situación actual de la organización, utilizando un lenguaje común para discutir los conocimientos necesarios y hacer una evaluación objetiva de una persona u organización” (p. 49).

b. Metodología de Martha Alles: Según David McClelland (como se cita en Alles, 2005, p.42): “comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza orienta y selecciona comportamientos”.

Villalobos et al. (2011) indican que la autora menciona la existencia de dos tipos de competencias: Los conocimientos que son competencias técnicas y las habilidades o cualidades que son competencias de gestión.

Alles (2005) indica que un modelo de Gestión de competencias debe distinguir las competencias cardinales y las competencias específicas y que estas deben estar relacionadas con los puestos de trabajo. Los tres pilares de esta metodología son la selección, la evaluación de desempeño y el desarrollo.

c. Modelo de Spencer y Spencer, según Villalobos et al. (2011) los autores desarrollaron el denominado modelo del Iceberg, en el cual se puede identificar dos áreas, cada una agrupadas por variables.

- Área visible: se encuentra por encima del agua, es la más fácil de desarrollar, y están asociadas a los conocimientos y habilidades.
- Área oculta: se encuentra por debajo del agua oculta del iceberg, son las más difícil de desarrollar y aquí se encuentra la autoimagen, valores, rasgos y los motivos.

**Gráfico 7. Modelo de Iceberg**



Fuente: Extraído de *Desarrollo Profesional-SEMG* (p. 16) de SEMG (2006).

d. Modelo de competencias distintivas: Este es uno de los modelos básicos que fue creado y desarrollado por David McClelland. Según José Saracho (como se cita en Ramírez-Díaz, 2020, p. 4) en este modelo se “considera las individualidades de cada persona como el criterio principal”.

En una investigación de Villalobos et al. (2011), se resalta que:

[E]l pensamiento de McClelland supone una serie de aspectos intrínsecos al desempeño de una tarea, pero, si se acompaña la ejecución de una labor con entrenamiento y acciones prácticas, será más probable que dicha persona mejore su actividad y encuentre diversas razones para establecer relaciones entre las tareas y la disposición motivacional positiva hacia tal objeto laboral. (p. 64).

Finalmente, de acuerdo con los modelos de competencias y metodologías revisadas se ha considerado aplicar la metodología Lominger. Esta metodología maneja una guía práctica y flexible que permite identificar competencias específicas que se adecuan a la realidad de la organización y puesto a evaluar.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

En esta sección se abordarán los aspectos relevantes del entorno en el que se desarrolla la organización para tener claridad sobre el contexto y las variables que tienen impacto.

Para ello, se presenta un análisis sintetizado que abarca los siguientes objetivos:

- Conocer el macroentorno en el que la empresa opera tomando en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.
- Conocer de qué forma el microentorno afecta a la organización, a través de las fuerzas cercanas como el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos.

Para analizar los dos objetivos previamente señalados, se está considerando la información revisada durante el primer trimestre del 2023 en Perú.

### **1. Análisis del macroentorno (PESTE)**

#### **1.1 Entorno político**

Con respecto al entorno político, actualmente el Perú se encuentra en una crisis política que se ha agudizado en los últimos años generando una coyuntura de inestabilidad y poca gobernabilidad. En los últimos 04 años, el país ha experimentado la transición de cuatro presidentes en medio de una crisis sanitaria (COVID-19) a nivel mundial. Sin duda, esta situación ha generado un impacto negativo, ya que el país no muestra una estabilidad jurídica que fomente la inversión privada nacional y extranjera.

Por su parte, el sector agrícola es uno de los sectores más representativos, ya que es una fuente principal de ingresos de la población rural del país. Si bien es un sector que presenta un crecimiento en el mercado internacional (agroexportación) también se evidencia la necesidad de impulsar su desarrollo y poder competir con mercados internacionales. En este aspecto es importante recalcar que, si bien se han trabajado iniciativas para impulsar este sector, finalmente terminan siendo proyectos a corto plazo más no una estrategia y políticas públicas que permitan el desarrollo a largo plazo.

En el año 2019, se presentaron cambios legislativos importantes para el sector a raíz de la derogación de la Ley de Promoción Agraria. Esta fue reemplazada por la nueva Ley de

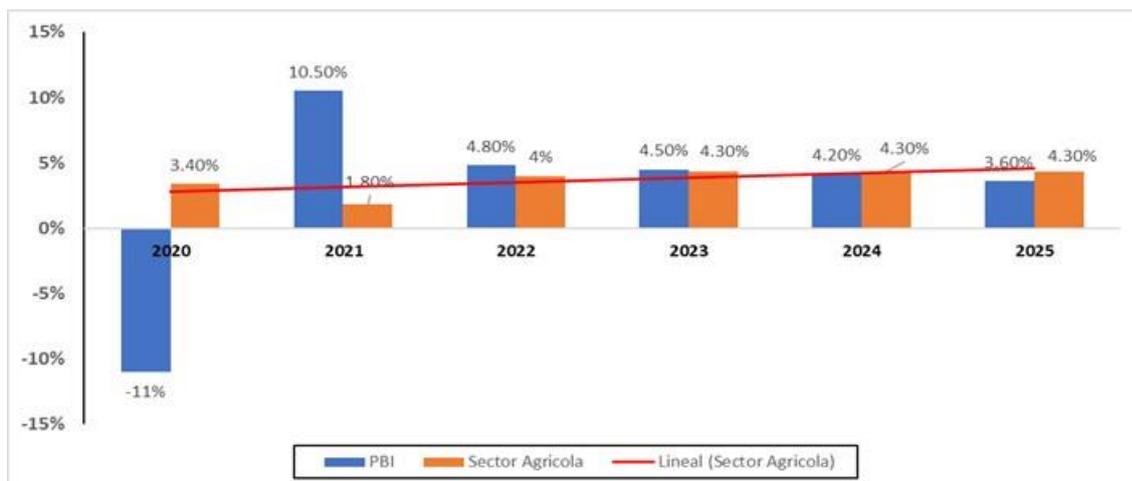
Régimen Laboral Agrario y de Incentivos para el Sector Agrario y Riego, Agroexportador y Agroindustrial, la cual tiene por objetivo el promover y fortalecer el desarrollo del sector agrario. Dentro de los cambios principales la normativa establece derechos laborales aplicados para este sector.

Respecto a esta nueva normativa, se pueden identificar opiniones divididas. Por un lado, expertos rescatan que las condiciones laborales que empezarán a regir son indispensables para poder garantizar un pago justo a los trabajadores de este sector. No obstante, existen también otros expertos que mencionan que estos nuevos ajustes lo que hacen es encarecer mucho más el costo de empresas formales y más allá de motivar a formalización incentiva a que la empresa no mantenga este régimen formal.

## 1.2 Entorno económico

La pandemia del COVID-19 expandida a nivel mundial evidenció la fragilidad de nuestra política económica y carencia en la gestión pública. Esta coyuntura, ha traído como resultado que el Perú no alcance los niveles de crecimiento económico logrados en años anteriores. De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en el periodo 2022-2025 la proyección de la tasa de crecimiento cerraría en 3.5% a 4% para este año 2022.

**Gráfico 8. Producto Bruto Interno y el Producto Bruto Interno del Sector Agrícola (Variación porcentual)**



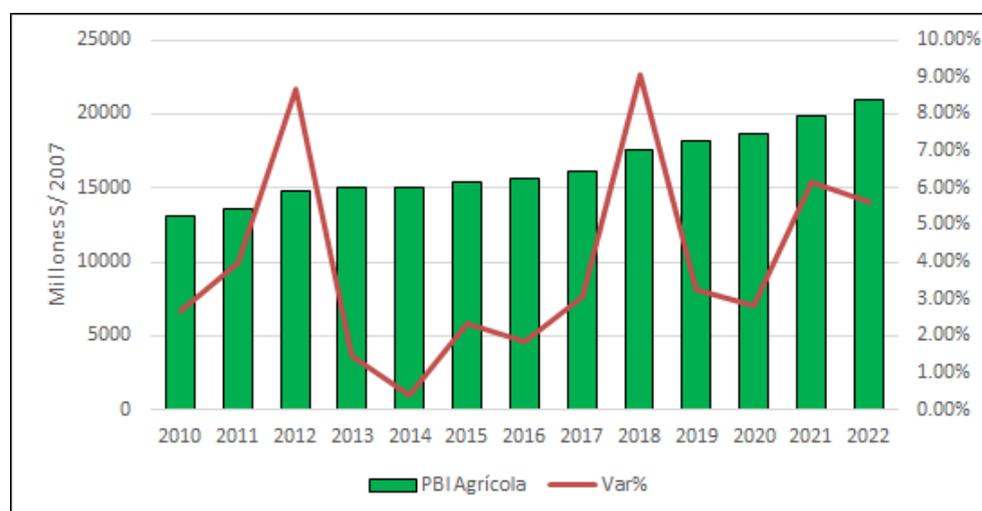
Fuente: Elaboración propia 2023 sobre la base de la información del *Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025* (p. 117) publicado por el MEF (2022).

Del Gráfico 8, se puede mostrar que el producto bruto interno tuvo una caída en 11.00%, explicado por los efectos de la pandemia en el país. Luego, en el 2021 se muestra un

crecimiento de 10.50% producto de la reactivación económica y la flexibilización de las medidas sanitarias. Asimismo, se estima un crecimiento promedio de 2.77% hasta el año 2025.

Respecto al Producto Bruto Interno del sector Agrícola es uno de los sectores a pesar de la pandemia no se ha visto impactado en gran medida y por el contrario se ha mantenido y ha mostrado un crecimiento sostenible como se muestra en el siguiente cuadro. De acuerdo con lo informado por el Ministerio de Desarrollo Agraria y Riego [MIDAGRI], “el año 2020, el sector agropecuario experimentó un crecimiento de 1.3%, en comparación al año 2019, sustentado por la mayor producción, principalmente impulsado por el subsector agrícola (+3,1%)” (Midagri, 2021, párr. 1).

**Gráfico 9. Producto Bruto Interno del Sector Agrícola**



Fuente: Elaboración propia 2023 sobre la base de las estadísticas anuales del Banco Central de Reserva del Perú (2023) publicadas en su sitio web BCRPdata. En el eje principal se presenta los valores del PBI agrícola en millones de soles del 2007 y en el eje secundario la tasa de crecimiento del sector.

Por otro lado, especialistas señalan que parte de la segunda forma agraria ya se encuentra en marcha ya que es uno de los compromisos del actual gobierno. Por ello, desde el MIDAGRI se está trabajando en el desarrollo de decretos supremos relacionados con el financiamiento agrario, conservación de los recursos naturales que permitan el desarrollo de la agricultura en el país.

### 1.3 Entorno social

En lo referido al entorno social, uno de los impactos positivos que ha traído la pandemia ha sido que la población se replantee la importancia de llevar un estilo de vida saludable. Frente a ello, hay una mayor conciencia por el consumo de frutas, verduras, legumbres para que sea parte del consumo diario de las personas.

De esta manera, se viene generando la tendencia hacia el consumo de productos saludables. Este aspecto sin duda se vuelve una gran oportunidad para el sector agrícola de nuestro país ya que podría convertirse en un gran proveedor de alimentos naturales por ser un país agrícola. De acuerdo con un artículo publicado por la Universidad San Ignacio de Loyola [USIL], “en los próximos 30 años la demanda de alimentos en el mundo crecerá en 30%, principalmente en productos orgánicos, lo que significa una ventana de oportunidad para el agro peruano” (USIL, 2020, párr. 2).

#### **1.4 Entorno tecnológico**

En cuanto al entorno tecnológico, actualmente en el país existe mayor accesibilidad a los nuevos avances tecnológicos del mundo. Asimismo, más allá del uso de la tecnología existe la incorporación de la innovación como herramienta clave para obtener mejores resultados en todos los sectores productivos. Si bien el Perú no es uno de los países más desarrollados a nivel mundial, el uso de las nuevas tecnologías y el desarrollo de la innovación es una realidad en el sector empresarial y existe una alta demanda por incorporación profesional con estas competencias.

Para el sector agrícola, el uso de la tecnología permite generar eficiencias en la producción, aumentar la productividad y ganancias del sector. A manera local, el Perú tiene un gran potencial agrícola por las extensiones de nuestras tierras y la variación de nuestros climas. Por ello, como parte de las iniciativas para desarrollar el sector agrario el gobierno se encuentra impulsando los centros de innovación productiva y tecnológica para la creación de nuevos productos.

#### **1.5 Entorno ecológico**

Uno de los entornos más críticos para la agricultura es el entorno ecológico ya que este es base para poder garantizar una producción de calidad y sobre todo hacer que sea sostenible en el tiempo. El impacto del cambio climático viene causando repercusiones a nivel mundial como el retroceso de glaciares, pérdida espacios forestales, escasez en la intensidad de las lluvias y altas temperaturas en épocas de verano. En el caso del Perú estos cambios vienen generando la pérdida de cultivos importantes. Asimismo, expertos afirman que el agua es uno de los recursos que más escaseará y disminuirá la producción de las zonas altoandinas.

De acuerdo con el informe publicado por el MINAGRI, el sector agrario está considerado como uno de los sectores más vulnerables por el cambio climático. Donde los cultivos más sensibles que ya reportan pérdidas en las producciones son: maíz, papa, cebada, arroz, plátano, trigo, quinua y etc. Si bien se ha elaborado un Plan de Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio

Climático, específicamente diseñado para el sector agrario, se evidencia que muchas de las acciones planteadas no han sido ejecutadas. Los avances han sido reducidos a pesar del gran impacto y urgencia con la que se necesita para mantener este sector de manera sostenible.

## **2. Análisis del microentorno (Porter)**

### **2.1 Poder de negociación de los proveedores**

La empresa dedicada a la producción y comercialización de productos agroquímicos cuenta con proveedores nacionales e internacionales, que abastecen de insumos para la producción de los productos agroquímicos. En el insumo de cloruro de calcio solo se tiene un único productor a nivel nacional (empresa Quimpac). Al ser los únicos proveedores, la empresa está sujeta a su disponibilidad en precio y *stock* siendo este insumo el principal para la producción de los diversos productos agroquímicos. Por otro lado, en otros productos como aceite de soya, urea y potasio se tiene alternativas de proveedores con opciones de elegir según requerimientos en base a calidad, precio y *stock*.

Por lo expuesto, se considera que la empresa cuenta con un poder de negociación de proveedores es bajo.

### **2.2 Poder de negociación de los clientes**

La empresa ofrece a sus clientes productos especializados a través de una venta consultiva y asesoramiento técnico comercial. Sin embargo, existen productos sustitutos por parte de las empresas competidores que generan que ciertos productos se manejen por estrategia de por precio.

Por lo expuesto, se considera que el poder de negociación de clientes es medio.

### **2.3 Amenaza de nuevos competidores**

En los últimos 5 años, las empresas competidoras han puesto más peso a la parte nutricional de sus productos, así como también, han desarrollado mejoras de tecnología logrando responder a las exigencias del mercado. Actualmente, los competidores ofrecen productos, o soluciones de costos más económicos debido al desarrollo de productos semejantes. Asimismo, no se tienen barreras de entradas para la constitución de una empresa de este rubro.

Por lo expuesto, se considera que la amenaza de nuevos competidores es media.

### **2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Actualmente existen productos semejantes en composición, de similar efectividad, a costos menores, pero que ofrecen la misma capacidad de resolver la necesidad del cliente. Por

ejemplo, el producto, algo (es un alga), puede ser sustituido por otros productos de la competencia que lo tienen registrado como un producto más. Sin embargo, si se posiciona dicho producto (algo-alga) de forma sostenible, demostrando los beneficios en el campo a los clientes, se tendría una ventaja competitiva y se transformaría un producto difícilmente sustituible.

Por lo expuesto, se considera que la amenaza de productos sustitutos es media.

## 2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En los últimos años, el mercado está muy exigente y competitivo que ha generado una guerra de precios llevado a la “comoditización” (venta de productos de menor valor en volumen) de los productos o servicios ofrecidos. Esto ha ocasionado una disminución en la rentabilidad en nichos o mercados específicos. Entre las empresas competidoras más importantes se encuentra Innova, Química Suiza y FARMEX, estos últimos hacen un mayor énfasis en el trabajo de campo de sus productos. La empresa de estudio está enfocada en identificar nuevos nichos de mercado en los pequeños agricultores, donde los competidores ya cuentan con una participación.

Por lo expuesto, se considera que la rivalidad entre los competidores existentes es media.

## 3. Matriz EFE

En este punto se desarrollará la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), lo que va a permitir identificar las principales oportunidades y amenazas externas que podrían afectar a la organización (ver Anexo 1).

**Tabla 1. Resumen de la matriz EFE**

Factores críticos de éxito	Peso	Ponderación
<b>Oportunidades</b>		
Sub total	0.71	2.41
<b>Amenazas</b>		
Sub total	0.29	0.83
Total	1.00	3.24

Fuente: Elaboración propia 2023. Se presenta en un resumen de los resultados de la matriz EFE, para mayor detalle, ver el anexo 1.

En conclusión, la ponderación obtenida, de acuerdo con el Anexo 1, luego de la evaluación es de 3.24. Este resultado refleja que la ponderación se encuentra por encima del resultado promedio; con 2.41 en oportunidades que se presentan en la industria y que logra minimizar las posibles amenazas existentes que obtuvo un subtotal de 0.83. Como se evidencia, entre las

oportunidades más resaltantes se encuentra la mayor demanda del consumidor final de productos de alimentación sana, el crecimiento de los proyectos y áreas agrícolas (Chavimochic 3 - Olmos - Majes) y el crecimiento en las cadenas de distribución.

Respecto a las amenazas más resaltantes, se ha identificado la escasez e incremento en el precio de las materias primas y suministro, fenómenos naturales que perjudican directamente a los agricultores. Sin embargo, se observa que existen factores externos que favorece a la empresa en cuanto a sus oportunidades.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se realizará un análisis interno de manera más estratégica, con el objetivo de conocer el *core business* y contribuir en la toma de decisiones para el diseño de un perfil de competencias.

Este análisis se logrará a través de algunas herramientas, que permitirán:

- Analizar y comprender el modelo de negocio de manera dinámica y entregando valor.
- Identificar oportunidades de mejora a través de la cadena de valor.
- Determinar las ventajas competitivas, a través del análisis VRIO.
- Fortalecer la estructura organizacional.
- Obtener una rentabilidad más sólida financieramente, evaluando su situación económica.
- Identificar las fortalezas y áreas de mejora a través de los factores internos de la empresa.

### 1. Modelo de negocio

Luego de un análisis a través del modelo CANVAS (Anexo 2), podemos observar que la actividad clave de la empresa es la fabricación y producción de productos agrícolas. Para ello, se utilizan diferentes recursos desde físicos como varios tipos de máquinas hasta humanos y económicos.

Existen varias necesidades que se buscan cubrir, para ello es importante no solo ofrecer productos y servicios, sino diferenciarnos de la competencia. La presentación de los productos es un plus que tiene la empresa, asimismo, se ofrecen asesorías personalizadas de acuerdo con la diferente problemática que pueda tener cada cliente. No se buscan soluciones enlatadas, sino entender el problema desde la causa-raíz y la necesidad real para ofrecer una solución a la medida. Asimismo, el personal que labora en la empresa se encuentra altamente calificado, con habilidades esenciales y conocimientos críticos.

Esta propuesta de valor se puede ofrecer a través de canales directos (equipos de ventas que ofrecen directamente los productos. Incluye también redes sociales y página web), indirectos (tiendas de distribuidores donde se tienen alianzas) y por último masivos (distribuidores pequeños como los agricultores).

## 2. Cadena de valor

Para la empresa, los clientes son lo más importante, por ello requieren un trato personalizado y exclusivo, el cual se le brinda a todos, desde empresas grandes como agroindustrias (Camposol, Virú, Dumper, etc.) hasta los distribuidores (Procampo), donde es crucial lograr una alianza estratégica a nivel nacional para el impulso de nuevos productos y logros de las metas de ventas.

