



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE
TALENTO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTO
BALANCEADO”**

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

Presentado por

Sr. Gianfranco Dellepiane Vásquez

Sra. Magali Lañas Ugaz

Srta. Gabriela Salas Benavides

Sra. Marissa Kristel Villena Alcalá

Asesor: Profesor Daniel Soto Torres

2019

Dedicatorias

Para mi mamá, que me hizo ver y creer que esto era posible; a mi papá, que siempre creyó en mí; a mis hermanos, por sus ánimos constantes; a mis abuelitos y toda mi familia, por su apoyo incondicional. Para todas las personas que me dieron palabras de aliento a lo largo de este proceso, y que me recordaron que todo saldría bien.

Gabriela Salas

Para mi hija Gianna, que tuvo la paciencia de esperar a su papá los fines de semana para poder disfrutar tiempo juntos. Para mi Oli, que llegó cuando terminábamos la tesis, y para mi esposa Tania, por el sacrificio y paciencia de estos dos años.

Gianfranco Dellepiane

A mis hijos, porque nunca es tarde para superarse.

A Kike, por su permanente apoyo y amor.

Magali Lañas

Le dedico este logro a mi amor Sergio, por su paciencia y su apoyo incondicional; a mi mamá, quien me enseñó a ir detrás de mis sueños; y a mi papá, que me enseñó a perseverar en aquello que vale la pena.

Marissa Villena

Resumen ejecutivo

Vitapro es una organización que elabora alimento balanceado para camarón y salmón con presencia en Ecuador, Perú y Centroamérica, con una estrategia de negocio orientada a su crecimiento y permanencia en el mercado, por lo que necesita de recursos humanos un aporte estratégico orientado a los factores clave de la compañía.

El diagnóstico realizado permitió identificar el estado actual y la percepción del área en Ecuador a través de entrevistas, encuestas y *focus group*. El principal punto identificado fue la necesidad de disponibilidad de talento a nivel interno y externo, dado el crecimiento del negocio, la cantidad y el nivel de *expertise* requerido en los perfiles clave de la organización, así como la necesidad de integrar y analizar la información relacionada a la gestión del desarrollo de las personas a lo largo de su permanencia dentro de la organización. Ello define como objetivo crear una estrategia enfocada en ampliar la base de disponibilidad de talento para sostener el crecimiento del negocio, impactando directamente en el proceso de selección y en la estrategia de búsqueda de profesionales en Latinoamérica, así como la gestión del desarrollo y sucesión de las personas claves como fuente principal en el mantenimiento de la ventaja competitiva.

La disponibilidad externa se atenderá a través del primer objetivo de adquisición del talento, y con las iniciativas de: programa de marca empleadora, programa de referidos y programa de *Job posting* internacional (iniciativas ya implementadas por la cía. La que está teniendo más éxito es JPI que tiene, desde octubre del año pasado, 4 personas como técnicos de Brasil). La disponibilidad interna se atenderá a través del segundo objetivo de desarrollo del talento, con las iniciativas de: identificación de posiciones críticas y desarrollo de planes de sucesión, elaboración de planes de desarrollo para la sucesión y formación transversal sobre los procesos de desarrollo. Finalmente, para lograr el tercer objetivo de integración de información, se propone el diseño e implementación de un sistema tecnológico.