En primer lugar, tenemos las actividades de soporte que no aportan valor directo, pero van a reforzar las actividades primarias (Anexo 3):

- En primer lugar, se encuentra la infraestructura de la empresa: Se cuenta con un área contable (*controller*, analista y asistentes contables). Esta área se encarga de control de ventas, tesorería, costos, análisis financiero, tributación y manejo de estados financieros.
- Respecto a la administración de recursos humanos, se tiene un equipo de 2 personas para la administración de los procesos de RR.HH. Se “tercerizan” los servicios de *payroll*, selección y estudio de abogados. Se cuenta con subunidades de selección, capacitación y desarrollo.
- Respecto al desarrollo de la tecnología, se cuenta con 1 persona que ve todas las necesidades de las áreas con el sistema SAP. Se brinda un servicio de asistencia de soporte técnico. No cuentan con un área de desarrollo de sistemas o implementación de nuevas herramientas.
- Por último, el proceso de compras y abastecimiento se cuenta con un área de Logística que manejaba todo el abastecimiento de todas las áreas y los servicios que formalicen la adquisición y contratación de los bienes y servicios. Coordina con los proveedores las actividades de mantenimiento, limpieza, instalaciones, reparaciones etc.

Luego tenemos las actividades primarias, estas actividades otorgan un mayor valor al cliente, dentro de las cuales se encuentran (Anexo 3):

- Logística de entrada: se encuentran las materias primas (fórmulas magistrales), envases, cilindros, literas, sacos, mobiliario, maquinarias. Dentro del talento humano está el propio y el “tercerizado”.

- Procesos: Procedimiento de preparación de acuerdo con las características del producto.
- Logística de salida: Productos terminados líquidos (aceite vegetal, productos de la línea defensivo) y polvos (*Aquaharvest fill*). En el almacén está el despacho de productos “tercerizados”.
- *Marketing* y Ventas: se encuentran *merchandising* (gorros, lapiceros etc.), folletería por producto y cultivos, participación en ferias de redes agrícolas, publicidad en radio de provincia, revistas de redes agrícola, redes sociales (página web, *link*, Instagram o Facebook), publicidad en fachada, *banners*, estrategia de ofertas dependiendo de los cultivos y participación y sorteos.
- Posventa: tenemos la agroindustria, que corresponde al seguimiento del funcionamiento del producto y visitas y los distribuidores, que hace referencia al seguimiento de la rotación de los productos.

### **3. Análisis de estructura organizacional y funciones**

#### **3.1 Organigrama de la empresa**

En el Gráfico 1, se detalla cómo se encuentran estructuradas las áreas de la empresa, para una mejor visualización de los puestos.

La estructura organizacional está conformada en primera línea por el Gerente General y en segunda línea por el Jefe de Operaciones (que está a cargo de la supervisión de alcance y coordinador de producción), *Controller* (está a cargo del Jefe de Créditos, Cobranzas y Legales, Analista Contable, Asistente de Tesorería y Recepción), Jefe de Administración y Comercio Exterior (está a cargo del Asistente de Logística, Programador y Soporte Técnico, Limpieza y Vigilancia), Jefe del Departamento Técnico y Nuevos Productos (está a cargo de la Coord. Dpto. Técnico y Laboratorio, Desarrollista Norte y Sur), Gerencia de Nuevos Negocios y *Marketing* (está a cargo de *Key Account Manager*, Jefe de *Marketing*, Productos y Comunicaciones, Subgerencia Región Norte, Sur, y Jefe de Región Centro) y el Jefe de Gestión Humana.

#### **3.2 Key performance indicators**

Por otro lado, los *Key Performance Indicator* (KPI, por sus siglas en inglés) de gestión de la organización son:

a. KPI - Financiero

Presenta una razón de deuda de 20.00%, 23.00% y 24.74% en los tres últimos años. Lo que significa que por cada dólar (USD 1.00) que la organización ha invertido en los activos totales USD 0.2 han sido financiados en el 2020, USD 0.23 han sido financiados en el 2021 y USD 0.248 han sido financiados en el 2022.

**Tabla 2. Índice de endeudamiento**

Índice de Endeudamiento	Pasivo / Activo		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	25.00%	20.00%	Mantener un índice menor al 50%
2021	27.00%	23.00%	
2022	30.75%	24.78%	

Fuente: Elaboración propia 2023.

La razón corriente es 2.8 veces, 3.0 veces y 3.3 veces en los tres últimos años, respectivamente. Significa que por cada dólar (USD 1.00) que la organización debe en el corto plazo (pasivo corriente) cuenta o posee (activo corriente) con USD 2.8, USD 3.0 y USD 3.3 para respaldar dichas obligaciones en el 2020, 2021 y 2022. Además, mantiene una razón corriente superior al rango meta de 2.5 veces.

**Tabla 3. Razón corriente**

Razón Corriente	Activo corriente / Pasivo corriente		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	2.6	2.8	Mantener un ratio superior a 2.5
2021	2.9	3.0	
2022	3.3	3.3	

Fuente: Elaboración propia 2023.

La razón ácida es 180% (USD 1.8), 230% (USD 2.3) y 240.3% (USD 2.4) en los tres últimos años. Significa que por cada dólar (USD 1.00) que la organización debe en el corto plazo (pasivo corriente) cuenta o posee USD 1.8, USD 2.3 y USD 2.4 en el 2020, 2021 y 2022 para respaldar dichas obligaciones sin depender o tener que recurrir a la venta de todos sus inventarios. Además, la prueba en los 3 últimos años es mayor a 1.5, lo que indica que la organización posee exceso de liquidez.

**Tabla 4. Razón ácida**

Razón Ácida	(Clientes + Caja Banco) / Pasivo corriente		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	1.6	1.8	Mantener un ratio superior a 1.5
2021	2.0	2.3	
2022	2.4	2.4	

Fuente: Elaboración propia 2023.

El valor de multa es de 0.1% en los tres últimos años, asimismo, se mantiene dentro del rango establecido por la organización.

**Tabla 5. Nivel de contingencia tributaria**

Nivel contingencia Tributaria-	Valor de multa		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	0.1%	0.1%	Costo menor al 0.25% de ventas
2021	0.1%	0.1%	
2022	0.1%	0.1%	

Fuente: Elaboración propia 2023.

**b. KPI - Producción**

Una primera medida de la productividad fue calcularla mediante su relación con la producción, este indicador fue de 89.00% en el 2020, de 90.00% en el 2021 y de 90.01% en el 2022. Se observa que este indicador presenta una tendencia creciente en los últimos tres años. Cabe precisar que el nivel de objetivo de productividad de producción ha ido acorde con el dinamismo del sector, así como las medidas correctivas por COVID-19, en los últimos tres años.

**Tabla 6. Productividad de producción 1**

Productividad de produccion	Kgs x Hr-h (Real) / (Capacidad max)		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	85.00%	89.00%	Cumple
2021	90.00%	90.00%	Cumple
2022	90.00%	90.01%	Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

Se calculó la productividad de producción donde el valor de este indicador fue de 38.50% en el 2020, de 39.60% en el 2021 y de 39.94% en el 2022. Además, se evidencia una tendencia creciente en los tres últimos años. No obstante, no se alcanzó el nivel de cumplimiento de producción esperado. Cabe precisar, que el nivel de objetivo de productividad ha ido acorde con el dinamismo del sector, así como las medidas correctivas por COVID-19, en los últimos tres años.

**Tabla 7. Productividad de producción 2**

Productividad de produccion	Lts x Hr-h (Real) / (Capacidad max.)		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	85.00%	38.50%	No Cumple
2021	90.00%	39.60%	No Cumple
2022	90.00%	39.94%	No Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

Se desarrolló el cumplimiento del plan de mantenimiento al 90.00% en el 2020, 91.20% en el 2021 y 92.88% en el 2022. Asimismo, presenta una tendencia creciente que es mayor al promedio del 50%. No obstante, no cumple al 100% con el plan de mantenimiento.

**Tabla 8. Plan de mantenimiento**

Cumplimiento del plan de mantenimiento	# Mantenimientos cumplidos / Programados %		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	100%	90.00%	No Cumple
2021	100%	91.20%	No Cumple
2022	100%	92.88%	No Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

El nivel de calidad de los productos es 99.45% en el 2020, 105.00% en el 2021 y 113.79% en el 2022. Asimismo, se tiene una tendencia creciente en los últimos tres años. Cabe precisar que se ha cumplido de manera significativa el nivel de calidad de los productos en los 2 últimos años.

**Tabla 9. Nivel de calidad**

Nivel de calidad	Lotes Conformes / Lotes producidos %		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	100%	99.45%	No Cumple
2021	100%	105.00%	Cumple
2022	100%	113.79%	Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

c. KPI - Gestión Humana

De manera sostenida, se ha venido presentando incremento en el promedio general del clima laboral durante los últimos tres años. Es importante considerar que este crecimiento se ha mantenido durante el proceso de readaptación de los colaboradores a los nuevos formatos laborales.

**Tabla 10. Resultados del clima laboral**

Nivel de compromiso en medición de encuesta de clima laboral	Resultados de la Encuesta de Clima Laboral		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	75%	80.30%	Cumple
2021	80%	82.80%	Cumple
2022	83%	85.90%	Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

En la organización, se evidencia que el cumplimiento de las normas laborales en los últimos tres años ha sido efectivo presentando 0 observaciones por parte de SUNAFIL.

**Tabla 11. Cumplimiento de normas laborales**

Cumplimiento de Normas laborales	# observaciones por parte de Sunafil		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	0%	0%	Cumple
2021	0%	0%	Cumple
2022	0%	0%	Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

Conforme a la demanda de la organización y el puesto de trabajo, se verifica que se ha logrado cumplir con las capacitaciones programadas en los tres últimos años, es decir, cumplir con el programa y atender las necesidades.

**Tabla 12. Plan de capacitación**

Propiciar el desarrollo personal y profesional de nuestro talento atendiendo las necesidades de capacitaciones.	Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones programadas * 100		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	90%	90%	Cumple
2021	95%	97%	Cumple
2022	100%	100%	Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

d. KPI - *Marketing* y Comercial

En los tres últimos años, la organización empleó el 100% de su presupuesto en el área de *marketing*.

**Tabla 13. Presupuesto de *Marketing***

Cumplim. de Presupuesto Marketing	Total invertido (USD) / Presupuesto (USD)		
	Objetivo	Real	Objetivo
2020	100%	100%	100% de cumplimiento anual
2021	100%	100%	
2022	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia 2023.

El nivel de satisfacción de los clientes ha sido de 86%, en el 2020, asimismo, 87% en el 2021 y 2022, manteniéndose mayor que el objetivo acordado por la organización.

**Tabla 14. Nivel de satisfacción de clientes**

Nivel de Satisfacción de Clientes	Encuesta de Satisfacción NPS (Net Promoter Score)		
	Objetivo	Real	Objetivo
2020	85.00%	86.00%	Sobre 85%
2021	85.00%	87.00%	
2022	85.00%	87.00%	

Fuente: Elaboración propia 2023.

En los tres últimos años, la organización alcanza significativamente su posicionamiento con la presencia en los medios digitales. Además, presenta 4 *post* mensuales diferentes.

**Tabla 15. Presencia en medios**

Presencia en medios	# Post mensuales en medios digitales		
	Objetivo	Real	Objetivo
2020	48.00%	49.00%	4 post mensuales diferentes
2021	48.00%	48.00%	
2022	48.00%	48.00%	

Fuente: Elaboración propia 2023.

El cumplimiento del presupuesto de ventas presenta un crecimiento ascendente en los últimos 3 años. Pasando de 99.85% en el 2020 a 110.79% en el 2022, superando el indicador objetivo del 100%.

**Tabla 16. Cumplimiento de presupuesto de ventas**

Cumplim. de Presupuesto Ventas SPE	Ventas Real (USD) / Presupuesto (USD)		
	Objetivo	Real	Objetivo
2020	100%	99.85%	100% de cumplimiento anual
2021	100%	104.30%	
2022	100%	110.79%	

Fuente: Elaboración propia 2023.

e. KPE - Logístico

En los 3 últimos años, los niveles de incidencias del área de Logística se cumplen de forma satisfactoria, e inclusive superando el objetivo establecido por la organización.

**Tabla 17. Nivel de incidencias del área Logística**

Año	Incidencias del área logística		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	90%	93%	Cumple
2021	97%	97%	Cumple
2022	97%	99%	Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

En los 3 últimos años, la severidad del cumplimiento de los proveedores en la calidad, tiempo

y documentación de los productos para la organización es óptima superando el objetivo establecido por la organización.

**Tabla 18. Cumplimiento de proveedores**

Cumplimiento de proveedores (en calidad, tiempo y documentación)	#Entregas recibidas sin incidencias ----- # total de Entregas recibidas		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	95%	96%	Cumple
2021	95%	97%	Cumple
2022	95%	100%	Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

f. KPI - Créditos y Cobranzas

En los 3 últimos años, se evidencia que la organización cumple de forma satisfactoria (superando las expectativas) la gestión de cobranza a sus clientes.

**Tabla 19. Eficacia de cobranzas**

Año	Eficacia de la Cobranza		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	90%	93%	Cumple
2021	90%	95%	Cumple
2022	90%	106%	Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

En los 3 últimos años, la organización mantiene una gestión de evaluación de la línea de crédito para sus principales clientes de forma óptima. Asimismo, se muestra una tendencia ascendente alcanzando el 100% de efectividad en dicho indicador.

**Tabla 20. Líneas de créditos**

Año	Líneas de créditos evaluadas (principales clientes)		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	95%	95%	Cumple
2021	95%	98%	Cumple
2022	100%	100%	Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

El índice de morosidad cumple satisfactoriamente con el rango meta establecido por la organización en los últimos 3 años.

**Tabla 21. Cartera de morosidad**

Año	Cartera de morosidad /Tiempo de crédito (sobre las ventas)		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	90%	95%	Cumple
2021	97%	97%	Cumple
2022	100%	100%	Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

g. KPI - Área Técnica

Se realizaron los ensayos nutraceuticos al 52.00% en el 2020, 55.50% en el 2021 y 60.71% en el 2022. Cabe indicar que mantiene una tendencia ascendente en los tres últimos años, asimismo, es mayor al promedio del 50%. No obstante, no ha cumplido al 100%.

**Tabla 22. Ensayos nutraceuticos**

Ensayos Nutraceuticos	# Ensayo Nutraceutico reportados/		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	100%	52.00%	No Cumple
2021	100%	55.50%	No Cumple
2022	100%	60.71%	No Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

Se realizaron los ensayos *commodities* al 88.05% en el 2020, 90.02% en el 2021 y 92.86% en el 2022. Cabe precisar que mantiene una tendencia ascendente en los últimos 3 años. Por otro lado, es mayor al promedio del 50%. Sin embargo, no ha cumplido al 100%.

**Tabla 23. Ensayos *commodities***

Ensayos Comodities	# Ensayo Commodities reportado/		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	100%	88.05%	No Cumple
2021	100%	90.02%	No Cumple
2022	100%	92.86%	No Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

Se realizó el número de ensayos con los asesores al 56.58% en el 2020, 60.00% en el 2021 y 62.50% en el 2022. Además, presenta una tendencia creciente en los últimos tres años. Asimismo, supera al promedio del 50%. En cambio, no ha cumplido en realizarse al 100% el número de ensayos con los asesores.

**Tabla 24. Número de ensayos con asesores**

Número de ensayos con Asesores	# Ensayo instalados y reportados RA/		
	Objetivo	Real	Cumplimiento
2020	100%	56.58%	No Cumple
2021	100%	60.00%	No Cumple
2022	100%	62.50%	No Cumple

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 3.3 Perfiles de puesto

De acuerdo con la información levantada, la empresa cuenta con perfiles de puesto, con competencias genéricas. A continuación, se detallarán los puestos mapeados:

- Gerencia Comercial: la posición tiene un rol estratégico dentro de la empresa. Por ello, se requiere que la persona que desempeña este puesto cumpla con las siguientes competencias de experiencia en ventas, capacidad para enseñar, liderazgo, buena comunicación, capacidad analítica y de negociación.
- Subgerente de Región: la posición tiene el rol de gestionar las ventas comerciales en las zonas bajo su responsabilidad. Por ello, la empresa requiere que las personas que desempeñan este puesto tengan conocimiento del negocio, capacidad analítica, comunicación en todos los niveles, adaptación a los cambios, estar orientado a los resultados y a la acción.
- Jefe Técnico y Nuevos Productos: esta posición debe tener conocimiento técnico sobre el desarrollo de los productos. Por lo tanto, se requiere que la persona que desempeña este puesto cumpla con las competencias de comunicación en todos los niveles, capacidad para la resolución de problemas, toma de decisiones y liderazgo.
- Coordinador Técnico y Laboratorio: la posición debe tener un amplio conocimiento sobre las normas vigentes. Por ello, la empresa requiere que la persona que desempeña el puesto mantenga un amplio conocimiento del negocio, capacidad de análisis de información, mantener una excelente gestión administrativa.
- Desarrollista: en esta posición la empresa considera importante el amplio conocimiento tanto del producto como del negocio. De esta manera, se requiere que las personas que desempeñan este puesto se adapten a los cambios, capacidad de comunicación en todos los niveles y de planificación, orientado a la acción.

- *Key Account Manager*: esta posición debe tener conocimiento del negocio para garantizar el crecimiento de las ventas de los productos. Por tanto, la empresa requiere que la persona que desempeña este puesto mantenga la capacidad de comunicación a todo nivel, negociación y estar orientado a los resultados y clientes.
- Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones: esta posición tiene un rol enfocado en el consumidor. Por ello, es importante que las personas que desempeñan este puesto tengan capacidad de comunicación en todos los niveles, conocimiento del mercado, administración de redes sociales y alto sentido de creatividad.
- Analista Comercial y *Marketing*: esta posición tiene el rol de ser soporte para las áreas comerciales y de *marketing*. Por tanto, la empresa requiere que las personas que desempeñan este puesto se adapten a los cambios, tengan la capacidad de planificación y este orientado al cliente y acción.
- Asistente de *Marketing* y Comunicaciones: esta posición tiene el rol de ser soporte en el área de marketing. Por tanto, la empresa requiere que las personas que desempeñan este puesto se adapten a los cambios, tengan la capacidad de planificación y este orientado al cliente y acción.
- Representante Técnico Comercial: esta posición tiene el rol de gestión comercial en las zonas bajo su responsabilidad. Por tanto, la empresa requiere que las personas que desempeñan este puesto se adapten a los cambios, tengan la capacidad de planificación y este orientado a la acción y resultados.
- Promotor de Ventas: esta posición debe tener conocimiento del producto y del mercado. Por tanto, la empresa requiere que la persona que desempeña este puesto se adapte a los cambios, tengan la capacidad de planificación y este orientado a la acción y resultados.

#### **4. Resultados contables y financieros**

De acuerdo con la información obtenida, se presentan las siguientes conclusiones respecto a los resultados financieros de la empresa en estudio:

- El cumplimiento de las ventas del sector norte es de USD 3 683.80 millones (59.13%) y del sector sur es de USD 3 127.20 millones (81.60%) en el 2022, la gerencia determinó como objetivo meta el 95.00%.
- Las ventas brutas obtenidas en la zona norte ascendieron a 230.00% de utilidad bruta en el 2022. En otras palabras, por cada dólar (USD 1.00) de las ventas brutas, la utilidad

bruta fue de USD 2.30 en el 2022. Asimismo, las ventas brutas obtenidas en la zona sur, ascendieron a 93.42% de utilidad bruta en el 2022. En otras palabras, por cada dólar (USD 1.00) de las ventas brutas, la utilidad bruta fue de USD 0.934 en el 2022.