Índice

Índice de gráficos	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de anexos.....	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Perfil competitivo de la empresa	1
2. Identificación del problema.....	4
3. Propuesta de solución.....	5
4. Alcance de la propuesta	6
5. Objetivo general y objetivos específicos de la investigación.....	6
Capítulo II. Marco teórico.....	7
1. La propuesta estratégica de recursos humanos	7
2. Reclutamiento y gestión del talento	9
3. Salud organizacional	12
Capítulo III. Análisis del contexto	17
1. Contexto externo.....	17
2. Contexto interno.....	18
2.1 Modelo de negocio.....	18
2.2 Estrategia Vitapro	19
2.3 Mapa estratégico de Vitapro.....	19
2.4 Cadena de valor y <i>Balanced scorecard</i>	21
2.5 Análisis VRIO.....	22
Capítulo IV. Análisis del área de Recursos Humanos	23
1. Análisis diagnóstico sobre la base de percepciones de actores claves	23
1.1 Metodologías diagnósticas y grupos consultados	23
1.2 Resultados diagnósticos	24
1.3 Análisis detallado del funcionamiento de los procesos de recursos humanos	35
Capítulo V. Plan de Recursos Humanos.....	48
1. Objetivo general del plan de Recursos Humanos	48
2. <i>Balanced scorecard</i> e indicadores propuestos.....	48

3. Plan estratégico de Recursos Humanos	49
3.1Objetivo 1: Adquisición de talento.....	50
3.2Objetivo 2: Desarrollo del talento	53
3.3Objetivo 3: Integración de información del <i>journey</i> del empleado.....	58
4. Plan financiero	59
5. Evaluación del impacto	61
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones	63
Bibliografía.....	65
Anexos.....	67
Notas biográficas	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Descripción de prácticas por dimensión.....	14
Tabla 2.	Cadena de valor de Vitapro.....	21
Tabla 3.	<i>Scorecard</i> Vitapro.....	22
Tabla 4.	Análisis VRIO	22
Tabla 5.	Participantes de los <i>focus group</i>	23
Tabla 6.	Participantes de las entrevistas.....	24
Tabla 7.	Participantes que resolvieron el cuestionario	24
Tabla 8.	Resultados de efectividad de recursos humanos.....	31
Tabla 9.	Análisis de ítems por mayor brecha	33
Tabla 10.	Tipo de proceso por nivel organizacional	35
Tabla 11.	Evaluaciones por tipo de proceso.....	35
Tabla 12.	Resumen de iniciativas, costos e impactos.....	61

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Exportación de camarón en libras.	2
Gráfico 2.	<i>Net Promoter Score</i> (NPS) 1 / <i>Net Promoter Score</i> (NPS) 2: NPS de Skretting ...	3
Gráfico 3.	Resultados NPS por <i>driver</i> de la categoría. Ecuador 2018.....	4
Gráfico 4.	Organigrama de Vitapro Ecuador	4
Gráfico 5.	Dimensiones OHI	14
Gráfico 6.	Representación de resultados OHI.....	15
Gráfico 7.	Tipos de recetas	15
Gráfico 8.	Mejores prácticas por cada receta	16
Gráfico 9.	Diagrama de estrategia de crecimiento de Vitapro.....	20
Gráfico 10.	Puntaje de salud organizacional obtenido por Vitapro	28
Gráfico 11.	Favorabilidad por dimensión	28
Gráfico 12.	Porcentaje de encuestados que seleccionaron “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”.....	28
Gráfico 13.	Detalle de prácticas por dimensión	29
Gráfico 14.	Comparaciones con pares claves.....	29
Gráfico 15.	Valores actuales y deseados.....	30
Gráfico 16.	Alineamiento a receta	30
Gráfico 17.	Alienación de la receta B (<i>market shaper</i>).....	31
Gráfico 18.	Identificación del problema	34
Gráfico 19.	Diagrama del proceso	35
Gráfico 20.	Recompensa a los colaboradores	38
Gráfico 21.	Modelo de gestión de compensaciones	39
Gráfico 22.	Equidad interna.....	39
Gráfico 23.	Estudio de compensaciones	40
Gráfico 24.	Etapas del desarrollo del talento	41
Gráfico 25.	Componentes del desarrollo del talento	41
Gráfico 26.	Niveles de calificación del desempeño	42
Gráfico 27.	Modelo de agilidad de aprendizaje	42
Gráfico 28.	Nivel de <i>readiness</i>	43
Gráfico 29.	Riesgo de pérdida (bajo, medio, alto) y disponibilidad de movilidad (con y sin disponibilidad)	43
Gráfico 30.	Cadena de valor según rol clave.....	45
Gráfico 31.	<i>Journey map</i> del desarrollo del colaborador	45
Gráfico 32.	<i>Balanced scorecard</i> – Dimensión personas	49
Gráfico 33.	Plan de Recursos Humanos.....	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Resumen de la transcripción de los <i>focus group</i> realizados en <i>back office</i> , negocios Machala y manufactura.....	68
Anexo 2.	Resumen de la transcripción de las entrevistas a Brenda Bowler, gerente de Innovación; Carlos Quispe, director de negocios; y Ernesto García, gerente financiero de Vitapro	71
Anexo 3.	Encuesta <i>on-line</i>	74