- La empresa presenta una razón corriente de 3.33 veces en el 2022, se infiere que por cada dólar (USD 1.00) que la organización debe en el corto plazo (pasivo corriente) cuenta o posee (activo corriente) con USD 3.33 para respaldar dichas obligaciones en el año 2022. Cabe indicar que la gerencia determinó como objetivo (*target*) mantener una ratio superior a 2.5.
- Respecto, a la prueba acida es de 240.28% (USD 2.40) para el 2022, esto significa que por cada dólar (USD 1.00) que la organización debe en el corto plazo (pasivo corriente) cuenta o posee con USD 2.40 para respaldar dichas obligaciones, sin depender o tener que recurrir a la venta de todos sus inventarios, cabe precisar que la razón es mayor a 1, indique que la organización posee exceso de liquidez. Además, la gerencia acordó como objetivo (*target*) mantener la prueba acida superior a 1.5.
- Respecto, a la eficiencia de cobranzas es de 95.00% en el 2022, las obligaciones de sus clientes con respecto a la organización cumplen de factible, manteniendo como objetivo.
- Por otro lado, presenta una razón de deuda de 24.78% en el 2022, refleja que por cada dólar (USD 1.00) que la organización ha invertido en los activos totales, USD 0.2478 han sido financiados en el 2022. La gerencia consensuó mantener la razón de deuda por debajo del 50%.
- Respecto al valor de multa (penalidad tributaria) es 0.1% para el 2022, cabe precisar que la organización determinó como objetivo (*target*) dentro de sus cuentas tributarias que sea menor al 0.25% de las ventas.

## 5. Análisis VRIO

Para hallar las ventajas competitivas se necesita evaluar y analizar las fortalezas según los cuatro criterios de Barney y Herterly (2013) que se desarrollan de la siguiente manera:

- Valor: si los recursos de la empresa permiten generar algún beneficio para el negocio.
- Rareza: si la empresa tiene recursos novedosos, poco comunes y que no poseen muchas organizaciones.
- Imitabilidad: ocurre cuando los recursos que posee la empresa son difíciles de imitar debido a que son extremadamente costosos para que otra compañía los pueda adquirir.

- Organización: ocurre cuando el recurso de una organización está respaldado por los procesos, estructura y la cultura de la organización.

De acuerdo con el análisis VRIO realizado (Anexo 5) se desprenden tres ventajas competitivas enfocadas en los recursos de la organización: productos específicos patentados, una marca posicionada en el mercado y una cultura organizacional sólida y estable.

La organización posee productos patentados, ello genera importantes beneficios para el negocio, debido a que se le otorga un derecho exclusivo y se prohíbe a otras empresas utilizar sus productos. Adicionalmente, sus productos se encuentran registrados en SENASA, un criterio muy valorado en el rubro Agroindustrial donde existen mucha copia e imitación de productos. Otra ventaja competitiva importante es que la empresa cuenta con un personal altamente calificado, a nivel de conocimiento y capacidades. Uno de sus valores es “Sólido Conocimiento”, ello permite que tanto el personal administrativo como operario esté participando en constantes capacitaciones de alto impacto.

Ambas ventajas terminan impactando en la estrategia competitiva de la organización, al contar con una estrategia de diferenciación, siendo un referente en el mercado y resaltando la alta calidad y beneficios de sus productos.

Respecto a la estrategia de crecimiento, se busca analizar la posibilidad para obtener una mayor cuota del mercado trabajando con nuevos productos. La organización se encuentra en constante innovación para obtener nuevos productos que permitan incrementar los beneficios para los clientes, con mejores características y propiedades.

## 6. Matriz EFI

En este punto se desarrollará la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), la cual ayudará a identificar las principales fortalezas y debilidades internas que tiene la organización (Anexo 6).

**Tabla 25. Resumen de la matriz EFI**

Factores críticos de éxito	Peso	Ponderación
<b>Fortalezas</b>		
Sub total	0.74	2.47
<b>Debilidades</b>		
Sub total	0.27	0.95
Total	1.00	3.42

Fuente: Elaboración propia 2023. Se presenta en un resumen de los resultados de la matriz EFI, para mayor detalle ver el anexo 6.

La ponderación obtenida luego de la evaluación es de 3.42. Esta ponderación refleja que la organización se encuentra por encima del resultado promedio, con lo cual, está aprovechando las fortalezas que obtuvo una puntuación de 2.47, y que estas se presentan en la industria. Entre las fortalezas más resaltantes se encuentran el logro de la recertificación de ISO 9001:2015 en diseño, fabricación y comercialización de fertilizantes, reguladores de crecimiento y productos biológicos de uso agrícola, presencia sólida en el mercado y tener una planta propia.

Respecto a las debilidades, que obtuvo una puntuación no menor a 0.95, presenta lo más resaltante y que se ha identificado como posibles factores internos. Por tanto, se observa que existen factores internos que favorecen a la empresa, en cuanto a sus debilidades son: la fuerza de venta concentrada en la costa, falta de seguimiento y revisión del Forecast, un local propio, pero con espacio reducido y la demora de respuesta en la atención de clientes internos.

## **CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Determinación del tipo de estudio**

Para el presente trabajo de consultoría se utilizará un enfoque de estudio mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo. En relación con el enfoque cuantitativo, se utilizará un tipo de estudio descriptivo y explicativo.

El estudio descriptivo tiene como propósito especificar las propiedades, características y perfiles de casos (personas, grupos, comunidades, proceso etc.); así como cuantificar variables y fenómenos. Respecto al estudio explicativo, responde por las causas de los eventos, fenómenos o problemas donde permite conocer por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. Así también permite predecir el comportamiento de variables a partir del conocimiento de sus causas (Hernández y Mendoza, 2018, p. 110).

Por último, respecto al enfoque cualitativo se desarrollarán entrevistas enfocadas en profundizar desde la perspectiva de los participantes. Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración y resultan apropiados cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en el que ocurre el fenómeno estudiado; así como cuando se busca una perspectiva cercana de los participantes (Hernández y Mendoza, 2018, p. 8).

### **2. Identificación de variables de estudio**

Las variables de estudio identificadas en el trabajo de consultoría están en torno a estudiar la implementación de un modelo de perfil de competencias. Un perfil de puesto por competencias es clave para describir comportamientos y predecir el éxito el desempeño de un colaborador ya que desde su puesto debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Por ello, se desarrollarán los conceptos de competencias, perfil de puestos, modelos de competencias y modelos de gestión por competencias.

### **3. Determinación del instrumento a utilizar**

Desde el enfoque cuantitativo se aplicará una encuesta de tipo de auditoria con la finalidad de conocer el contexto actual del área de recursos humanos sobre los diversos procesos que gestión (Anexo 7). Asimismo, se aplicará otra encuesta para el levantamiento del nivel de competencia de los colaboradores respecto a las competencias definidas (Anexo 8).

Desde el enfoque cualitativo, se realizará entrevistas a profundidad con los jefes de área y/o responsables de equipos de trabajo del área de ventas y técnica para poder levantar los perfiles de competencias de las posiciones anteriormente mencionadas.

#### **4. Procedimiento de recolección y análisis de información**

La recolección de información se realizó por medio de encuestas y entrevistas durante 10 días. Para la encuesta se alcanzó una muestra de 42 colaboradores de la organización. Respecto a las entrevistas, se tuvieron 7 entrevistas individuales con los líderes de las áreas de ventas y técnica para levantar las competencias.

## CAPÍTULO VI. DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN

### 1. Contexto de la venta profesional

De acuerdo con lo mencionado, se ha determinado que el área de ventas y técnica serán las áreas seleccionadas para diseñar el perfil de competencias de las posiciones, ya que ello va a permitir a la organización tener claro las habilidades y aptitudes que requieren los colaboradores. En ese sentido, resultado clave comprender los canales y contexto de la venta que genera la empresa de estudio.

En la empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos la venta se realiza a través de 2 tipos de canales: directos e indirectos.

#### a. Canal directo

Las ventas del canal directo se llevan a cabo a través de los representantes técnicos comerciales (RTC) y subgerentes de región hacia los clientes, las cuales están conformadas por las grandes agroindustrias como Damper, Virú, Camposol, etc. Cada RTC tiene asignado una zona en las diferentes regiones de país. De esta manera, ellos tienen la responsabilidad de realizar las actividades para la venta. Entre las diversas funciones se encuentra el cierre de ventas, visitas en fundo a clientes, coordinar con el área técnica para la aplicación de producto y soporte posventa.

#### b. Canal indirecto

Las ventas del canal indirecto están conformadas por clientes de distribución y se llevan a cabo por medio del Gerente Comercial y *Key Account Manager* (KAM), quienes son el nexo con los 2 clientes principales: Chiaway y Procampo. Adicionalmente, se cuenta con el soporte de los representantes técnicos comercial, Subgerente de Región y promotores. Ambos clientes son distribuidores estratégicos ya que cuenta con diversos puntos de venta (tiendas) a nivel nacional. Esto permite que por medio de estos clientes se logre llegar a los pequeños y medianos agricultores (clientes) de todo el país.

Una de las principales responsabilidades del gerente comercial es establecer las estrategias comerciales que aseguren el cierre y el crecimiento de las ventas y consolidar una relación a largo plazo con el cliente. Por otro lado, el KAM es responsable del control y seguimiento de la rotación de los productos, visita de clientes de manera quincenal, así como la identificación de nuevas necesidades de los clientes.

Una vez realizada la venta, se tiene el compromiso de que los productos tengan una rotación frecuente. Para ello, los promotores cumplen un rol principal, ya que son los encargados de garantizar el desalojo y reposición de los productos en los diversos puntos de venta del cliente.

## **2. Definición de la metodología**

Lominger Limited, Inc. es una consultora de Recursos Humanos fundada por Michael Lombardo y Robert Eichinger en el año 1999. En el año 2006, Lominger fue adquirida por Korn/Ferry, una de las firmas más grandes de búsqueda de ejecutivos a nivel mundial.

El modelo de competencias Lominger es una metodología práctica y flexible basada en amplias investigaciones en diversas empresas donde se identificaron factores claves de éxito para diversas posiciones. Esta metodología define las competencias como características mensurables de una persona que están relacionadas con el éxito laboral. Una competencia puede ser un comportamiento, una habilidad técnica, un atributo (como la inteligencia) o una actitud (como el optimismo).

En total, son 67 competencias que forman parte de *Lominger Leadership Architect* y están agrupadas en 6 factores y 21 grupos.

Los 6 factores claves definidos por la metodología son:

- Habilidades estratégicas: Son competencias que están relacionadas con habilidades racionales, intelectuales y estructuras de pensamiento.
- Habilidades operativas: Son competencias necesarias para organizar y llevar a cabo un trabajo de manera estructurada.
- Coraje: Son competencias que están relacionadas con la valentía para gerenciar y manejar diferentes situaciones.
- Energía y empuje: Agrupa competencias que determinan el alcance y el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Habilidades de posicionamiento organizativo: Son competencias que le permiten al colaborador tener un buen desenvolvimiento dentro de la organización.
- Habilidades personales e interpersonales: Son competencias de relaciones a todo nivel dentro de la organización, así como el manejo personal de diferentes situaciones.

Estos factores a su vez están conformados por grupos y competencias definidas. Por ejemplo, a continuación, se muestra el factor I que corresponde a habilidades estratégicas. Este factor, contiene 3 grupos y cada uno consolida sus competencias.

**Tabla 26. Competencias por grupo del Factor I: Habilidades estratégicas**

<b>Grupo A: Comprensión del negocio</b>	
<b>Competencias</b>	5. Agudeza en los negocios
	24. Habilidades funcionales y técnicas
	61. Aprendizaje Técnico
<b>Grupo B: Toma de decisiones complejas</b>	
<b>Competencias</b>	17. Calidad de las decisiones
	24. Capacidad intelectual
	61. Aprendizaje al vuelo
	61. Resolución de problemas
<b>Grupo C: Crear una visión nueva y diferente</b>	
<b>Competencias</b>	2. Manejo de situaciones ambiguas
	14. Creatividad
	28. Administración de innovaciones
	46. Perspectiva
	58. Agudeza estratégica

Fuente: Elaboración propia 2023 sobre la base de *FYI: For your improvement* de Lombardo y Eichinger (2009), este uno de los 8 factores que se presentan en el manual FYI.

El detalle de todos los factores, grupos y competencias se encuentra plasmado en el Anexo 10.

Adicional a ello, la metodología Lominger brinda herramientas complementarias que permiten implementar modelos de competencias a las posiciones que se han elegido dentro de la organización. La metodología cuenta con lo siguiente:

- a. *FYI (For Your Improvement)*: es una guía sencilla y muy estructurada que contiene la siguiente información:
  - Comportamiento de una persona inexperta y experta y en uso excesivo.
  - Causas de los comportamientos de una persona inexperta.
  - Recomendaciones para mejorar los comportamientos.
- b. Mapa de diagnóstico: muestra la agrupación de las competencias de acuerdo con los siguientes criterios:

- Grupo al que pertenece.
- Agilidad de aprendizaje: la capacidad para poder adaptarte a cambios en el entorno.
- Grado de relación con la inteligencia emocional.
- Dificultades de desarrollo de la competencia.
- Niveles de *seniority*: contribuidor individual, gerente, ejecutivo.

### **3. Identificación de los puestos**

Para identificar los puestos de estudio como objeto de análisis, se realizó una auditoría interna de los diversos procesos del área de recursos humanos donde participaron los líderes de toda la organización (jefes de área). Durante la auditoría se identificó que la organización cuenta con perfiles de puesto con competencias transversales; asimismo, mencionaron que para la definición de los perfiles de puesto no se utilizó ninguna metodología.

Después de realizada la auditoría, se validaron los resultados obtenidos en una reunión con el Gerente General. Con el *feedback* recibido se pudo detectar la necesidad de identificar las competencias específicas de los puestos del área de ventas y técnica, siendo estos perfiles del *core* del negocio.

Estas posiciones son las siguientes: Gerente Comercial, Subgerente de Región, Representante Técnico Comercial, *Key Account Manager*, Promotor de Ventas, Jefe de *Marketing*, Productos y Comunicaciones, Asistente de *Marketing* y Comunicaciones, Analista Comercial y *Marketing*, Jefe del Departamento Técnico y Nuevos Productos, Coordinador Técnico y Laboratorio, Desarrollista.

### **4. Selección de las competencias**

Para lograr identificar las competencias específicas de las 11 posiciones del área de ventas y técnica, se realizaron las entrevistas estructuradas a profundidad basadas en 09 preguntas, permitiendo entender cuáles son los retos, objetivos y responsabilidades de cada posición. De esta manera, se han realizado entrevistas a 5 líderes del equipo del área de ventas y técnica (ver el Anexo 9).

Estas posiciones fueron elegidas debido a que tienen a cargo la gestión de los equipos del área de ventas y técnica.

- Gerente General.

- Gerente Comercial.
- Jefe del Departamento Técnico de Nuevos Productos.
- Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones.
- Subgerente Región.

Una vez concluidas las entrevistas se identificaron las competencias específicas utilizando la metodología Lominger.

#### **4.1 Criterios de selección de competencias**

Con la información obtenida de las entrevistas se logró identificar las competencias específicas para los perfiles del área de ventas y técnica. Por tanto, se utilizaron los siguientes criterios de selección:

- Función del puesto: Permite analizar las responsabilidades, requisitos y habilidades que se requieren en el puesto.
- Percepción del jefe entrevistado: Se obtuvieron *inputs* principales de las competencias consideradas como indispensables para las posiciones.
- Mapa de Diagnóstico de *Leadership Architect*: Esta metodología permitió comprender e identificar de forma clara, los niveles que las competencias requiere para un perfil de puesto.

#### **4.2 Competencias seleccionadas por posición**

En la siguiente tabla se muestran las competencias seleccionadas por posición:

**Tabla 27. Competencias por posición analizada**

Competencias \ Puestos	Key Account Manager	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones	Representante Técnico-Comercial (11)	Promotor de Venta (17)	Asistente de Marketing y Comunicaciones	Jefe Técnico y Nuevos Productos	Coordinador Técnico y Laboratorio	Desarrollista (4)	Gerente Comercial	Sub-Gerente de Región Norte (3)	Analista Comercial y Marketing
Administración de innovaciones		X									
Administración de procesos										X	
Administración del tiempo				X	X						X
Agudeza en los negocios									X		
Agudeza estratégica						X			X		
Aprendizaje técnico	X		X	X		X	X	X		X	
Comunicación escrita					X		X	X			
Creación de equipos eficientes		X				X			X	X	
Creatividad		X			X						
Empuje por obtener resultados	X		X	X					X	X	
Habilidad organizativa	X	X	X				X				
Habilidad para hacer presentaciones											X
Habilidad para informar					X		X	X			X
Habilidades funcionales y técnicas		X				X	X				
Negociación	X		X						X	X	
Orientación hacia el cliente	X	X	X	X							
Perspectiva											X
Planificación								X			
Resolución de problemas						X			X	X	
Sistema de trabajo total											X
Total de competencias por posición	5	6	5	4	4	5	5	4	6	6	5

Fuente: Elaboración propia 2023 y se construyó con el objetivo de evaluar las competencias por cada posición o cargo analizado.

**5. Aplicación de instrumento**

Para las posiciones mapeadas se procedió a evaluar el nivel alcanzado de las competencias seleccionadas en los colaboradores de la empresa de estudio. Esta medición permitió conocer el nivel de desarrollo actual de las competencias identificadas respecto al nivel esperado.

De acuerdo con la metodología Lominger, cada competencia tiene comportamientos y conductas definidas, las cuales deben ser evidenciadas en las personas a evaluar. En ese sentido, para realizar esta evaluación se aplicó una encuesta a los líderes de las posiciones mapeadas. Cada líder evaluó a cada colaborador de su equipo asignando una calificación (según la escala del 1 al 5), respecto al nivel actual que demuestra cada colaborador por los comportamientos asociados a cada competencia.

**Tabla 28. Escala de evaluación de comportamientos**

Descripción	Puntaje
Sobresaliente	5
Bueno	4
Regular	3
Deficiente	2
Malo	1

Fuente: Elaboración propia 2023.

Todas las respuestas fueron consolidadas en la matriz de Evaluación de Competencias, la cual muestra los siguientes campos:

- Posición: Corresponde a las 11 posiciones *core business* de la organización.
- Meta: Muestra el puntaje esperado para cada comportamiento de acuerdo con la escala explicada anteriormente. Este puntaje también ha sido validado con el líder de cada equipo teniendo en cuenta las funciones de cada posición.
- Actual: Es el puntaje asignado por el líder de cada colaborador a través de la encuesta.
- Competencia: Son las competencias mapeadas para cada posición.
- Comportamientos: Son las conductas asociadas y detalladas según la metodología Lominger.

De esta manera, se obtuvieron los resultados de 42 colaboradores que ocupan las diversas posiciones *core business* de la organización.

## 6. Resultado

Con la aplicación de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 29. Resultados generales por posición**

Posiciones Comerciales	% de Cumplimiento esperado	% de Cumplimiento de Competencia	Brecha
Analista Comercial y <i>Marketing</i>	100%	97%	3%
Gerente Comercial	100%	94%	6%
Subgerente de Región	100%	92%	8%
Desarrollista	100%	91%	9%
Coordinador Técnico y Laboratorio	100%	88%	12%
Jefe Técnico y Nuevos Productos	100%	87%	13%
Promotor de Venta	100%	83%	17%
Representante Técnico-Comercial	100%	82%	18%
Asistente de <i>Marketing</i> y Comunicaciones	100%	81%	19%
Jefe de <i>Marketing</i> , Producto y Comunicaciones	100%	76%	24%
<i>Key Account Manager</i>	100%	74%	26%

Fuente. Elaboración propia 2023.

Analizando los resultados se puede identificar que todas las posiciones obtienen un porcentaje de cumplimiento por debajo de lo esperado para las competencias identificadas en cada posición.

Las posiciones que muestran una brecha mayor frente a lo esperado son los puestos de *Key Account Manager*, el jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones, Asistente de *Marketing* y Comunicaciones, Representante Técnico-Comercial, Promotor de Venta, Jefe Técnico y Nuevos Productos y Coordinador Técnico y Laboratorio. Todas ellas muestran un resultado por debajo del 90%.

A continuación, se detalla los resultados por posición y competencias:

**Tabla 30. Resultados de la Posición 1: *Key Account Manager***

Posición	<i>Key Account Manager</i>		
	Meta	Actual	Brecha
Competencias			
Aprendizaje Técnico	4	3	31%
Orientación hacia el cliente	4	3	31%
Empuje por obtener resultados	4	3	25%
Habilidad organizativa	4	3	25%
Negociación	4	3	21%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En esta primera posición de *Key Account Manager* se identifica que las competencias con mayor GAP son la de aprendizaje técnico, orientación hacia el cliente con un 31%; la de empuje por obtener resultados y habilidad organizativa obtuvieron un 25% y la competencia de negociación obtuvo un 21%.

**Tabla 31. Resultados de la Posición 2: Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones**

Posición	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones		
Competencias	Meta	Actual	Brecha
Habilidad organizativa	4	3	25%
Orientación hacia el cliente	4	3	25%
Habilidades funcionales y técnicas	4	3	25%
Administración de innovaciones	4	3	25%
Creación de equipos eficientes	4	3	25%
Creatividad	4	3	25%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En el caso de la posición de Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones se visualiza que las seis competencias identificadas obtuvieron de GAP un 25%.

**Tabla 32. Resultados de la Posición 3: Asistente de *Marketing* y Comunicaciones**

Posición	Asistente de Marketing y Comunicaciones		
Competencias	Meta	Actual	Brecha
Habilidad para informar	4	3	25%
Comunicación escrita	4	3	25%
Administración del tiempo	4	3	25%
Creatividad	4	4	0%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En el caso de la posición de Asistente de *Marketing* y Comunicaciones se identifica que las competencias con mayor GAP son la de habilidad para informar, comunicación escrita y administración del tiempo con un 25%.

**Tabla 33. Resultados de la Posición 4: Representante Técnico-Comercial**

Posición	Representante Técnico-Comercial		
Competencias	Meta	Actual	Brecha
Aprendizaje técnico	4	3	23%
Orientación hacia el cliente	4	3	19%
Habilidad organizativa	4	3	16%
Negociación	4	3	16%
Empuje por obtener resultados	4	3	16%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En el caso de la posición de Representante Técnico-Comercial, se identifica que las competencias con mayor GAP son la de aprendizaje técnico con un 23%, orientación hacia el cliente con un 19%; y la de habilidad organizativa, negociación y empuje por obtener resultados obtuvo el 16%.

**Tabla 34. Resultados de la Posición 5: Promotor de Ventas**

Posición	Promotor de Ventas		
Competencias	Meta	Actual	Brecha
Empuje por obtener resultados	4	3.2	19%
Orientación hacia el cliente	4	3.3	17%
Aprendizaje técnico	3	3.2	2%
Administración del tiempo	4	3.5	12%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En el caso de la posición de Promotor de Ventas, se identifica que las competencias con mayor GAP son empuje por obtener resultados con un 19%, seguido de orientación al cliente con 17%. Las dos competencias con menor GAP son administración del tiempo con 12% y aprendizaje técnico con solo 2%.

**Tabla 35. Resultados de la Posición 6: Jefe Técnico y Nuevos Productos**

Posición	Jefe del Dpto. Técnico y Nuevos Productos		
Competencias	Meta	Actual	Brecha
Creación de equipos eficientes	4	2.6	36%
Agudeza estratégica	4	3.5	13%
Habilidades funcionales y técnicas	4	4.0	0%
Resolución de problemas	4	4.0	0%
Aprendizaje técnico	4	4.3	-6%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En esta sexta posición se encuentra que el mayor GAP se da con la competencia creación de equipos eficientes con un 36%. Luego, la competencia agudeza estratégica con una brecha de 13% y, finalmente, la competencia de aprendizaje técnico tiene una calificación sobresaliente por encima de la meta.

**Tabla 36. Resultados de la Posición 7: Coordinador Técnico y Laboratorio**

Posición	Coordinador Técnico y Laboratorio		
Competencias	Meta	Actual	Brecha
Habilidad Organizativa	4	3	25%
Habilidades funcionales y técnicas.	4	3	25%
Habilidad para informar	4	3	17%
Aprendizaje Técnico	4	4	0%
Comunicación escrita	4	4	0%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En esta séptima posición se encuentra que el mayor GAP está en las competencias de habilidad organizativa y habilidades funcionales y técnicas con un 25%, seguido de habilidad para informar con un 17%.

**Tabla 37. Resultados de la Posición 8: Desarrollista**

Posición	Coordinador Técnico y Laboratorio		
Competencias	Meta	Actual	Brecha
Habilidad para informar	4	3	19%
Aprendizaje Técnico	4	4	13%
Planificación	4	4	5%
Comunicación escrita	4	4	0%

Fuente: Elaboración propia 2023

En esta octava posición, el mayor GAP es un 19% en la competencia habilidad para informar, seguido de aprendizaje técnico con un 13% y por último un 5% en la competencia de planificación.

**Tabla 38. Resultados de la Posición 9: Subgerente de Región**

Posición	Sub Gerente de Región		
Competencias	Meta	Actual	Brecha
Empuje por obtener resultados	4	3.5	13%
Resolución de problemas	4	3.6	10%
Administración de procesos	4	3.6	10%
Creación de equipos eficientes	4	3.7	7%
Aprendizaje Técnico	4	3.8	6%
Negociación	4	3.8	6%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En el caso de la posición de Subgerente de Región se identifica que las competencias con mayor GAP son las de empuje por obtener resultados con un 13% y la competencia de resolución de problemas y administración de procesos con 10% en ambas. Las competencias con menor brecha son aprendizaje técnico y negociación 6%.

**Tabla 39. Resultados de la Posición 10: Gerente Comercial**

Posición	Gerente Comercial		
Competencias	Meta	Actual	Brecha
Resolución de problemas	4	3.2	20%
Agudeza Estratégica	4	3.5	13%
Negociación	4	3.8	4%
Empuje por obtener resultados	4	4.0	0%
Creación de equipos eficientes	4	4.0	0%
Agudeza en los negocios	4	4.0	0%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En el caso de la posición de Gerente Comercial se identifica que las competencias con mayor GAP son las de resolución de problemas con un 20% y agudeza estratégica con 13%. Por último, una brecha del 4% en la competencia de negociación.

**Tabla 40. Resultados de la Posición 11: Analista Comercial**

Posición	Analista Comercial		
	Meta	Actual	Brecha
Habilidad para informar	4	3.3	17%
Perspectiva	4	3.5	13%
Administración del tiempo	4	4.0	0%
Sistema del trabajo total	4	4.0	0%
Habilidad para hacer presentaciones	4	4.0	0%

Fuente: Elaboración propia 2023.

En el caso de la posición de Analista Comercial y *Marketing*, se identifica que las competencias con mayor GAP son las de habilidad para informar con un 17% y perspectiva con 13%.

## 7. Conclusiones del levantamiento de la información

Conforme con los resultados mostrados en el punto 6 donde se presentan por puesto las competencias seleccionadas de acuerdo con los criterios de selección, se halló lo siguiente:

- Todas las posiciones del Área Técnica y de Ventas presentan un desarrollo de las competencias de un 4% por debajo de lo esperado, siendo la meta un 90%.
- Las dos posiciones con una brecha mayor al 20% son *Key Account Manager* (26%) y el Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones (24%).
- Se identificaron cinco posiciones con una brecha entre un rango del 11% al 19%: Coordinador Técnico y Laboratorio (12%); Jefe Técnico y Nuevos Productos (13%); Promotor de Ventas (17%); Representante Técnico-Comercial (18%); y el Asistente de *Marketing* y Comunicaciones (19%).
- Las posiciones de Desarrollista (9%); Subgerente de Región (8%); Gerente Comercial (6%) y el Analista Comercial y *Marketing* (3%) presentan una brecha menor al 10%, es decir, se encuentran dentro del porcentaje esperado.
- Se identificó que las competencias como orientación al cliente, habilidad organizativa, empuje por obtener resultados, habilidad para informar y creación de equipos eficientes son aquellas que de manera transversal presentan mayor brecha en diferentes posiciones.

## CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE COMPETENCIAS Y EL CIERRE DE BRECHAS

De acuerdo con los objetivos establecidos para el presente trabajo de consultoría, en este capítulo se desarrollará la propuesta a seguir por parte de la organización de estudio. Esta propuesta consolida la implementación de competencias específicas, plan de capacitación para el cierre de brechas, así como la medición y seguimiento.

### 1. Implementación de competencias específicas

Se recomienda a la organización en estudio realizar la implementación de las competencias específicas para cada perfil de puestos de las áreas técnica y ventas que se han identificado a través de la metodología Lominger.

**Tabla 41. Relación posiciones con sus competencias específicas**

COMPETENCIAS	POSICIONES				
Administración de innovaciones	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones				
Administración de procesos	Sub gerente de Región				
Administración del tiempo	Promotor de Venta	Asistente de Marketing y Comunicaciones			
Agudeza estratégica	Jefe Técnico y Nuevos Productos	Gerente Comercial			
Aprendizaje técnico	Promotor de Venta	Representante Técnico Comercial	KAM	Desarrollista	Sub gerente de Región
Comunicación escrita	Asistente de Marketing y Comunicaciones				
Creación de equipos eficientes	Jefe Técnico y Nuevos Productos				
Creatividad	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones				
Empuje por obtener resultados	Promotor de Venta				
Habilidad organizativa	Representante Técnico Comercial	Coordinar Técnico y Laboratorio	KAM	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones	
Habilidad para informar	Coordinar Técnico y Laboratorio	Desarrollista	Analista Comercial	Asistente de Marketing y Comunicaciones	
Habilidades funcionales y técnicas	Coordinar Técnico y Laboratorio	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones			
Negociación	Representante Técnico Comercial	KAM			
Orientación hacia el cliente	Promotor de Venta	Representante Técnico Comercial	KAM	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones	
Perspectiva	Analista Comercial				
Planificación	Desarrollista				
Resolución de problemas	Sub Gerente Region	Gerente Comercial			

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 2. Diseño del plan de capacitación para el cierre de brechas

Con los resultados obtenidos se identificaron las brechas del modelo de competencias aprobado por la organización de estudio. En tal sentido, se elaboró una propuesta que permita cerrar las brechas identificadas para alinearlas al nuevo modelo de competencias.

A través de esta propuesta la organización de estudio logrará:

- Mejorar el desempeño de sus colaboradores tanto individual como colectivo.
- Mejorar la formación y desarrollo de habilidades.
- Retener al talento clave.
- Impulsar la innovación y competitividad entre los colaboradores.

Se propone desarrollar un plan de capacitación bajo la metodología 70-20-10. Esta metodología sugiere trabajar el desarrollo de competencias a través de la siguiente distribución:

- 70% de aprendizaje experiencial: es una oportunidad para desarrollar conocimiento y habilidades, a través de experiencias reales en el trabajo y su propósito principal es preparar a los colaboradores en un breve periodo de tiempo para asumir retos más complejos.
- 20% de aprendizaje social: son actividades que incluyen aprendizaje social y colaborativo, *feedback* y otros métodos de interacción de compañeros o líderes. El acompañamiento y retroalimentación con los principales beneficios de este enfoque de aprendizaje.
- 10% de aprendizaje formal: son espacios formales de aprendizaje y que deberían centrarse en cerrar las brechas que se han identificado en el colaborador. Por ejemplo: capacitaciones, talleres, seminarios etc.

El uso de esta metodología permitirá incorporar habilidades en los colaboradores que permitan incrementar el desempeño de la organización.

### **3. Implementación del plan de capacitación**

Para iniciar el plan de capacitación se identificaron aquellas competencias que presentan brechas por desarrollar, siendo un total de 17. Luego de ello, se mapearon las posiciones que presentan brechas en cada una de estas competencias para definir la estrategia a utilizar según la metodología 70-20-10.

#### **a. Esquema 70%**

Se propone desarrollar 2 competencias con la metodología del 70%, las mesas de conversación para fomentar una negociación efectiva con los principales *stakeholders* a través de equipos multidisciplinarios que generen valor al negocio y el dictado de charlas sobre los principales productos para compartir conocimiento con los agricultores.

**Tabla 42. Acciones de desarrollo del esquema 70%**

Competencia	Acción de desarrollo	Motivo
Negociación	Mesa de conversación	Participar de un equipo multidisciplinar para negociar con agricultores a fin de desarrollar habilidades comerciales y generar alianzas estratégicas.
Aprendizaje Técnico	Dictado de charlas	Brindar charlas a agricultores y distribuidores para ganar conocimiento de los productos sobre los productos más representativos de la organización.

Fuente: Elaboración propia 2023.

#### b. Esquema 20%

Se propone trabajar 6 competencias con la metodología del 20%, donde se mencionan 2 principales acciones: *mentoring* y *coaching*. Ambos procesos buscan desarrollar habilidades y conocimientos que permitan alcanzar los objetivos a través del conocimiento, experiencia o guía de un líder o profesional especialista dentro de la organización.

**Tabla 43. Acciones de desarrollo del esquema 20%**

Competencia	Acción de Desarrollo	Motivo
Administración de procesos	<i>Mentoring</i>	Aprender de la experiencia y consejos del Gerente Comercial para la implementación de nuevos proyectos.
Agudeza estratégica	<i>Coaching</i>	Obtener nuevas ideas estratégicas e innovadores que permitan obtener una visión estratégica.
Creación de equipos eficientes	<i>Coaching</i>	Aprender las herramientas esenciales como habilidades de comunicación, liderazgo e innovación para la gestión de equipos
Empuje por obtener resultados	<i>Coaching</i>	Alcanzar los objetivos establecidos de manera eficaz.
Habilidad organizativa	<i>Coaching</i>	Gestionar los recursos eficientemente para el cumplimiento de las tareas encomendadas.
Orientación al cliente	<i>Coaching</i>	Brindar herramientas a través de simulaciones y <i>role play</i> para poner en práctica todo el conocimiento aprendido en el curso.
Perspectiva	<i>Mentoring</i>	Aprender de la experiencia y consejos del Gerente Comercial en la implementación de proyectos de gran alcance en la organización y/o en conjunto con otros países de la región.
Resolución de problemas	<i>Coaching</i>	Permitirá desarrollar y fortalecer habilidades, empleando lógica y métodos para encontrar soluciones de manera objetiva.

Fuente: Elaboración propia 2023.

#### c. Esquema 10%

Esta metodología es la más utilizada y se busca desarrollar 10 competencias. Corresponden a capacitaciones en su mayoría externas donde no se tiene el *know-how* dentro de la organización a partir del dictado de diferentes especialistas de instituciones y universidades prestigiosas.

**Tabla 44. Acciones de desarrollo del esquema 10%**

Competencia	Acción de desarrollo	Motivo
Administración de innovaciones	Curso Empresarial Gestión de la Innovación y Metodologías Ágiles	Incorporar metodologías y <i>frameworks</i> ágiles para generar soluciones a través de productos y servicios.
Administración del tiempo	Curso en Administración del Tiempo y Productividad Persona	Gestionar productivamente los tiempos personales según el tipo de tarea a desempeñar, con el objetivo de alcanzar las metas y mejorar la productividad y rendimiento.
Aprendizaje técnico	Capacitación <i>in-house</i> de conocimiento de producto y negocio	Conocer las características técnicas de los productos y el negocio para tener más información que permita lograr mejores ventas
Comunicación	Curso en Comunicación de Alto Impacto	Dominar técnicas que permitirán sentirse seguro en cualquier acto de comunicación y conquistar al receptor con un mensaje claro y convincente.
Creatividad	Curso Innovación y Creatividad	Aprender a definir de manera más efectiva los problemas críticos, identificar posibles soluciones y fomentar un cambio positivo.
Habilidad para informar	Curso de Presentaciones de Alto Impacto	Desarrollar la capacidad para recopilar, evaluar y presentar información de manera clara, concisa y efectiva.
Habilidades funcionales y técnicas	Cursos de Tecnología de la Información e innovación por puesto de trabajo	Conocer a fondo el entorno de la innovación y tecnología en el entorno empresarial, a fin de desarrollar conocimientos altos de tecnología para lograr eficiencias en el trabajo.
Negociación	Curso de Negociación y Persuasión Comercial	Desarrollar un pensamiento crítico para lograr acuerdos con <i>stakeholders</i> que beneficien a la organización, desarrollando competencias de comunicación, escucha y persuasión.
Orientación hacia el cliente	Curso de Calidad de Servicio al Cliente	Conocer las herramientas prácticas que permitan brindar un servicio de excelencia a los clientes, retenerlos, fidelizarlos y construir en ellos una relación de largo plazo.
Planificación	Curso de Técnica de Planificación	Aprender a definir objetivos claros y el cómo alcanzarlos, a través de estrategias que permitan identificar las prioridades y determinar las acciones para garantizar el éxito.

Fuente: Elaboración propia 2023.

Por último, se definieron métricas de éxito para medir la eficacia de la acción de desarrollo, a fin de validar una vez culminada si efectivamente tuvo éxito en el impacto que se deseaba alcanzar.

El costo total asociado al plan de capacitación propuesto asciende a S/ 35 140.

Se elaboró un cronograma de alto impacto, mapeado las acciones para desarrollar competencias, costos y tiempos para cada una (ver la Tabla 45).

**Tabla 45. Cronograma del proyecto**

Actividad	Competencia a desarrollar	Tipo de acción	JUN 2023	JUL 2023	AGO 2023	SET 2023	OCT 2023	NOV 2023	DIC 2023	ENE 2024	FEB 2024	MAR 2024	ABR 2024	MAY 2024	JUN 2024
<b>CRONOGRAMA DE PROYECTO</b>															
Curso Empresarial Gestión de la Innovación y Metodologías Ágiles	Adm. De Innovaciones	10%													
Mentoring	Adm. De Procesos	20%													
Curso Administración del Tiempo y Productividad Persona	Adm. Del Tiempo	10%													
Coaching	Agudeza Estratégica, Creación de equipos eficientes, Empuje por obtener resultados, Habilidad organizativa y Resolución de	20%													
Curso Inhouse de conocimiento de producto y negocio	Aprendizaje Técnico	10%													
Comunicación de Alto Impacto	Comunicación escrita	10%													
Curso Innovación y Creatividad	Creatividad	10%													
Curso Presentaciones de alto impacto	Habilidad para informar	10%													
Curso de Tecnología de la Información e innovación por puesto de trabajo	Habilidades funcionales y técnicas	10%													
Curso de Negociación y Persuasión Comercial	Negociación	10%													
Curso de Calidad de Servicio al Cliente	Orientación al Cliente	10%													
Curso de Técnica de Planificación	Planificación	10%													

Fuente: Elaboración propia 2023.

#### 4. Medición y seguimiento

Para asegurar el cierre de brechas de las competencias identificadas, la organización en estudio debe ejecutar una evaluación de competencias de forma semestral. Esta medición se puede realizar a través de la plantilla utilizada para el Formato de Evaluación de Competencias.