Capítulo I. Introducción

1. Perfil competitivo de la empresa

Vitapro es la empresa líder en Latinoamérica en la fabricación de alimento balanceado nutricional para camarón y salmón con las marcas Nicovita y Salmofood. Tiene presencia en Perú, Ecuador, Chile, Honduras, Nicaragua, Panamá y México, y factura alrededor de US\$ 730 millones anuales (2018 y 700 millones 2019) con un EBITDA (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization) superior a los US\$ 100 millones. (La tonelada del alimento para camarón costaba \$1080 y ahora 980). (El alimento lleva harina de pescado 12%, trigo, soya, aditivos).

Desde el 2014 es subsidiaria de Alicorp como resultado de haber crecido de manera importante durante los últimos 25 años. El cambio en la estrategia de independizar a Vitapro respondió en esencia a la necesidad de mantener la ventaja competitiva desarrollada por la compañía a través de los años. Como resultado, se definió un nuevo propósito, visión, misión y objetivos:

Concepto de valor: transformamos la acuicultura para nutrir el mañana.

Visión: ser referentes mundiales en soluciones nutricionales para acuicultura.

Misión: creamos valor para nuestros clientes con soluciones nutricionales sustentables respaldadas por el conocimiento del mercado, innovación, acompañamiento técnico y altos estándares de calidad.

Pilares

Crecimiento: asegurar el crecimiento de la industria acuícola, como fuente de alimentación mundial, en los mercados donde haya oportunidades. Impulsaremos el crecimiento económico y ambiental de nuestros clientes y comunidades.

Eficiencia: consolidar una gestión eficiente a través de sinergias organizacionales, operaciones a escala y ecoeficientes, y haciendo viajar el conocimiento de forma transversal, logrando así, la excelencia operativa.

Gente: trabajamos conectados como un solo gran equipo, para fortalecer el talento de nuestra gente y el profundo conocimiento que tenemos sobre el negocio.

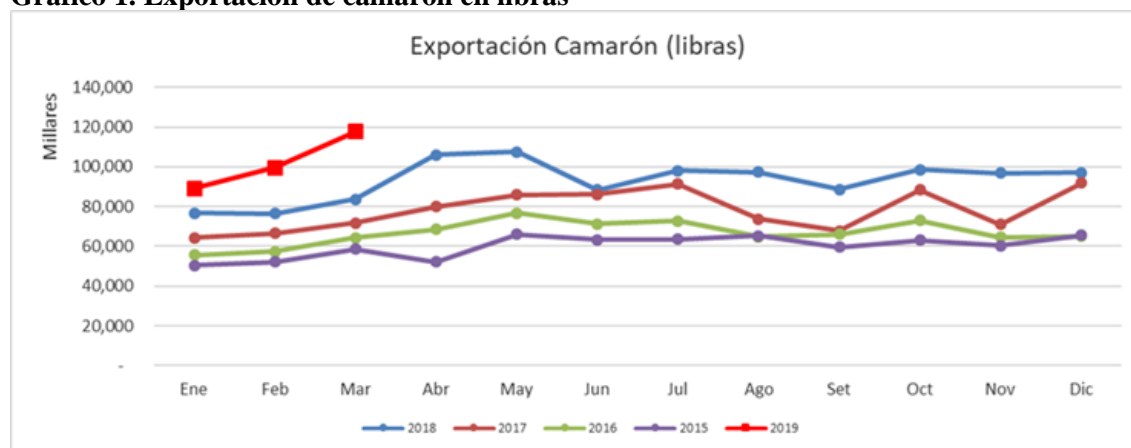
Tiene dos unidades de negocio, la primera produce alimento balanceado de camarón, con la marca Nicovita en Ecuador, Perú, Centroamérica y México; y la segunda, alimento balanceado para salmón, con la marca Salmofood, en Chile. Ambas son independientes, con gerencias generales propias.