**Tabla 46. Plan de capacitación por competencias**

Competencias	Nivel de posición	Posición	Brecha	Metodología 70-20-10	Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Duración	Medición de la eficacia	Costo
Administración de innovaciones	Mando Medio	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones	25%	10	Curso Empresarial Gestión de la Innovación y Metodologías Ágiles	Incorporar metodologías y frameworks ágiles que usen las empresas más innovadoras para generar soluciones a través de productos y servicios.	21 Horas	Calificación final promedio superior	2500
Administración de procesos	Mando Medio	Sub gerente de Región	10%	20	Mentoring	Aprender de la experiencia y consejos del Gerente Comercial para la implementación de nuevos proyectos.	03 meses	Informe de evaluación por el jefe directo	2800
Administración del tiempo	Empleados	Promotor de Venta	12%	10	Administración del Tiempo y Productividad Persona	Gestionar productivamente nuestros tiempos personales según el tipo de tarea a desempeñar.	12 horas	Calificación final promedio superior	3000
	Empleados	Asistente de Marketing y Comunicaciones	25%	10					
Agudeza estratégica	Mando Medio	Jefe Técnico y Nuevos Productos	13%	20	Coaching	Obtener nuevas ideas estratégicas e innovadoras que permitan obtener una visión	03 meses	Informe de evaluación por el jefe directo	2800
	Ejecutivo	Gerente Comercial	13%						
Aprendizaje técnico	Empleados	Promotor de Venta	2%	10 y 70	Capacitación Inhouse de conocimiento de producto y negocio	Conocer las características técnicas de los productos y el negocio.	6 horas	Resultados de la evaluación	500
	Mando Medio	Representante Técnico Comercial	23%						
	Mando Medio	KAM	31%						
	Empleados	Desarrollista	13%						
	Mando Medio	Sub gerente de Región	6%						
Comunicación escrita	Empleados	Asistente de Marketing y Comunicaciones	25%	10	Comunicación de Alto Impacto	Dominar técnicas que permitirán sentirse seguro en cualquier acto de comunicación y conquistar a tu audiencia de manera asertiva.	2 meses	Resultados de la evaluación Informe de evaluación por el jefe directo Encuesta de 180 ( equipos y pares)	700
Creación de equipos eficientes	Mando Medio	Jefe Técnico y Nuevos Productos	36%	20	Coaching	Aprende las herramientas esenciales como habilidades de comunicación, liderazgo e innovación para la gestión de equipos	06 meses	Informe de evaluación por el jefe directo Encuesta de liderazgo 180 ( equipos y pares)	1200
	Mando Medio	Sub gerente de Región	7%						
	Mando Medio	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones	25%						

Competencias	Nivel de posición	Posición	Brecha	Metodología 70-20-10	Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Duración	Medición de la eficacia	Costo
Creatividad	Mando Medio	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones	25%	10	Curso Innovación y Creatividad	Permite definir de manera más efectiva los problemas críticos, identificar posibles soluciones y fomentar un cambio positivo.	02 meses	Calificación final promedio superior	3500
Empuje por obtener resultados	Empleados	Promotor de Venta	19%	20	Coaching	Alcanzar los objetivos establecidos de manera eficaz.	06 meses	Cumplimiento de metas de ventas	3000
	Mando Medio	Representante Técnico Comercial	16%						
	Mando Medio	KAM	25%						
	Mando Medio	Sub Gerente Region	13%						
Habilidad organizativa	Mando Medio	Representante Técnico Comercial	16%	20	Coaching	Gestionar los recursos eficientemente para el cumplimiento de las tareas encomendadas.	06 meses	Informe de evaluación por el jefe directo Encuesta de liderazgo 180 ( equipos y pares)	3000
	Mando Medio	Coordinar Técnico y Laboratorio	25%						
	Mando Medio	KAM	25%						
	Mando Medio	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones	25%						
Habilidad para informar	Mando Medio	Coordinar Técnico y Laboratorio	17%	10	Curso de "PRESENTACIONES DE ALTO IMPACTO"	Desarrollar la capacidad para recopilar, evaluar y presentar información de manera clara, concisa y efectiva	2 meses	Informe de evaluación por el jefe directo a través de calificación de presentaciones ( equipos y pares)	3500
	Mando Medio	Desarrollista	19%						
	Empleados	Analista Comercial	17%						
	Empleados	Asistente de Marketing y Comunicaciones	25%						
Habilidades funcionales y técnicas	Mando Medio	Coordinar Técnico y Laboratorio	25%	10	Cursos de Tecnología de la Información e innovación por puesto de trabajo	Conocer a fondo el entorno de la innovación y tecnología en el entorno empresarial, a fin de desarrollar conocimientos altos de tecnología para lograr eficiencias en el trabajo.	12 horas	Informe del jefe de implementación de mejoras y automatización en el área de trabajo.	
	Mando Medio	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones	25%						
Negociación	Mando Medio	Representante Técnico Comercial	16%	10 y 70	Curso de Negociación y Persuación Comercial	Desarrollar un pensamiento crítico para lograr acuerdos desarrollando las competencias de comunicación, escucha y persuasión.	24 horas	Calificación final promedio superior	2800
	Mando Medio	KAM	21%						
	Mando	Sub gerente de Región	6%						

Competencias	Nivel de posición	Posición	Brecha	Metodología 70-20-10	Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Duración	Medición de la eficacia	Costo
Orientación hacia el cliente	Empleados	Promotor de Venta	17%	10 y 20	Curso de Calidad de Servicio al Cliente	10%: Conocer las herramientas prácticas que les permitan brindar un servicio de excelencia a sus clientes, retenerlos, fidelizarlos y construir en ellos una relación de largo plazo.  20%: Brindar herramientas a través de simulaciones y role play para poner en práctica todo el conocimiento aprendido en el curso.	12 horas	Calificación final promedio superior	1060
	Mando Medio	Representante Técnico Comercial	19% <del>6</del>						
	Mando Medio	KAM	31%						
	Mando Medio	Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones	25%						
Perspectiva	Empleados	Analista Comercial	17%	20	Mentoring	Aprender de la experiencia y consejos del Gerente Comercial en la implementación de proyectos de gran alcance en la organización y/o en conjunto con otros países de la región.	03 meses	Informe Final del jefe directo	1500
Planificación	Mando Medio	Desarrollista	5%	10	Curso de Técnica de Planificación	Entender en qué consiste la planificación y la organización en el trabajo diferenciando entre eficacia y eficiencia.	150 horas	Calificación final promedio superior	3280
Resolución de problemas	Mando Medio	Sub Gerente Region	10%	20	Coaching	Permitirá desarrollar y fortalecer habilidades, empleando lógica y métodos para encontrar soluciones de manera objetiva.	06 meses	Informe de evaluación por el jefe directo.	
	Ejecutivo	Gerente Comercial	20%						

Fuente: Elaboración propia 2023.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el trabajo de consultoría realizado en la empresa dedicada a la producción y comercialización de productos agroquímicos se concluye lo siguiente:

- La metodología Lominger es una herramienta práctica y flexible que se enfoca en identificar las competencias sobre la base de los comportamientos específicos de la persona para incluirlos en cada descripción de puesto.
- Esta metodología se ajusta a las necesidades actuales de la empresa para poder identificar las competencias en las posiciones del área técnica y de ventas.
- A través de la evaluación de competencias realizada al personal se evidencia una brecha promedio de 14%. Las posiciones con mayor brecha a desarrollar son *Key Account Manager* con un 26% y Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones con un 24%. Asimismo, las posiciones que poseen menor brecha son las de Analista Comercial y *Marketing* con un 3% y Gerente Comercial con un 6%.
- Las competencias que más se repiten en los perfiles de puesto de las posiciones del estudio son aprendizaje técnico (7) y empuje por obtener resultados (5). Por otro lado, las competencias que menos aparecen son administración de innovaciones, administración de procesos, agudeza en los negocios, habilidad para hacer presentaciones perspectiva, planificación y sistema de trabajo total (1).
- La propuesta de implementación para el cierre de brechas utiliza una sólida metodología de aprendizaje que permite cerrar brechas en las competencias y desarrollar habilidades en los colaboradores, impactando asimismo en la productividad de los trabajadores. El plan incluye diversas acciones a desarrollar, dentro de las más resaltantes se encuentran: procesos de *coaching* y *mentoring* y cursos *in-house* y externos. La inversión total mapeada es de S/ 35 140.
- La propuesta de implementación para el cierre de brechas generará un impacto significativo en la empresa de estudio dedicada a la producción y comercialización de productos agroquímicos, ya que mejorará el desempeño de cada colaborador en sus funciones de manera efectiva y permitirá adquirir nuevas habilidades. Asimismo, incrementará la motivación y compromiso al sentirse valorados y apoyados en su crecimiento profesional, siendo incluso una alternativa de retención de personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo editorial Patria.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). *Series estadísticas anuales*. BCRPdata. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales>
- Barney, J. B. y Hesterly, W. (2013). *Strategic Management and Competitive Advantage*. (5ta. ed). Prentice Hall.
- Chávez, J. (2016). *Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito*. [Tesis para optar por el grado de magister en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5326/1/T2069-MDTH-Chavez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Euroforum (2020). *Competencias transversales: qué son y por qué las necesitas*. <https://www.euroforum.es/blog/competencias-transversales-que-son-y-por-que-las-necesitas/#:~:text=Las%20competencias%20transversales%2C%20o%20gen%C3%A9ricas,estas%20competencias%2C%20encontramos%20las%20espec%C3%ADficas.>
- Gil, I., Villanueva, G. y Castro, M. (2015). *Relación entre el desempeño por competencias y objetivos del área comercial de una empresa industrial*. [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, Universidad del Pacífico]. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1578/Isabel\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1578/Isabel_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2da ed.). McGraw-Hill Interamericana
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, D. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta. ed.). Pearson Educación.
- Gómez, M. (2018). *Perfil por Competencias. Un enfoque a la investigación de necesidades de capacitación en el nivel operativo del sector de confección textil en el cantón Ambato*.

Universidad Técnica de Ambato.

Hay Group (2005). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto.

Lombardo, M. M., y Eichinger, R. W. (2009). *FYI: For Your Improvement (Competencia)*. (5ta. ed.). Lominger International.

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [Midagri] (2021). *Pese a los impactos del COVID-19, el sector agropecuario creció 1.3% durante el 2020*. Nota de prensa elaborada por la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional del Midagri. 12 de febrero. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/342099-pese-a-los-impactos-del-covid-19-el-sector-agropecuario-crecio-1-3-durante-el-2020?ref=blog.finsmart.pe>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2022). *Marco Macroeconómico Multianual 2022–2025*.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2022\\_2025.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2022_2025.pdf)

Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento empresarial y personal*. Netbiblo.

Ramírez-Díaz, J. L. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1–15. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.23>

Sociedad Española de Médicos Generales y de Familia – SEMG (2006). *Desarrollo Profesional-SEMG: Desarrollo profesional por competencias*. [https://www.semg.es/images/documentos/DESARROLLO\\_PROFESIONAL\\_DP\\_SEMG\\_completo.pdf](https://www.semg.es/images/documentos/DESARROLLO_PROFESIONAL_DP_SEMG_completo.pdf)

Universidad San Ignacio de Loyola (2020). *Demanda de alimentos orgánicos en el mundo postpandemia es una oportunidad para el agro peruano*. Blog USIL. 03 de julio. <https://blogs.usil.edu.pe/novedades/demanda-de-alimentos-organicos-en-el-mundo-postpandemia-es-una-oportunidad-para-el-agro-peruano>

Villalobos, A., Quirós, D., y León., G. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(1), 62-76. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/1639>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES CRITICOS DE EXITOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Conversión de cultivos tradicionales a cultivos de alto valor.	0.060	3	0.180
Incremento del nivel tecnológico en cultivos tradicionales.	0.050	2	0.100
Crecimiento de los proyectos y áreas agrícolas (Chavimochic 3 - Olmos - Majes).	0.350	4	1.400
Crecimiento en las cadenas de distribución.	0.120	3	0.360
Atraer clientes a través de redes sociales y pagina web.	0.020	2	0.040
Mayor demanda del consumidor final de productos para una alimentación sana.	0.110	3	0.330
<b>AMENAZAS</b>			
Fenómenos naturales	0.090	3	0.270
Escasez e incremento en el precio de las materias primas y suministros	0.100	3	0.300
Inestabilidad en el marco jurídico relacionado con el rubro	0.010	2	0.020
“Comoditización” de productos como citoquininas y giberelinas.	0.015	2	0.030
Aumento del tipo de cambio	0.040	3	0.120
Depender más del 20% de un cliente y/o producto	0.020	3	0.060
Guerra entre Rusia y Ucrania, afecta precio de materias primas y combustible	0.015	2	0.030
Sumatoria	1.000		3.24

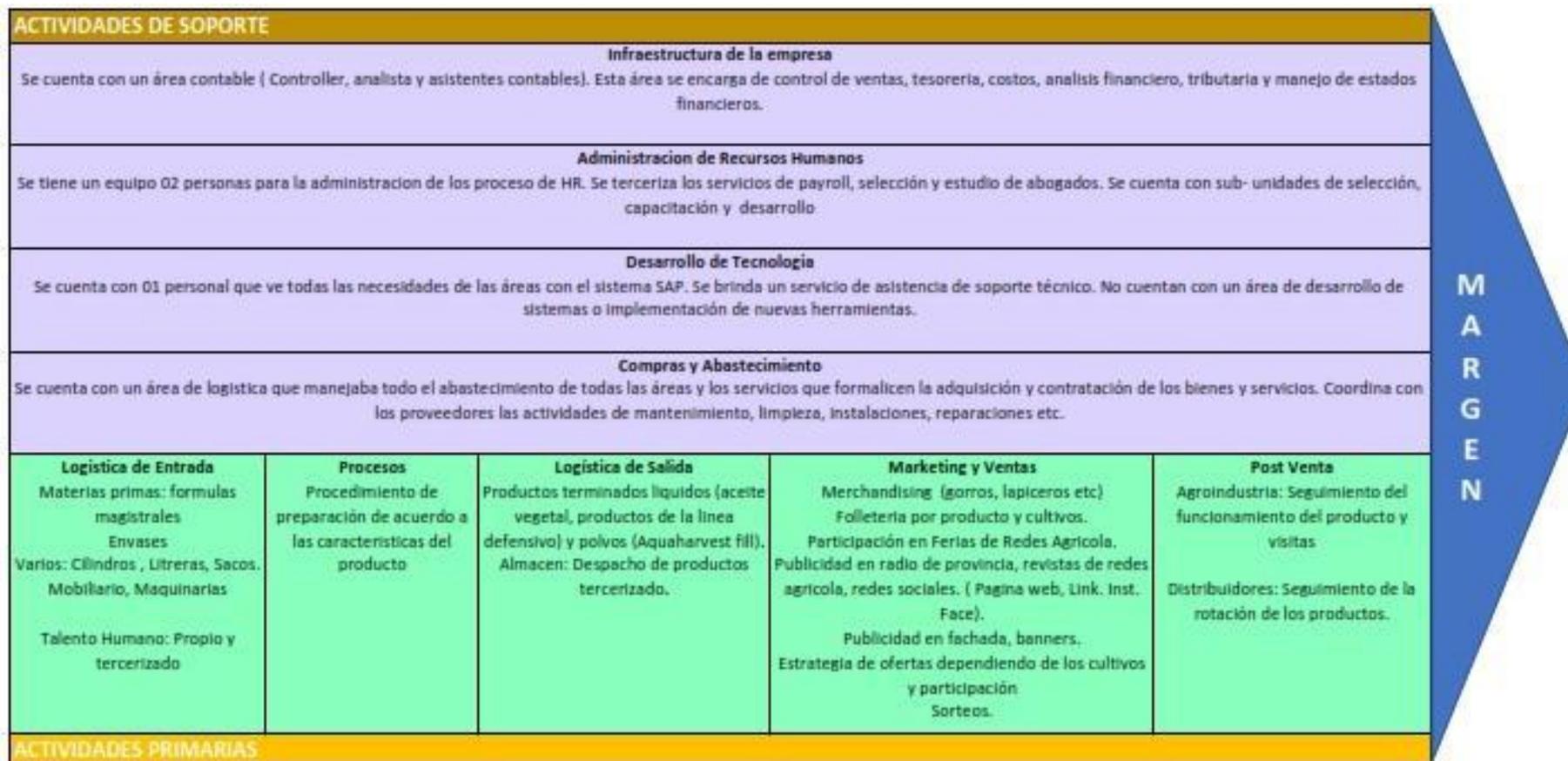
Fuente: Elaboración propia 2023.

## Anexo 2. Modelo de negocio (CANVAS)

<b>Asociaciones Claves</b> Materias Primas: Gaviol y Gekacorp, Agriagral Embases: Papelsa y Diverplas Transporte Logístico: Maquinarias: Mantenimiento:	<b>Actividades Claves</b> Producción: Fabricación de productos agroquímicos.	<b>Valor añadido</b> Consultas: En que medida sus productos no tienen competencia o son novedades en el mercado (si existe competencia, todos tienen competencia. Cual el diferenciadores o el plus que tienes nuestros productos versus la competencia. (la presentación) Asesoría personalizada (aplicaciones prácticas) de acuerdo a la problemática que pueda tener el cliente. Personal técnico altamente calificado Marca Calidad : Certificaciones en Senasa y Certificación ISO 9001:2015	<b>Relaciones con los clientes</b> Grandes Agroindustrias: Asistencia Personal porque hay asesoramiento pero básicamente de compra. Asistente personal exclusiva: Distribuidores, existe una alianza estratégica a nivel nacional para el impulso de los productos y logros de metas de ventas.	<b>Ciudadanos</b> Nicho de mercado Grandes Agroindustrias: Empresas Camposol, Viru, Dumper, Hass Perú se les vende productos de manera directa. Distribuidores :Ejemplo procampo Otras empresas que venden los productos para sus clientes. Pequeños agricultores (independientes)
	<b>Recursos Claves</b> Físicos: Se usa máquinas especializadas ( Máquina dosificadora, mezcladora, molino, apilador hidráulico, carretilla hidráulica, etc.) Intelectuales: Productos registrados en Senasa. Humanos: Personal calificado Económicos: Capital de la empresa.		<b>Canales Comunicación , Distribución y Venta</b> <b>Canales directos:</b> Equipo de ventas que ofrece directamente los productos. Redes sociales y página web administrada por un asesor de ventas. <b>Canales indirectos:</b> Tiendas de Distribuidores donde se tienen alianzas estratégicas para impulso de productos. <b>Masivos - Distribuidores pequeños:</b> Agricultores pequeños	
<b>Costes</b> Modelo de costos según valor Economía de escala		<b>Ingresos</b> Venta de activos: ingreso generado por la venta de productos no se recibe nada por asesoramiento o por la alianza estratégica. Alquiler: Se tiene el alquiler de inmueble en Magdalena.		

Fuente: Elaboración propia 2023.

### Anexo 3. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2023.

## Anexo 4. Perfiles de puesto

### 1. Jefe Técnico y Nuevos Productos

Título del cargo: Jefe del Departamento Técnico y Nuevos Productos

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Cargo que le reportan: Coordinador del Departamento, Técnico y Laboratorio, Desarrollista

Objetivo:

Planear, implementar, dirigir y asegurar el cumplimiento de estrategias y ensayos de productos nuevos por cultivo. Responsable del soporte técnico a *Staff* de ventas y clientes

Función principal:

- Planeamiento, implementación, dirección, coordinación y seguimiento a los procedimientos detallados relacionados al departamento técnico que correspondan en el manual del sistema de gestión de calidad (SGC).
- Elaboración de estrategias y coordinación de ensayos de productos comerciales y nuevos, por cultivo y zonas, SPE, SBO y SEC, como también el presupuesto de promoción y *marketing* de la compañía.
- Manejo de información técnica internacional y nacional, creando y analizando base de datos para su difusión.
- Ser soporte técnico al equipo de ventas y clientes.
- Dirigir y programar los registros y renovaciones: productos en SENASA y otros (CU: certificaciones orgánicas).
- Elaborar material técnico y asistir labores relacionadas a las de formulaciones de nuevos productos para licitaciones y mercados específicos.

### 2. Promotor de venta

Título del cargo: Promotor de Venta

Puesto del jefe inmediato: Representante Técnico Comercial

Cargo que le reportan: Ninguno

Objetivo:

Responsable de la promoción, comercialización de los productos, cumplimiento de metas, objetivos comerciales y técnicos. Salvaguardar y realizar el seguimiento del mantenimiento de los equipos/herramientas que la empresa le brinda para el desarrollo de sus funciones.

Función principal:

- Responsable de la promoción y seguimiento de ventas y negocios en (agricultores), *dealers*, cultivo(s), valle y/o campaña(s) específica asignada, como parte del posicionamiento de la marca.
- Cumplimiento de metas y objetivos comerciales asignados en forma mensual en clientes y/u objetivos específicos.

### 3. Coordinador del Departamento Técnico y Laboratorio

Título del cargo: Coordinadora del Departamento Técnico y Laboratorio

Puesto del jefe inmediato: Jefe del Departamento Técnico y Nuevos Productos

Cargo que le reportan: Desarrollista

Objetivo:

Responsable del cumplimiento y/o adecuación a los requisitos establecidos en las disposiciones reglamentarias vigentes aprobado por entidades del sector agrícola (SENASA y MIDAGRI) y otros, que propicien la importación, comercialización y distribución de los productos ofrecidos

Función principal:

- Elaborar, actualizar y gestionar los dossiers para el registro y/o actualización del registro de los productos (en caso aplique) comercializados por la empresa ante el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA).
- Gestionar cualquier incumplimiento de la empresa a los requisitos indicados en el reglamento de plaguicidas vigente.
- Revisar diariamente el portal web de El Peruano, SENASA, MIDAGRI, INACAL y otros, a fin de dar a conocer a la Jefatura de las últimas disposiciones aprobadas para la comercialización de plaguicidas / fertilizantes.
- Colaborar y gestionar con las filiales / distribuidores de la empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos en la elaboración de documentos técnicos y otros, requeridos para el registro y/o renovación del registro de los productos.
- Gestionar oportunamente la renovación de las cartas de compatibilidad de los productos ante la entidad certificadora correspondiente (Control Union, Kiwa BCS Öko Garantie, IMO, entre otras). Asimismo, gestionar la solicitud de evaluación y el cumplimiento de los requisitos indicados en el reglamento para agricultura orgánica (EU, JAS, NOP) para la inscripción de productos nuevos.
- Coordinar y gestionar oportunamente con las filiales del grupo de la empresa en estudio, la renovación de las cartas de homologación de los productos aprobados para agricultura orgánica, previa aprobación de la Gerencia.
- Gestionar y hacer seguimiento a los programas de post registro (manejo de envases vacíos), previamente aprobado por el SENASA, así como la presentación del informe anual.
- Coordinar activamente con la Jefatura, con el experimentador y especialista del SENASA la instalación del ensayo de eficacia de acuerdo con el protocolo de ensayo, previamente aprobado por la autoridad.
- Reportar mensualmente a la Jefatura y Gerencia el *Technical Report* (en inglés) con los ensayos más destacados de Perú, Ecuador y Bolivia.
- Dar cumplimiento a los procedimientos del proceso de Gestión Técnica correspondiente al SGC.
- Revisar, proponer cambios y adecuar los procedimientos de Gestión Técnica, previamente aprobado por la Jefatura.
- Coordinar con la Jefatura el levantamiento de cualquier No Conformidad identificada a partir de una auditoría interna o externa.
- Asegurar el cumplimiento del programa anual de validación de la calidad de los productos y comunicar los resultados de este a la Jefatura Dpto. Técnico, Gerencia y responsable del SGC.
- Revisar y gestionar oportunamente, con la Coordinadora de *Marketing*, que la información técnica y comercial de los productos dados a conocer en la página web de la empresa correspondan a la última versión aprobada por la Jefatura.
- Coordinar, gestionar y hacer seguimiento a las solicitudes de análisis químicos de los productos indicados por la Jefatura Dpto. Técnico o la Gerencia.
- Colaborar activamente con las áreas de logística, ventas, producción y *staff* comercial ante una solicitud de información técnica, elaboración de documentos, pedido de etiquetas, muestras, análisis, etc. según corresponda.
- Mantener una comunicación activa con el personal responsable del cumplimiento regulatorio de casa matriz para la gestión oportuna de toda información requerida para el registro de productos, y otros que la Jefatura o la Gerencia considere necesario.
- Ejecutar el programa semestral de verificación de las probetas siguiendo el procedimiento establecido y dar a conocer los resultados al Jefe de Operaciones.
- Gestionar con el Asistente de Logística el cumplimiento de los requisitos para proveedores nuevos según lo establecido en el SGC.
- Desarrollar anualmente la evaluación de los proveedores del área y enviar el reporte de la evaluación al Asistente de Logística.
- Asegurar para que el Asistente de Producción y de Logística cuenten con la última versión del cuadro de tolerancias parámetros de calidad para materias primas, insumos y materias complementarias.

- Coordinar con el Jefe de Operaciones las inspecciones del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) en las instalaciones de la empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos en el Perú.
- Participar de las auditorías externas del SGC en representación de la Jefatura.

#### **4. Gerente Comercial**

Título del cargo: Gerente Comercial

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Cargo que le reportan: Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones, KAM, Subgerente de Región, jefe de región.

Objetivo:

Responsable de realizar el estudio de mercado y posicionar como primera marca en la mente del consumidor. Desarrollar nuevos negocios y productos.

Función Principal:

- Diseño e implementación del *business plan* y plan de *MKT* anual en coordinación con el área de *Marketing*.
- Diseño e implementación de campañas de *MKT*.
- Diseño e implementación de campañas de *trade marketing* y programas de CRM.
- Coordinar y supervisar en conjunto con Gerente General, Jefe del Dpto. Técnico y Jefe de *Marketing* los folletos y etiquetas de los productos.
- Elaboración e implementación de nuevos proyectos y negocios. Existen dos aspectos paralelos que se involucran en este proceso: uno implica ingeniería de producto; el otro, análisis de mercado.
- Desarrollo e implementación de estrategias para la introducción de nuevos productos. Innovar en la introducción de nuevos productos para la expansión del mercado
- Desarrollar *Brand Awareness*. Buscar gran notoriedad de marca por potenciales clientes, y asociarla correctamente con un determinado producto, ya que la marca es el principal objetivo de la publicidad en la introducción de nuevos productos.
- Elaborar y coordinar con cada jefe zonal la red de distribución para la comercialización de los productos. Coordinar la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta a nuestros clientes ofreciendo siempre un producto de calidad.
- Crear nuevos acuerdos comerciales con distribuidores y clientes.
- Realizar el seguimiento de objetivos y acciones definidas para el equipo a cargo.
- Supervisar soporte comercial y técnico mediante charlas, visitas y capacitaciones según objetivos de visita definidos para el área de acuerdo con necesidades puntuales de RTC, consultores y cliente de la zona a cargo.
- Asignar y distribuir objetivos a su equipo comercial de acuerdo con las características de cada zona en particular y de los productos a posicionar.
- Planificar las acciones de asesoramiento técnico en coordinación con el jefe del Dpto. Técnico y comercial de zona a cargo, supervisando la implementación por parte de los RTC, jefes de región y sub gerentes regionales.
- Ampliar la cartera comercial y estrategias para lograr objetivos con la red de distribución- clientes. Tener conocimientos amplios de todos los productos que se ofrecen para poder brindar a los clientes de un asesoramiento adecuado respecto a sus necesidades.

#### **5. Representante Técnico-Comercial**

Título del cargo: Representante Técnico-Comercial

Puesto del jefe inmediato: Subgerente de Región

Cargo que le reportan: Promotor de Venta

Objetivo:

Realizar una gestión comercial exitosa en los territorios bajo su responsabilidad, velando por la comercialización de los productos, cumplimiento de metas, objetivos comerciales y técnicos.

Función principal:

- Encargado de ser la imagen visible y constante de la empresa en la zona asignada.
- Responsable de la búsqueda, desarrollo, ejecución, seguimiento y cierre de ventas y negocios en *dealers*, distribuidores y clientes directos de su zona.
- Cumplimiento de metas, objetivos comerciales y técnicos durante el ejercicio anual vigente en su zona asignada.
- Gestionar y brindar charlas dirigidas a clientes de la zona de forma mensual, orientadas a las necesidades de desarrollo, investigación y apoyo en la misma, con la finalidad de incrementar las ventas.
- Cumplir con la entrega oportuna de: presupuesto de ventas, VEN-FOR-06 proyección de venta mensual y registrar en la herramienta de gestión comercial y/o formato, las visitas diarias y/o llamadas realizadas.
- Reportes de planes de trabajo mensual y supervisión de labores de promotores de campo a la supervisión regional.
- Responsable del seguimiento del vehículo, servicios, mantenimiento y control de la unidad asignada, así como equipos de comunicación.

#### **6. Subgerente de Región**

Título del cargo: Subgerente de Región

Puesto del jefe inmediato: Gerente de Nuevos Negocios y *Marketing*

Cargo que le reportan: Representante Técnico-Comercial

Objetivo:

Responsable de la planeación e implementación de estrategias técnico-comerciales. Velar por el cumplimiento del presupuesto programado y logro de objetivos de venta

Función principal:

- Planeamiento, implementación, coordinación y seguimiento a los procedimientos detallados relacionados al área comercial que correspondan en el manual del sistema de gestión de calidad (SGC).
- Gestionar y dar seguimiento al plan de acción mensual como también el presupuesto anual, en función a las estrategias, objetivos de gerencia y casa matriz.
- Participar mínimo una vez al mes, en las reuniones del RTC con líder comercial de Procampo de sus respectivas zonas.

#### **7. Analista Comercial y *Marketing***

Título del cargo: Analista Comercial y *Marketing*

Puesto del jefe inmediato: Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones

Cargo que le reportan:

Objetivo:

Brindar soporte al área de comercial y *marketing* por medio del seguimiento y análisis del mercado y la venta.

Función principal:

- Cumplir con la MVV SPE (misión, visión y valores institucionales).
- Cumplir al 100% políticas, normas y reglamentación impartidas por la empresa de producción y comercialización de productos agroquímicos en el Perú.
- Brindar soporte al área comercial y *marketing* con información de calidad y análisis.

- Levantamiento de precios por producto por zona, reporte y actualización mensual.
- Levantamiento e investigación de promociones a nivel distribución de productos competidores por cada zona.
- Generar informe gerencial respecto a data de ventas. Análisis al detalle, cada mes.
- Cálculo de bonos *sell out* de principales distribuidores y coordinar su liquidación.
- Seguimiento a convenios comerciales (cumplimientos, avances).

### **8. Desarrollista**

Título del cargo: Desarrollista

Puesto del jefe inmediato: Jefe del Departamento Técnico y Nuevos Productos

Cargo que le reportan: Ninguno

Objetivo:

Asegurar la correcta implementación, seguimiento y reporte de los trabajos de investigación técnica y de desarrollo comercial de productos actuales y de nuevos productos en campo (clientes).

Función principal:

- Coordinar la instalación en campo de trabajos de investigación y de desarrollo de productos nuevos y establecidos.
- Coordinar y realizar las evaluaciones y seguimiento de las aplicaciones de los trabajos de investigación y de desarrollo comercial, con sus respectivos protocolos.
- Elaborar el informe final de los trabajos ejecutados y reportar al coordinador del departamento técnico, técnico con copia al jefe de área.
- Validar los productos en clientes de agroindustria a través de trabajos semi comerciales, con la finalidad de introducirlos en el plan de aplicación del cliente.
- Responsable del mantenimiento y cuidado de los equipos y herramientas para las tareas encomendadas.
- Presentación de reportes de liquidaciones de presupuestos operativos mensuales asignados.

### **9. Key Account Manager**

Título del cargo: *Key Account Manager*

Puesto del jefe inmediato: Gerente de Nuevos Negocios y *Marketing*

Cargo que le reportan: Ninguno

Objetivo:

Responsable del nexo y aplicación de estrategias entre la empresa agroquímica - Procampo; manteniendo el desarrollo de nuevos negocios con el cliente, para el cumplimiento de venta

Función principal:

- Servir de nexo en la relación comercial con nuestro cliente Procampo para canalizar las perspectivas de crecimiento del negocio por ambas partes.
- Hacer un seguimiento a las estrategias y su aplicación que son generadas entre la empresa y Procampo.
- Responsable del control y seguimiento del trabajo que realizan los promotores de ventas, así como de proponer mejoras en los procesos y funciones del personal.
- Seguimiento del avance del objetivo de venta.
- Seguimiento de las acciones al segmento de clientes grandes (*top 100*)
- Seguimiento de indicadores de gestión en el canal como: *Días stock*, productos por vencer, productos vencidos y deteriorados.
- Seguimiento a las acciones al segmento masivo: Promociones, ofertas, campañas, actividades de *MKT*.
- De forma semanal reportar las acciones realizadas como visitas, reuniones, *stocks*, temas administrativos, comerciales etc.
- Ejercer otras funciones relacionadas con la gestión del área, necesarias para el cumplimiento de los sistemas de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.

### **10. Nombre: Jefe de Marketing, Producto y Comunicaciones**

Título del cargo: Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones

Puesto del jefe inmediato: Gerente de Nuevos Negocios y *Marketing*

Cargo que le reportan: Practicante de *Marketing*

Objetivo:

Responsable de la estrategia de *Marketing*, con enfoque en el consumidor, alineada a la visión empresarial y estrategias comerciales para incrementar el posicionamiento de la imagen corporativa y crecimiento en ventas de los productos.

Función principal:

- Dar seguimiento a las ventas por producto y segmentos.
- Análisis e investigación de mercado.
- Responsable de la planificación y ejecución de las estrategias de *Marketing* mediante campañas publicitarias.
- Elaboración de Estrategia de Lanzamiento para nuevos productos: Plan *Go to Market* y Plan de Comunicación.
- Elaboración y ejecución de Presupuesto de *Marketing* Anual.
- Elaboración y ejecución del Plan de *Marketing* Anual.
- Implementación de estrategias de mercadeo en coordinación con KAM.
- Responsable de la Estrategia de *Marketing* Digital.
- Monitoreo y coordinación con agencia/asistente/*community manager*.
- Incremento de posicionamiento, generación de leads, *funnels* y campañas *Ads* y *mailing*.
- Ejecución del Plan de Incentivos del Equipo de Ventas.

### **11. Asistente de Marketing y Comunicaciones**

Título del cargo: Asistente de *Marketing*

Puesto del jefe inmediato. Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones

Cargo que le reportan. -

Objetivo:

Dar soporte en la gestión del área de *Marketing* orientado a la Comunicación y Publicidad para impulsar la presencia de la marca.

Función Principal:

- Cumplir al 100% políticas, normas y reglamentación de la compañía.
- Generar ideas creativas para proponer campañas publicitarias digitales.
- Diseño, coordinación para compra de *Merchandising* y gestión para su distribución.
- Diseñar piezas gráficas y audiovisuales para implementar en canales digitales e impresos.
- Diseñar campañas publicitarias para cliente interno y externo.
- Análisis según solicitud de jefe inmediato.

## Anexo 5. Análisis VRIO

Recursos y Capacidades	V	R	I	O	Implicaciones Competitivas
<b>Talento</b>					
Personal técnico altamente especializado (desarrollistas) en el manejo de productos químicos.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva
Formulación de productos químicos.	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Vendedores especializados en las ventas.	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Líder de la organización.	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Personal capacitado (operarios) en todo proceso especializado.	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
<b>Procesos</b>					
Productos registrados en SENASA.	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Certificación ISO 9001-2015.	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Aplicación de los productos en campo.	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Venta corporativa.	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Venta con distribuidores nacional.	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
<b>Recursos</b>					
Productos específicos patentados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Marca posicionada en el mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Instalaciones propias para la fabricación de los productos químicos.	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Muestra una cultura organizacional sólida y estable.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Laboratorio de pruebas	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2023.

## Anexo 6. Matriz EFI

FACTORES CRITICOS DE EXITOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
Contar con una cartera sólida de clientes y bajo nivel de morosidad.	0.040	3	0.120
Marca reconocida en el mercado por su calidad.	0.040	2	0.080
Flexibilidad y velocidad de respuesta para atender la demanda del mercado.	0.040	2	0.080
Contar con productos de origen Norte Americano.	0.030	2	0.060
Contar con productos bandera en el mercado como Stimulate, X-Cyte, Bio Forge, Root Feed SP y GNO.	0.030	3	0.090
Tener una planta propia.	0.100	4	0.400
Lograr la Recertificación de ISO 9001:2015 en Diseño, Fabricación y Comercialización de fertilizantes, reguladores de crecimiento y productos biológicos de uso agrícola.	0.100	4	0.400
Baja rotación del personal.	0.035	4	0.140
Contamos con personal competente y con experiencia.	0.030	3	0.090
Contar con el respaldo y asesoría de casa matriz y más de 16 subsidiarias a nivel mundial.	0.030	3	0.090
Liquidez sólida de la organización.	0.030	3	0.090
Buen ambiente de trabajo y clima laboral.	0.030	3	0.090
Asesoría técnica especializada, capacitaciones virtuales para todos los clientes.	0.020	3	0.060
Presencia sólida en el mercado.	0.100	4	0.400
Buena relación con principales cadenas de distribución.	0.040	4	0.160
Capacitación y desarrollo del talento humano.	0.040	3	0.120
<b>DEBILIDADES</b>			
Fuerza de venta concentrada en la costa, la cual representa el 70% del mercado nacional.	0.025	4	0.100
Falta de adecuación a las normas medioambientales	0.040	3	0.120
Contar con un solo proveedor para una materia prima (Quimpac - Gavilon)	0.030	3	0.090
Falta de seguimiento y revisión del <i>Forecast</i>	0.030	4	0.120
Enfoque de ventas en productos de bajo margen	0.020	3	0.060
Falta cargar información en el sistema para la mejora de análisis (SAP)	0.020	3	0.060
Local de planta propia con espacio reducido	0.070	4	0.280
Demora de respuesta en la atención de clientes internos (diversas áreas de la empresa)	0.030	4	0.120
Sumatoria	1.000		3.420

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Anexo 7. Formato de encuesta de auditoría interna**

DIMENSIÓN	UNIDAD	Preguntas	Escala de Medición		
			Se Cumple	Se cumple parcialmente	No se cumple
1. Gestión y Estructura	Selección	1.1 ¿Los perfiles de puesto están alineados y reflejan las competencias reales que requiere el puesto?			
	Selección	1.2 ¿Se utiliza alguna metodología para identificar las competencias que requiere el puesto?			
	Selección	1.3 ¿Se cuenta con un diccionario de competencias que este graduado por niveles y grados?			
	Selección	1.4 ¿La empresa tiene una estructura jerárquica (organigrama)?			
	Selección	1.5 ¿Cuenta la empresa con una política de reclutamiento y selección por competencias?			
	Selección	1.6 ¿La empresa cumple con el procedimiento para realizar el reclutamiento?			
	Capacitación	1.7 ¿Se tiene establecido una política del proceso de entrenamiento y gestión del conocimiento?			
	Capacitación	1.8 ¿El proceso de entrenamiento se encuentra documentado con objetivos?			
	Capacitación	1.9 ¿Se utiliza una metodología de aprendizaje para asegurar el desarrollo de competencias en los colaboradores?			
	Capacitación	1.10 ¿La empresa realiza el levantamiento de necesidades de capacitación de acuerdo con los perfiles?			
	Promoción	1.11 ¿Se tiene establecido una política de promoción de personal?			
	Promoción	1.12 ¿Se tiene establecido un procedimiento de promoción de personal?			
	Promoción	1.13 ¿El proceso de promociones garantiza que el puesto requerido sea cubierto por la persona idónea?			
	Compensación	1.14 ¿Se tiene establecido una política de compensaciones?			
	Compensación	1.15 ¿La empresa utiliza una metodología para la valorización de puestos?			
	Compensación	1.16 ¿La empresa utiliza una metodología para la definición de bandas salariales?			
	Compensación	1.17 ¿Los procesos de nómina se encuentran documentados?			
	Compensación	1.18 ¿La empresa utiliza criterios objetivos para la decisión de incrementos salariales a los colaboradores? Ej.: desempeño, potencial			
	Compensación	1.19 ¿Se cuenta con un sistema de retribución por méritos ( <i>input</i> : evaluación de desempeño)?			