En la unidad de negocio de camarón el mercado más grande es Ecuador. Tiene una participación del 34% del mercado ecuatoriano, equivalente a US\$ 330 millones anuales, significando el 45% de la facturación de Vitapro. Al ser Ecuador un país camaronero (es la segunda actividad que más impacta en el PBI) es un mercado muy atractivo para las empresas productoras de alimento balanceado a nivel mundial, como Cargill, Skretting (Nutreco) y BioMar.

En Ecuador, el sector acuícola incluye la crianza o cultivo de organismos acuáticos (peces, moluscos, crustáceos, plantas, entre otros), utilizándose técnicas especializadas para incrementar la capacidad natural de producción. La industria como fuente de especies acuáticas viene creciendo desde el 2014, año en el que sus resultados superaron a los obtenidos por la pesca de captura, reconocida hasta el momento como proveedora principal de organismos acuáticos para el consumo humano en dicho país.

A continuación, se observa el *flash of share* y las exportaciones de camarón de Ecuador en el primer cuarto del 2019:

Gráfico 1. Exportación de camarón en libras



Fuente: Área de Estudio de Mercado – Vitapro.

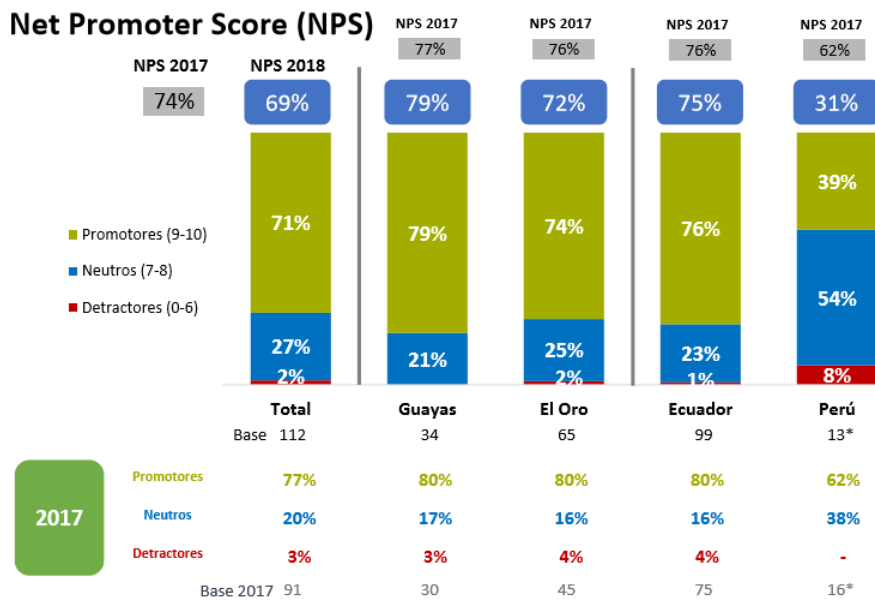
La tendencia a lo largo de los años ha sido hacia el incremento de la exportación. En el primer cuarto de este año, la cantidad es 29% mayor en comparación al mismo período del 2018.