DIMENSIÓN	UNIDAD	Preguntas	Escala de Medición		
			Se Cumple	Se cumple parcialmente	No se cumple
2. Implementación y Evidencia	Selección	2.1 ¿La empresa hace entrega de la descripción de puesto a los colaboradores?			
	Selección	2.2 ¿Los trabajadores identifican la jerarquía a través de un organigrama?			
	Selección	2.3 ¿Se cuenta con una matriz de seguimiento de los procesos de selección vigente?			
	Selección	2.4 ¿Se cuenta con las herramientas que permita seleccionar al candidato idóneo al puesto?			
	Selección	2.5 ¿Se realiza una validación del perfil del puesto con el cliente interno previo a la convocatoria y entrevistas?			
	Capacitación	2.6 ¿Los colaboradores conocen el proceso de entrenamiento, responsabilidades y cómo se aplica en la práctica?			
	Capacitación	2.7 ¿En la ejecución de los entrenamientos se utilizan diferentes herramientas (formatos de diseño instruccional, plataformas, etc.) que garanticen el aprendizaje y desarrollo de competencias?			
	Capacitación	2.8 ¿Se cuenta con evidencias de la ejecución de actividades relacionadas con el Proceso de Entrenamiento (asistencia, fotos, resultado exámenes y encuestas)?			
	Promoción	2.9 ¿Los líderes y colaboradores conocen el proceso de promociones y cómo se aplica en la práctica?			
	Promoción	2.10 ¿Se utiliza un sistema de <i>Assessments</i> (entrevistas, evaluaciones, casos) para asegurar la calidad y efectividad en el proceso de Promociones?			
	Promoción	2.11 ¿Los líderes brindar <i>feedback</i> al personal respecto a las competencias que debe seguir reforzando?			
	Compensación	2.12 ¿Los líderes y colaboradores conocen el proceso de compensaciones?			
	Compensación	2.13 ¿La empresa cuenta con un sistema integral para el manejo de nómina y compensaciones?			
	Compensación	2.14 ¿Se cuenta con evidencias de la ejecución de los procesos de nómina para validar de trazabilidad de la información?			
	Compensación	2.15 ¿Los colaboradores tiene conocimiento de las bandas salariales de su posición?			
	Compensación	2.16 ¿La empresa realiza una actualización de las valorizaciones de puesto?			
3. KPI y Seguimiento	Selección	3.1 ¿Se realiza la revisión anual para la actualización de los perfiles de puesto?			
	Selección	3.2 ¿La empresa cumple con los tiempos establecidos para cubrir con las posiciones?			
	Selección	3.3 ¿Se tiene establecida alguna matriz seguimiento con el estatus de los procesos de selección?			
	Selección	3.4 ¿Se tiene identificado la tasa de rotación de personal?			
	Capacitación	3.5 ¿Se tiene visibilidad de los KPI del proceso de entrenamiento de manera formal, estandarizada?			
	Capacitación	3.6 ¿Se realiza seguimiento para monitorear el avance en el desarrollo de las competencias de los equipos?			
	Promoción	3.7 ¿Se tiene visibilidad de los KPI del proceso de promociones de manera formal, estandarizada y con diferentes cortes (ej.: promociones por niveles, áreas, género, etc.), ¿y se hace seguimiento con la frecuencia establecida?			
	Promoción	3.8 ¿Se establecen planes de acción (ej.: estrategias de desarrollo y retención) para el cumplimiento de metas de KPI?			
	Promoción	3.9 ¿Se mide el desarrollo de las competencias del colaborador para evaluar la promoción y asegurar el éxito en el nuevo rol?			
	Compensación	3.10 ¿Se establecen planes de acción (análisis de equidad salarial) para el cumplimiento de metas de KPI?			

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Anexo 8. Formato de evaluación de competencias**

Competencia	Comportamiento	Escala de Evaluación				
		Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Sobresaliente
		1	2	3	4	5
NEGOCIACIÓN	Habilidad para llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles, con grupos internos o externos.					
	Capacidad de solucionar divergencias con discreción.					
	Capacidad de obtener concesiones sin dañar las relaciones.					
	Persona directa, enérgica y diplomática a la vez.					
	Obtiene rápidamente la confianza de los demás participantes en la negociación.					
	Siempre sabe cuándo es el momento oportuno de hacer las cosas.					
EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS	Se puede contar en ella para lograr los objetivos con éxito.					
	Forma parte del grupo de las personas más destacadas constantemente y de manera consistente					
	Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar.					
	Pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados.					
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas.					
	Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones.					
	Es capaz de detectar los problemas ocultos.					
	Sabe analizar los problemas con objetividad.					
	No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.					
AGUDEZA ESTRATÉGICA	Ve el futuro con claridad.					
	Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras.					
	Posee gran conocimiento y amplia perspectiva.					
	Tiene visión de futuro.					
	Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades					
	Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores.					

Competencia	Comportamiento	Escala de Evaluación				
		Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Sobresaliente
		1	2	3	4	5
CREACIÓN DE EQUIPOS EFICIENTES	Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere.					
	Sabe inculcar buen ánimo y espíritu en el equipo.					
	Comparte los triunfos y logros.					
	Promueve el diálogo abierto, franco.					
	Permite a las personas terminar y hacerse responsables de su trabajo.					
	Define el éxito como producto del trabajo de equipo.					
	Hace que todos se sientan parte del equipo.					
AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS	Sabe cómo funcionan los negocios.					
	Sabe de las políticas, metodologías, tendencias y tecnologías presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.					
	Conoce a la competencia.					
	Sabe cómo funcionan las estrategias y tácticas en el mercado.					

Fuente: Elaboración propia 2023.

## Anexo 9. Formato de entrevistas

### a) Entrevista 1

Nombre del Entrevistado: José Antonio Rubín

Posición Actual: Gerente General

Fecha de entrevista: 17 de abril 2023

#### Preguntas

1. ¿Qué posiciones son las que tiene bajo su supervisión directa en la parte comercial?  
A nivel general compañía tengo 06 reportes directo que son mi línea de liderazgo. Estas posiciones son: jefe de operaciones, *controller*, jefe de administración y comercio, jefe de gestión humana, jefe de Departamento técnico y nuevos productos y gerencia comercial. Estas 02 últimas posiciones son las que pertenecen al equipo comercial.  
Quisiéramos ahondar un poco más en estas 02 posiciones. Respecto a la posición de Gerencia Comercial:
2. ¿Cuáles son los retos y/u objetivos que afronta esta posición?  
El principal reto de esta posición es asegurar en tener el mejor estudio de mercado y posicionarnos como la mejor opción en la mente de los clientes. Adicional a ello, parte de lo que espero de esta posición es que pueda innovar y proponer nuevos productos y “aperturar” canales para nuevos negocios.
3. ¿En qué consiste el trabajo?  
Esta posición tiene un rol estratégico y clave para la organización ya que está encargado de la planificación y dirección de los planes de ventas de nuestros productos. Además, es responsable de coordinar, liderar y supervisar el trabajo con diferentes *stakeholders* para lograr cumplir con todos los objetivos comerciales, como, por ejemplo: comercialización de nuestros productos, buscar nuevos acuerdos comerciales, implementar campañas comerciales, entre otros.
4. ¿Qué riesgos tiene esta posición?  
Como lo mencioné anteriormente, al ser una posición clave, las decisiones que se toman desde esta gerencia tienen un impacto directo en las estratégicas comerciales que nos permitan incrementar las ventas de nuestros productos. Asimismo, se pondría en riesgo la relación de confianza que hemos construido con clientes claves
5. ¿Esta posición maneja personal a cargo?  
Sí. El gerente comercial tiene a cargo un área en ventas de 30 personas y 16 trabajadores en el equipo de *Marketing*.
6. ¿Con quienes suele interactuar esta posición en su día a día?  
El equipo comercial, liderado por el gerente comercial, tiene reuniones todas las maneras con el equipo de ventas y marketing. Aquí lo llamamos como los *dailys meetings* para hacer el seguimiento y asegurar el logro de los objetivos comerciales. También coordina en conjunto con el Jefe del Dpto. Técnico, Jefe de *Marketing* y conmigo los folletos y etiquetas de los productos.  
A nivel interno, se reúne con las diferentes Gerencias, *Marketing*, Producción, Ventas y Atención al cliente, RR.HH., Créditos, Cobranzas y Legales, Contabilidad, y Logística. A nivel externo, interactúa con proveedores, clientes y entidades públicas y privadas.
7. ¿Cuáles son las decisiones importantes que debe de tomar este rol?  
Entre las decisiones importantes que tiene este rol se encuentra la definición de nuevos acuerdos comerciales, distribución de productos, la planificación del asesoramiento crítico, implementación de nuevos proyectos, revisión y aprobación de presupuestos y campañas comerciales.
8. ¿Qué competencia considera indispensables que debe tener la persona que ocupe la posición?
  - Resolución de problemas: la persona tiene que utilizar métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas o situaciones difíciles
  - Administración de innovaciones: sabe promover las nuevas ideas en el equipo, analiza el impacto de las nuevas ideas, puede poner en práctica ideas creativas de otros
  - Toma de decisiones: puede tomar decisiones inteligentes con poca información y en un corto tiempo
  - Creación de equipos eficientes: tiene que tener capacidades para desarrollar equipos de alto rendimiento que busquen esforzarse y motivarse para lograr resultados excelentes
  - Negociación: sabe llegar a puntos medios, cuidando la relación siempre con los clientes
9. ¿Considerando un rango del 1 al 5 que puntaje consideraría que debe llegar a cumplir las siguientes competencias?
  - Resolución de problemas: 4
  - Administración de innovaciones: 4
  - Toma de decisiones: 4
  - Creación de equipos eficientes: 5
  - Negociación: 5

Respecto a la posición de Jefe de departamento técnico y nuevos productos:

1. ¿Cuáles son los retos y/u objetivos que afronta esta posición?  
Esta posición debe planificar, implementar, dirigir el cumplimiento de las estrategias y ensayos de los productos nuevos que se elaboran para cada cultivo. Asimismo, es el soporte técnico del *staff* de ventas y clientes para demostrar que los productos que tenemos en nuestra cartera son óptimos a comparación de otros en mercado de la competencia.
2. ¿En qué consiste el trabajo?  
Este rol realiza mucho seguimiento a los procedimientos definidos de acuerdo con el sistema de gestión de calidad que tenemos establecido. Esto es muy importante ya que nos ayuda garantizar la calidad que tienen nuestros productos. Para ello, esta posición debe tener un amplio conocimiento en la parte técnica tanto para la investigación y elaboración de nuevas estrategias y ensayos de productos, ya sea para cultivo o comerciales.
3. ¿Qué riesgos tiene esta posición?  
Es fundamental que conozca la dosis adecuada y correspondiente para lograr que los productos que se elaboran sean suficientemente competitivos para el mercado actual, caso contrario puede dañar todo el cultivo y hacer perder una inversión.
4. ¿Esta posición maneja personal a cargo?  
Sí, el jefe técnico tiene a su cargo al coordinador técnico y laboratorio y también a los desarrollistas.
5. ¿Con quienes suele interactuar esta posición en su día a día?

- Área de venta: Coordina la aplicación de ensayos, que clientes requiere el soporte técnico y que temas de charlas se deberá dictar.
  - Gerente comercial: Son *partners*, a los que le brinda los reportes de las aplicaciones en los clientes.
  - Subgerente de región (Norte, Sur y Centro): supervisión de los trabajos del RTC y cerrar ventas con clientes complejos.
  - Representante técnico comercial: Asesora las charlas técnicas que debe dar en su zona.
6. ¿Cuáles son las decisiones importantes que debe de tomar este rol?  
Que las muestras y cantidades de productos que deben ser aplicadas en el ensayo técnico sea la correcta; adicional a ello, elaborar y revisar los informes técnicos que reciben del equipo de desarrollistas.
7. ¿Qué competencia considera indispensables que debe tener la persona que ocupe la posición?
- o Conocimiento del producto
  - o comunicación en todos los niveles
  - o habilidad para la resolución de problemas
  - o toma de decisiones
  - o Liderazgo
8. ¿Considerando un rango del 1 al 5 que puntaje consideraría que debe llegar a cumplir las siguientes competencias?
- o Conocimiento del producto (5),
  - o comunicación en todos los niveles (5),
  - o habilidad para la resolución de problemas (5)
  - o toma de decisiones (5),
  - o Liderazgo (5).

#### b) Entrevista 2

Nombre del Entrevistado      Guillermo Sanabria  
 Posición Actual                Jefe del departamento técnico y nuevos productos  
 Fecha de entrevista            25 de abril 2023

#### Preguntas

1. ¿Qué posiciones son las que tiene bajo su supervisión directa?  
En el área del departamento técnico y nuevos productos me reportan 02 posiciones. Está el coordinador del departamento técnico y laboratorio y los desarrollistas. Esta última posición maneja un desarrollista para cada zona norte y sur.  
Quisiéramos ahondar un poco más en estas 02 posiciones. Respecto a la posición de Coordinar técnico y laboratorio:
2. ¿Cuáles son los retos y/u objetivos que afronta esta posición?  
La posición debe hacer cumplir las normas vigentes dictadas por las entidades gubernamentales (SENASA y MIDAGRI) para el desalojo de los productos que ofrece la empresa. Adicional a ello, brindar informes técnicos con la información correspondiente y correcta, como también dar seguimiento a la calidad de los productos.
3. ¿En qué consiste el trabajo?  
Estar al tanto de las actualizaciones dispuestas por las entidades para el sector agrícola, gestionando los dossiers correspondientes para el registro de los productos, y a su vez actualización según corresponda para su implementación, aplicación y difusión de los resultados y experiencias de casos de éxito de las validaciones realizadas, esto va a permitir que obtengamos un producto de calidad de forma estratégica.
4. ¿Qué riesgos tiene esta posición?  
Al no seguir los requisitos de las normas vigentes, tendríamos información no válida para seguir desarrollando productos adecuados, corriendo el riesgo de ser multados o hasta clausurados por infringir las normas actuales.  
Considero que esta posición debe conocer ampliamente sobre las normas vigentes y estar pendiente y actualizado de toda modificación e implementación que predispone las entidades gubernamentales para el sector agrícola, ya que es fundamental para la aplicación de las dosis de los productos y la elaboración de las fichas técnicas adecuadas, mostrando de forma práctica y sencilla su uso para los clientes.
5. ¿Esta posición maneja personal a cargo?  
Sí, los cuales se encuentran en campo (Desarrollistas).
6. ¿Con quienes suele interactuar esta posición en su día a día?
- Jefatura y Gerencia: le reporta mensualmente los ensayos más destacados en algunas sedes.
  - Coordinadora de *Marketing*: gestión de la información técnica acorde a las normas vigentes.
  - Jefe de Operaciones: reporte de resultados de los procedimientos establecidos.
  - Asistente de Logística: evalúan y verifican que se cumpla los requisitos para los nuevos proveedores.
7. ¿Cuáles son las decisiones importantes que debe de tomar este rol?  
Que los dossiers cumplan las normas vigentes dispuesta por el gobierno para el sector agrícola.
8. ¿Qué competencia considera indispensables que debe tener la persona que ocupe la posición?
- a. Profundidad en el conocimiento del producto (5)
  - b. Comunicación en todos los niveles (5)
  - c. Habilidad para resolución de problemas
  - d. toma de decisiones
  - e. análisis de información y datos
  - f. comunicación escrita
  - g. excelente gestión administrativa
  - h. liderazgo (5).
9. ¿Considerando un rango del 1 al 5 que puntaje consideraría que debe llegar a cumplir las siguientes competencias?
- o Profundidad en el conocimiento del producto (5)
  - o Comunicación en todos los niveles (5)
  - o Habilidad para resolución de problemas (5)
  - o Toma de decisiones (5)
  - o Análisis de información y datos (5)

- o Comunicación escrita (5)
- o Excelente gestión administrativa (5)
- o Liderazgo (5).

Respecto a la posición de Desarrollistas:

1. ¿Cuáles son los retos y/u objetivos que afronta esta posición?  
Dar seguimiento y asegurarse de que la aplicación de los productos nuevos y actuales se efectúe de forma adecuada, para lograr un mejor rendimiento en los cultivos de los clientes.  
Ser soporte del área comercial a través del ensayo.
2. ¿En qué consiste el trabajo?  
Debe estar en campo y coordinar diariamente, para el acceso al fundo, dando seguimiento a las aplicaciones de los productos nuevos y actuales para los trabajos de investigación bajo los protocolos establecidos. Reportar informes técnicos para conocimiento de los resultados. Dar mantenimiento y cuidado a los equipos necesarios para las investigaciones.
3. ¿Qué riesgos tiene esta posición?  
El no tener un alto conocimiento técnico sobre los cultivos y el producto que se utilizan para las investigaciones, puede producir retraso o fallas en el proceso de investigación.
4. ¿Esta posición maneja personal a cargo?  
No, su trabajo es independiente
5. ¿Con quienes suele interactuar esta posición en su día a día?  
- Clientes: coordinación para el acceso al fundo.  
- RTC: coordinación para el acceso al fundo.
6. ¿Cuáles son las decisiones importantes que debe de tomar este rol?  
Este rol es de nivel más operativo. Debe de cumplir lo establecido en los procedimientos internos de los nuevos productos para su aplicación.
7. ¿Qué competencia considera indispensables que debe tener la persona que ocupe la posición?  
o Profundidad en el conocimiento del producto  
o Comunicación en todos los niveles  
o Análisis de información y datos  
o Comunicación escrita  
o Trabajo bajo presión
8. ¿Considerando un rango del 1 al 5 que puntaje consideraría que debe llegar a cumplir las siguientes competencias?  
o Profundidad en el conocimiento del producto (5)  
o Comunicación en todos los niveles 5  
o Análisis de información y datos (5)  
o Comunicación escrita (5)  
o Trabajo bajo presión (5)

### c) Entrevista 3

Nombre del Entrevistado      Jorge Albújar  
Posición Actual                Gerente Comercial  
Fecha de entrevista            25 de abril 2023

#### Preguntas:

1. ¿Qué posiciones son las que tiene bajo su supervisión directa?  
En el área comercial me reportan 04 posiciones. Está el *Key Account Manager*, jefe de *marketing*, producto y comunicaciones, sub gerente de región y jefe de región.  
Quisiéramos ahondar un poco más en estas 04 posiciones. Respecto a la posición de *Key Account Manager* (KAM).
2. ¿Cuáles son los retos y/u objetivos que afronta esta posición?  
El reto que tiene esta posición es canalizar las perspectivas de crecimiento de nuevos negocios con el cliente principal (Procampo) y garantizar el crecimiento de las ventas de los productos.  
Asegurar que los promotores trabajen en el desalojo de los productos en los clientes de Procampo.
3. ¿En qué consiste el trabajo?  
El KAM es el encargado de la cuenta de Procampo, uno de nuestros clientes principales de distribución ya que representa el 25% de las ventas totales de la organización. Dentro de su rol realiza el seguimiento del *sale in* y *sale out*. Asimismo, debe asegurar de que los promotores trabajen en el desalojo de los productos
4. ¿Qué riesgos tiene esta posición?  
Las acciones que realiza esta posición tiene un riesgo alto ya que ve a nuestro cliente a nivel nacional. Procampo representa el 20 y 25% de las ventas totales.
5. ¿Esta posición maneja personal a cargo?  
No directamente, sin embargo, trabaja en coordinación con los promotores y RTC.
6. ¿Con quienes suele interactuar esta posición en su día a día?  
• Coordina directamente con el Gerente Comercial para dar el soporte de negociación y cierre de ventas con el cliente. Yo lo apoyo con los clientes.  
• Líderes de tienda y gerente comercial de procampo – reuniones quincenales
7. ¿Cuáles son las decisiones importantes que debe de tomar este rol?  
Las decisiones importantes que se tenga que tomar con el cliente siempre son previa aprobación y coordinación conmigo. De esta manera, compartimos ideas y nos aseguramos de que estemos tomando la decisión correcta para ambos lados.
8. ¿Qué competencia considera indispensables que debe tener la persona que ocupe la posición?  
o Persuasión  
o Analítica

- o Negociación
  - o Comunicación
  - o Orientación a resultados
  - o Orientación al cliente
9. ¿Considerando un rango del 1 al 5 que puntaje consideraría que debe llegar a cumplir las siguientes competencias?
- o Persuasión (4)
  - o Analítica (4)
  - o Negociación (3)
  - o Comunicación (4)
  - o Orientación a resultados (5)
  - o Orientación al cliente (4)

Respecto a la posición de Subgerente de Región:

1. ¿Cuáles son los retos y/u objetivos que afronta esta posición?
- Esta posición debe realizar una gestión comercial exitosa en los territorios bajo su responsabilidad, velando por la comercialización de los productos, cumplimiento de metas, objetivos comerciales y técnicos.
- Asimismo, debe mantener e incrementar las ventas de manera sostenible. Lo que se busca es generar nuevas ventas de manera orgánica. Es decir, no solo apuntar a un cliente y que sea por alguna campaña específica sino por el contrario diversificar la cartera actual.
2. ¿En qué consiste el trabajo?
- Esta posición es la imagen visible y constante de la empresa en la zona asignada. Está en contacto directo con los clientes ya que debe de visitar los fundos, negociar precios de productos para cerrar venta. Asimismo, se encarga de todo el cliente de agroindustria y cliente de distribución (pequeños).
3. ¿Qué riesgos tiene esta posición?
- La relación de manejan nuestros representantes técnicos con el cliente es muy cercana. Si el representante no cuenta con buenas competencias no va a poder cerrar los negocios y poner en riesgo la relación duradera con los clientes.
4. ¿Esta posición maneja personal a cargo?
- No tiene reportes directos, sin embargo, tiene que asegurar que los promotores estén en los puntos de venta y que cumplan con los presupuestos de desalojo, seguimiento.
5. ¿Con quienes suele interactuar esta posición en su día a día?
- a. Cartera de clientes – Agroindustrial y distribuciones pequeñas
6. ¿Cuáles son las decisiones importantes que debe de tomar este rol?
- El RTC desarrolla, ejecuta y hace seguimiento al cierre de ventas y negocios en *dealers*. Ellos negociación las cantidades los tipos de productos que finalmente van a ser entregadas.
7. ¿Qué competencia considera indispensables que debe tener la persona que ocupe la posición?
- o Persuasión
  - o Analítica
  - o Negociación
  - o Comunicación
  - o Orientación a resultados
  - o Orientación al cliente
  - o Aprendizaje técnico (adicional)
8. ¿Considerando un rango del 1 al 5 que puntaje consideraría que debe llegar a cumplir las siguientes competencias?
- o Persuasión (4)
  - o Analítica (3)
  - o Negociación (3)
  - o Comunicación (4)
  - o Orientación a resultados (5)
  - o Orientación al cliente (4)
  - o Aprendizaje técnico (adicional)

Respecto a la posición de Jefe de *Marketing*, Producto y Comunicaciones:

1. ¿Cuáles son los retos y/u objetivos que afronta esta posición?
- Soy responsable de que la estrategia de *marketing* con enfoque en el consumidor final este alineada a la visión empresarial y estrategias comerciales para incrementar el posicionamiento de la imagen corporativa y crecimiento en ventas.
2. ¿En qué consiste el trabajo?
- Esta posición está enfocada en el estudio de mercado, evaluación y ejecución de las encuestas de satisfacción al cliente. Asimismo, tienes bajo su responsabilidad la imagen corporativa de manera externa, administración de las redes sociales, publicaciones o comunicaciones en las revistas de red agrícola.
3. ¿Qué riesgos tiene esta posición?
- El impacto de las decisiones que tiene este rol es de alcance externo por las campañas o estrategias que se manejan hacia a los clientes.
4. ¿Esta posición maneja personal a cargo?
- Tiene bajo su cargo al asistente de marketing de comunicación y analista comercial
5. ¿Con quienes suele interactuar esta posición en su día a día?
- o Área comercial – Buscan conocer a los clientes y estrategia que se va a seguir.
  - o Área técnica – Mantiene contacto frecuente porque deben de conocer el detalle de los productos para la publicidad.
6. ¿Cuáles son las decisiones importantes que debe de tomar este rol?
- Este rol maneja presupuesto y distribuye los gastos para comunicación en diversos medios y *merch* de la compañía. Asimismo, plasma de manera gráfica y publicidad la estrategia comercial que se tiene como objetivo dependiente del consumidor final.

7. ¿Qué competencia considera indispensables que debe tener la persona que ocupe la posición?
  - o Creatividad
  - o Comunicación escrita
  - o Habilidades funcionales y técnicas
  - o Creación de equipos eficientes
  - o Astucia en las relaciones interpersonales
8. ¿Considerando un rango del 1 al 5 que puntaje consideraría que debe llegar a cumplir las siguientes competencias?
  - o Creatividad (5)
  - o Comunicación escrita (5)
  - o Habilidades funcionales y técnicas (4)
  - o Creación de equipos eficientes (4)
  - o Astucia en las relaciones interpersonales (4)

Respecto a la posición de Subgerente de Región:

1. ¿Cuáles son los retos y/u objetivos que afronta esta posición?  
El principal reto de esta posición es asegurar la planificación e implementación de todas las estrategias técnico comercial. Asimismo, tiene que velar por el cumplimiento del presupuesto asignado y el logro de los objetivos de venta.
2. ¿En qué consiste el trabajo?  
Esta posición tiene que viajar seguido para relacionarse con diferentes tipos de clientes. Encargarse de elaborar el Plan de Acción Mensual y presentarlo mensualmente, asegurando el alineamiento de todo el equipo. Elaborar y supervisar el correcto uso del presupuesto considerando los clientes, cultivos y productos. Constantemente tiene que estar desarrollando a los equipos, participando en ceremonias, brindando *feedback* continuo y evaluar el desempeño. Otro eje clave es el aprendizaje y asegurar el *know-how* de todos los colaboradores.
3. ¿Qué riesgos tiene esta posición?  
El riesgo es perder la relación comercial que tiene con las agroindustrias. Muchas de las ventas que se manejan son por contactos cercanos, por amistades, etc. Esta posición viaja mucho por diferentes partes del Perú y aprovechan para hacer un sólido *networking* con otras empresas.
4. ¿Esta posición maneja personal a cargo?  
Maneja los representantes técnicos comerciales, ellos están en campo. En la región norte 6 colaboradores. El centro tiene 2 personas y la región sur tiene 3 colaboradores.
5. ¿Con quienes suele interactuar esta posición en su día a día?  
Principalmente coordina bastante con los representantes técnicos comerciales, con el Gerente Comercial, Jefe de Operaciones, con el área Logística y *Marketing*  
A nivel externo, interactuar con clientes.
6. ¿Cuáles son las decisiones importantes que debe de tomar este rol?
  - o Presentar los presupuestos de venta de la región
  - o Asegurar el cumplimiento de los presupuestos propuestos
7. ¿Qué competencia considera indispensables que debe tener la persona que ocupe la posición?
  - o Agudeza en los negocios: debe conocer bien el mercado, las estrategias y tácticas que se utilizan. Conocer al detalle la competencia y cómo opera.
  - o Administración de procesos: capacidad para simplificar los procesos, trabajar siempre con eficiencia, planificación y organización para cumplir los objetivos
  - o Habilidad de motivar personas: tiene influencia y sabe conectar con las personas para conocerlas y sacar su máximo potencial
  - o Empuje por obtener resultados: alto nivel de energía y enfoque para conseguir las metas
  - o Manejo de conflictos: capacidad para afrontar situaciones difíciles viéndolas como oportunidades, entiende puntos medios y comprende situaciones difíciles para encontrar la mejor salida.
8. ¿Considerando un rango del 1 al 5 que puntaje consideraría que debe llegar a cumplir las siguientes competencias?
  - o Agudeza en los negocios: 5
  - o Administración de procesos: 4
  - o Habilidad de motivar personas: 5
  - o Empuje por obtener resultados: 4
  - o Manejo de conflictos: 4

## Anexo 10. Estructura de las competencias del *leadership architect*

<b>FACTOR I:</b> Habilidades estratégicas	<b>FACTOR III:</b> Coraje	<b>FACTOR VI:</b> Habilidades personales e interpersonales	<b>FACTOR VII:</b> Problemas con la gente
<p>Grupo A. Comprensión del negocio</p> <p>5. Agudeza en los negocios</p> <p>24. Habilidades funcionales y técnicas</p> <p>61. Aprendizaje técnico</p> <p>Grupo B. Toma de decisiones complejas</p> <p>17. Calidad de las decisiones</p> <p>30. Capacidad intelectual</p> <p>32. Aprendizaje al vuelo</p> <p>51. Resolución de problemas</p> <p>Grupo C. Crear una visión nueva y diferente</p> <p>2. Manejo de situaciones ambiguas</p> <p>14. Creatividad</p> <p>28. Administración de innovaciones</p> <p>46. Perspectiva</p> <p>58. Agudeza estratégica</p>	<p>Grupo H. Crear una visión nueva y diferente</p> <p>9. Habilidades de mando</p> <p>12. Manejo de conflictos</p> <p>13. Capacidad de confrontar a colaboradores directos</p> <p>34. Valentía gerencial</p> <p>57. Autosuficiencia</p> <p>Grupo I. Tomar decisiones difíciles que afectan a las personas</p> <p>25. Contratación y dotación de personal</p> <p>56. Determinación del carácter de las personas</p>	<p>Grupo N. Habilidades relacionales</p> <p>3. Accesibilidad</p> <p>31. Astucia en las relaciones interpersonales</p> <p>Grupo O. Preocupación por los demás</p> <p>7. Preocupación por los colaboradores directos</p> <p>10. Compasión</p> <p>Grupo P. Gestión de relaciones diversas</p> <p>4. Relación con jefes</p> <p>15. Orientación hacia el cliente</p> <p>21. Manejo de la diversidad</p> <p>23. Equidad con colaboradores directos</p> <p>42. Habilidad para relacionarse con sus compañeros</p> <p>64. Comprensión de otras personas</p> <p>Grupo Q. Servir de inspiración para otras personas</p> <p>36. Habilidad de motivar personas</p> <p>37. Negociación</p> <p>60. Creación de equipos eficientes</p> <p>65. Manejo de visión y propósito</p> <p>Grupo R. Actuar con honor y carácter</p> <p>22. Ética y valores</p> <p>29. Integridad y confianza</p> <p>Grupo S. Ser abierto y receptivo</p> <p>11. Compostura</p> <p>26. Humor</p> <p>33. Capacidad para escuchar</p> <p>41. Paciencia .</p> <p>44. Apertura hacia los demás y transparencia</p> <p>Grupo T. Demostrar flexibilidad personal</p> <p>40. Manejo de la paradoja</p> <p>45. Aprendizaje personal</p> <p>54. Auto desarrollo</p> <p>55. Autoconocimiento</p> <p>Grupo U. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal</p> <p>66. Equilibrio entre trabajo y vida personal</p>	<p>Grupo V. No se relaciona bien con los demás</p> <p>101. Incapaz de adaptarse a las diferencias</p> <p>106. Incapacidad de aprendizaje</p> <p>108. Actitudes defensivas</p> <p>112. Insensible a los demás</p> <p>Grupo W. Es egocéntrico</p> <p>103. Demasiado ambicioso</p> <p>104. Arrogante</p> <p>105. Abuso de confianza</p> <p>107. Falta de compostura</p> <p>109. Falta de ética y valores</p> <p>119. Traspies políticos</p> <p>Grupo X. No inspira ni genera talento</p> <p>110. Incapacidad de formar equipos</p> <p>111. Incapacidad para dotar de personal de forma eficaz</p> <p>117. Administración excesiva</p>
<b>FACTOR II:</b> Habilidades operativas	<b>FACTOR IV:</b> Energía y empuje		
<p>Grupo D. Mantener el foco en lo importante</p> <p>16. Toma de decisiones oportuna</p> <p>50. Establecimiento de prioridades</p> <p>Grupo E. Organización</p> <p>39. Habilidad organizativa</p> <p>47. Planificación</p> <p>62. Administración del tiempo</p> <p>Grupo F. Conseguir los objetivos involucrando a otros</p> <p>18. Delegación</p> <p>19. Desarrollo de colaboradores directos y otros</p> <p>20. Dirección de personas</p> <p>27. Habilidad de informar</p> <p>35. Administración y medición del trabajo</p> <p>Grupo G. Mantener el foco en lo importante</p> <p>52. Administración de procesos</p> <p>59. Manejo a través de sistemas</p> <p>63. Sistemas de trabajo total</p>	<p>Grupo J. Concentrarse en el resultado final</p> <p>1. Orientado a la acción</p> <p>43. Perseverancia</p> <p>53. Empuje por obtener resultados</p>		
	<b>FACTOR V:</b> Habilidades de posicionamiento organizativo		<b>FACTOR VIII:</b> Habilidades de posicionamiento organizativo
	<p>Grupo K. Agudeza y conocimiento organizacional</p> <p>38. Agilidad organizativa</p> <p>48. Agudeza política</p> <p>Grupo L. Comunicación efectiva</p> <p>49. Habilidades para hacer presentaciones</p> <p>67. Comunicación escrita</p> <p>Grupo M. Proyección ascendente</p> <p>6. Ambición de hacer carrera</p> <p>8. Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores</p>		<p>Grupo Y. Demasiado limitado</p> <p>113. Deficiencias de habilidades clave</p> <p>114. No estratégico</p> <p>115. Dependencia jerárquica excesiva</p> <p>116. Dependencia excesiva de una sola habilidad</p> <p>Grupo Z. No brinda resultados</p> <p>102. Mal administrador</p> <p>118. Problemas de desempeño</p>

Fuente: Elaboración propia 2023 sobre la base de *FYI: For your improvement* de Lombardo y Eichinger (2009).

## Anexo 11. Matriz de dificultades de desarrollo del *leadership architect*

	LA MÁS SENCILLA	MÁS SENCILLA	MODERADA	MÁS DIFÍCIL	LA MÁS DIFÍCIL
<b>FACTOR I: Habilidades estratégicas</b>					
Grupo A. Comprensión del negocio	24. Habilidades funcionales y técnicas	61. Aprendizaje técnico	5. Agudeza en los negocios		
Grupo B. Toma de decisiones complejas		17. Calidad de las decisiones 30. Capacidad intelectual	32. Aprendizaje al vuelo 51. Resolución de problemas		
Grupo C. Crear una visión nueva y diferente			14. Creatividad 46. Perspectiva	2. Manejo de situaciones ambiguas 58. Agudeza estratégica	28. Administración de innovaciones
<b>FACTOR II: Habilidades operativas</b>					
Grupo D. Mantener el foco en lo importante	16. Toma de decisiones oportunas	50. Establecimiento de prioridades			
Grupo E. Organización	47. Planificación	39. Habilidad organizativa 62. Administración del tiempo			
Grupo F. Conseguir los objetivos involucrando a otros	27. Habilidad de informar	18. Delegación 20. Dirección de personas 35. Administración y medición del trabajo	19. Desarrollo de colaboradores directos y otros		
Grupo G. Mantener el foco en lo importante		63. Sistemas de trabajo total	52. Administración de procesos	59. Manejo a través de sistemas	
<b>FACTOR III: Coraje</b>					
Grupo H. Crear una visión nueva y diferente			9. Habilidades de mando 57. Autosuficiencia	13. Capacidad de confrontar a colaboradores directos	12. Manejo de conflictos 34. Valentía gerencial
Grupo I. Tomar decisiones difíciles que afectan a las personas			25. Contratación y dotación de personal	56. Determinación del carácter de las personas	
<b>FACTOR IV: Energía y empuje</b>					
Grupo J. Concentrarse en el resultado final	1. Orientado a la acción 43. Perseverancia	53. Empuje por obtener resultados			
<b>FACTOR V: Habilidades de posicionamiento organizativo</b>					
Grupo K. Agudeza y conocimiento organizacional				38. Agilidad organizativa	48. Agudeza política
Grupo L. Comunicación efectiva		67. Comunicación escrita	49. Habilidades para hacer presentaciones		
Grupo M. Proyección ascendente			6. Ambición de hacer carrera 8. Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores		
<b>FACTOR VI: Habilidades personales e interpersonales</b>					
Grupo N. Habilidades relacionales			3. Accesibilidad	31. Astucia en las relaciones interpersonales	
Grupo O. Preocupación por los demás			7. Preocupación por los colaboradores directos	10. Compasión	
Grupo P. Gestión de relaciones diversas	15. Orientación hacia el cliente	23. Equidad con colaboradores directos 42. Habilidad para relacionarse con sus compañeros	4. Relación con jefes		21. Manejo de la diversidad 64. Comprensión de otras personas
Grupo Q. Servir de inspiración para otras personas			36. Habilidad de motivar personas 65. Manejo de visión y propósito	37. Negociación 60. Creación de equipos eficientes	
Grupo R. Actuar con honor y carácter		29. Integridad y confianza	22. Ética y valores		
Grupo S. Ser abierto y receptivo		33. Capacidad para escuchar	26. Humor 41. Paciencia	11. Compostura 44. Apertura hacia los demás y transparencia	
Grupo T. Demostrar flexibilidad personal			54. Autodesarrollo 55. Autoconocimiento	45. Aprendizaje personal	40. Manejo de la paradoja
Grupo U. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal				66. Equilibrio entre trabajo y vida personal	

Fuente: Elaboración propia 2023 sobre la base de *FYI: For your improvement* de Lombardo y Eichinger (2009).

**Anexo 12. Plan de acción para cierre de brechas**

Competencias	Administración de innovaciones	Administración de procesos	Administración del tiempo		Agudeza estratégica	
Nivel de posición	Mando Medio	Mando Medio	Empleados	Empleados	Mando Medio	Ejecutivo
Posición	Jefe de <i>Marketing</i> , Producto y Comunicaciones	Subgerente de Región	Promotor de Venta	Asistente de <i>Marketing</i> y Comunicaciones	Jefe Técnico y Nuevos Productos	Gerente Comercial
Brecha	25%	10%	12%	25%	13%	13%
Metodología 70-20-10	10	20	10	10	20	
Nombre de la capacitación	Curso Empresarial Gestión de la Innovación y Metodologías Ágiles	<i>Mentoring</i>	Administración del Tiempo y Productividad Persona		<i>Coaching</i>	
Objetivo de la capacitación	Incorporar metodologías y <i>frameworks</i> ágiles que usan las empresas más innovadoras para generar soluciones a través de productos y servicios.	Implementación de nuevos proyectos con el acompañamiento del Gerente Comercial	Gestionar productivamente nuestros tiempos personales según el tipo de tarea a desempeñar.		Obtener nuevas ideas estratégicas e innovadores que permitan obtener una visión estratégica.	
Duración	21 Horas	03 meses	12 horas		03 meses	
Medición de la eficacia	Calificación final promedio superior	Informe final del proyecto	Calificación final promedio superior		Informe de evaluación por el jefe directo	
COSTO	2500	2800	3000		2800	

Competencias	Aprendizaje técnico					Comunicación escrita	Creación de equipos eficientes		
Nivel de posición	Empleados	Mando Medio	Mando Medio	Empleados	Mando Medio	Empleados	Mando Medio	Mando Medio	Mando Medio
Posición	Promotor de Venta	Representante Técnico Comercial	KAM	Desarrollista	Subgerente de Región	Asistente de <i>Marketing</i> y Comunicaciones	Jefe Técnico y Nuevos Productos	Subgerente de Región	Jefe de <i>Marketing</i> , Producto y Comunicaciones
Brecha	2%	23%	31%	13%	6%	25%	36%	7%	25%
Metodología 70-20-10	10					10	20		
Nombre de la capacitación	Capacitación <i>in-house</i> de conocimiento de producto y negocio					Comunicación de Alto Impacto	<i>Coaching</i>		
Objetivo de la capacitación	Conocer las características técnicas de los productos y el negocio.					Dominar técnicas que permitirán sentirse seguro en cualquier acto de comunicación y conquistar a tu audiencia de manera asertiva.	Aprende las herramientas esenciales como habilidades de comunicación, liderazgo e innovación para la gestión de equipos		
Duración	6 horas					2 meses	06 meses		
Medición de la eficacia	Resultados de la evaluación Encuesta de 180 (equipos y pares) Encuesta de liderazgo 180 (equipos y pares)					Informe de evaluación por el jefe directo	Informe de evaluación por el jefe directo		
COSTO	500					700	1200		

Competencias	Creatividad	Empuje por obtener resultados			
Nivel de posición	Mando Medio	Empleados	Mando Medio	Mando Medio	Mando Medio
Posición	Jefe de <i>Marketing</i> , Producto y Comunicaciones	Promotor de Venta	Representante Técnico Comercial	KAM	Subgerente Región
Brecha	25%	19%	16%	25%	13%
Metodología 70-20-10	10	20			
Nombre de la capacitación	Curso Innovación y Creatividad	<i>Coaching</i>			
Objetivo de la capacitación	Permite definir de manera más efectiva los problemas críticos, identificar posibles soluciones y fomentar un cambio positivo.	Alcanzar los objetivos establecidos de manera eficaz.			
Duración	02 meses	06 meses			
Medición de la eficacia	Calificación final promedio superior	Cumplimiento de metas de ventas			
COSTO	3500	3000			

Fuente: Elaboración propia 2023.