La ventaja competitiva de Nicovita se basa en una clara diferenciación en calidad (sobre todo en comparación a Skretting), servicio (especialización/asesoría técnica) y altos estándares en el desarrollo de dietas. Esto le permite establecer precios en promedio 9% más altos que la competencia. (En promedio, el alimento de camarón es el componente que ocupa el 60%, por lo tanto Nicovita

ofrece el 15% (más crecimiento, menos mortalidad) más de rentabilidad económica a los productores).

Este modelo ha hecho crecer al sector acuícola ecuatoriano y ha generado una brecha positiva importante con los competidores más grandes, sin embargo, los resultados del NPS (*net promoter score*) aplicados por la empresa Ipsos Marketing en los tres últimos años han revelado que dicha brecha se está acortando (ver el gráfico 2). Tanto la empresa Skretting como Cargill han implementado estrategias que les han permitido igualar en muchos casos la calidad, llegando a estándares de asesoría cada vez mejores. Además, innovando en el campo logístico, dando un servicio más personalizado, por ejemplo, en la entrega de productos en campos de producción agrícola, que es un factor importante, pues en muchos casos las entregas deben ser multimodales, llegando a un costo de casi 4% de la venta.

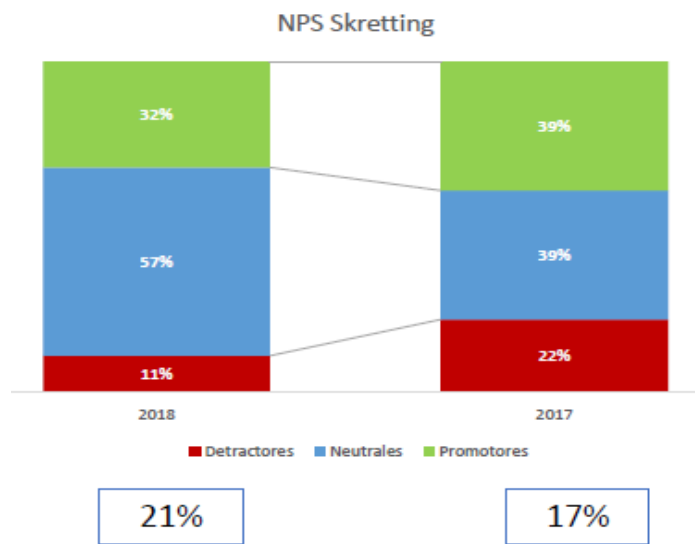
Gráfico 2. Net Promoter Score (NPS) 1



P01. ¿Qué tan probable es que usted recomiende NICOVITA a otro productor de camarón como usted?

* Bases pequeñas (estadísticamente no representativas)

Net Promoter Score (NPS) 2: NPS de Skretting



Fuente: Estudio NPS preparado por Ipsos Apoyo Marketing en el 2018¹.

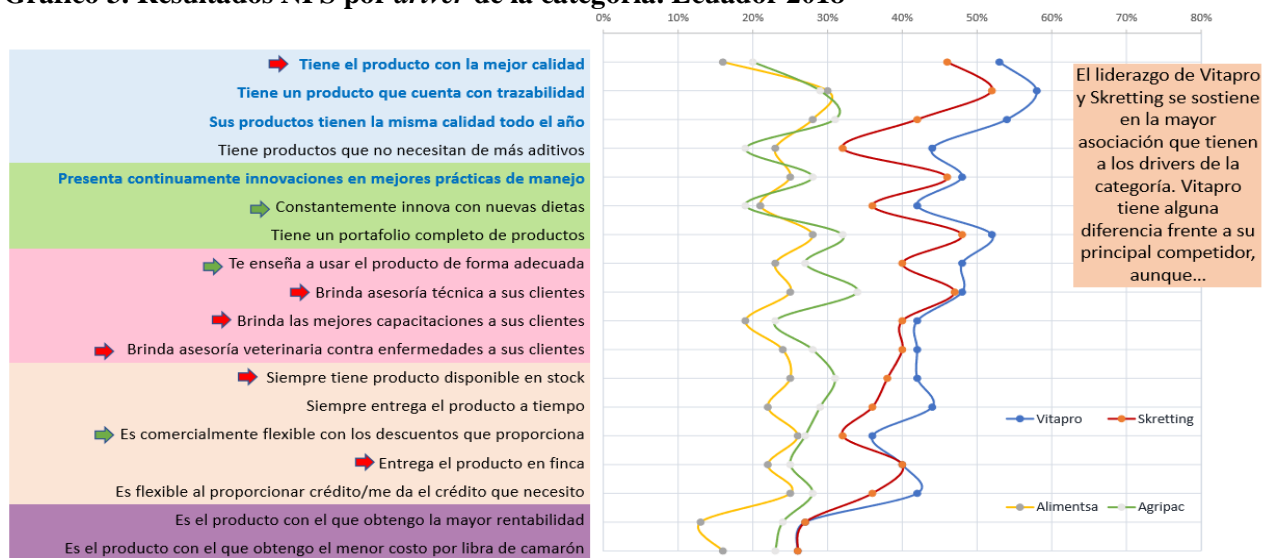
¹ Información privilegiada de Vitapro, fuente interna.

La inversión que están haciendo estas grandes compañías ponen a Vitapro en una posición complicada y generan un reto importante: sostener la competitividad ganada y mantener su posicionamiento como líder, asegurando la rentabilidad para los accionistas. Para lograrlo, han trabajado en tres ejes fundamentales de estrategia: crecimiento, eficiencia y gente.

2. Identificación del problema

El mercado del alimento balanceado para camarón en Ecuador está inmerso en una competencia agresiva, en la que Skretting, Cargill y BioMar están invirtiendo fuertemente en ampliar y hacer más eficiente su capacidad productiva, con el objetivo de ganar participación en el mercado. Las ventas totales que resultan en 1 millón de toneladas anuales corresponden en un 34% a Nicovita, que siendo el líder, se enfrenta al reto de mantener su posición en el mercado. Si bien las barreras de entrada son altas, la inversión promedio para poner en marcha una planta de 50.000 toneladas anuales es aproximadamente US\$ 20 millones (es \$70¹) y la estabilización para mantener la calidad de la producción puede tomar de ocho a diez meses. De las tres principales empresas competidoras, Skretting se ubica en el segundo lugar de preferencia.

Gráfico 3. Resultados NPS por driver de la categoría. Ecuador 2018



Fuente: Estudio NPS preparado por Ipsos Apoyo Marketing en el 2018².

Adicionalmente, el aumento en el volumen de ventas y la mayor complejidad requerida en la gestión implican una revalorización de la estructura (donde se tenía un supervisor ahora se re-

² Información privilegiada de Vitapro, fuente interna.

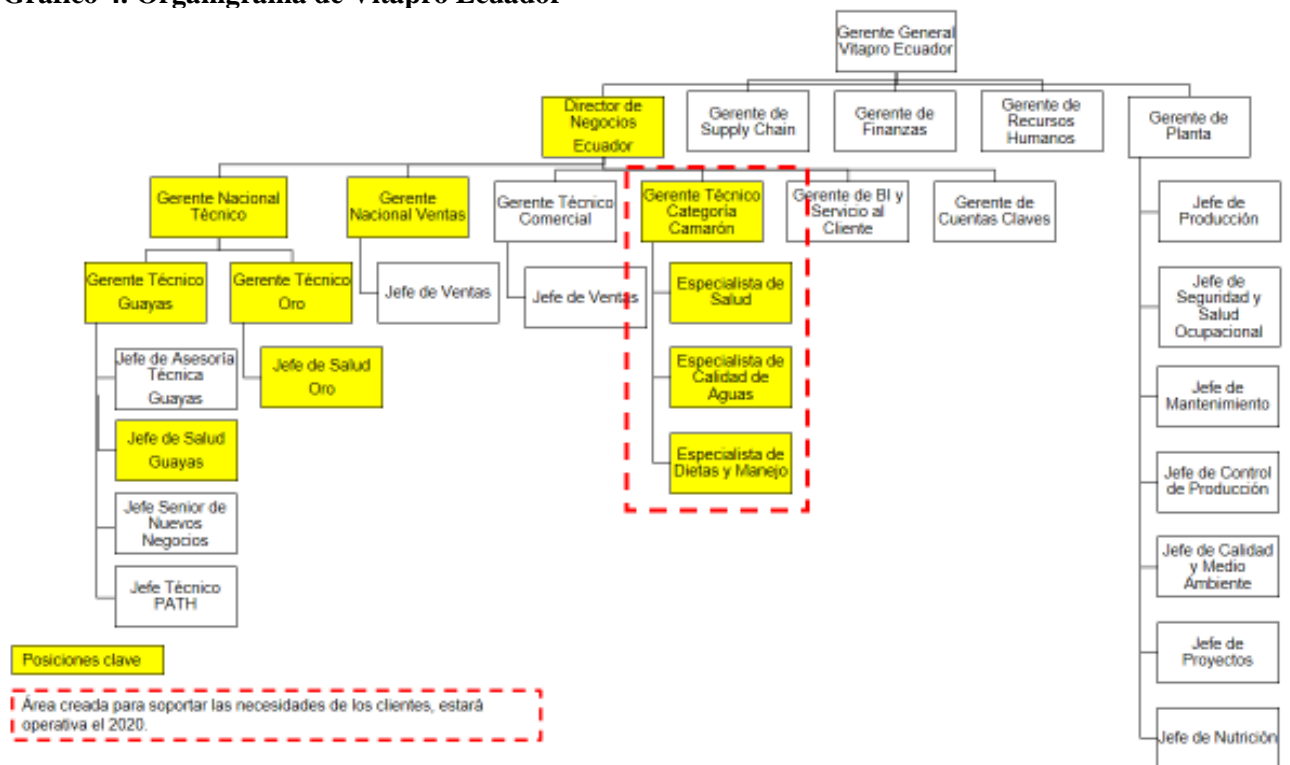
quiere un jefe). Esto quiere decir que las posiciones críticas que le permitieron al negocio posicionarse y mantenerse como líder, necesitan: un mayor nivel de especialización técnica, conocimientos sólidos del sector y competencias de centralización en el cliente.

Las posiciones críticas del negocio se determinaron mediante priorización por impacto y contribución en la organización y según la brecha de disponibilidad externa e interna, usando metodología de la consultora Mercer contratada por Vitapro en el 2018 y que trabajó en conjunto con la gerencia general y la dirección de recursos humanos. La actual disponibilidad de profesionales para estas nuevas posiciones es escasa a nivel externo e interno.

Al tener identificadas las posiciones críticas y su importancia acordada con la dirección alineada a la estrategia de la organización, se puede priorizar de manera efectiva para enfocar el esfuerzo y recursos en desarrollar una estrategia adecuada que asegure que aquella posición siempre tenga en sucesión a una persona preparada para asumir esta posición crítica, o en su defecto, tener claro que se tiene una contingencia con alternativas para poder atenderla. No sería viable tener este plan para el 100% de posiciones de la organización.

En el siguiente gráfico se señalan las posiciones críticas en las casillas coloreadas.

Gráfico 4. Organigrama de Vitapro Ecuador



Fuente: Registros Vitapro Ecuador. Información privilegiada.

Si bien el índice de rotación de estas posiciones es cercano a cero, los requerimientos surgen en la mayoría de los casos por los movimientos internos (debido a promociones, transferencias o asignaciones temporales), dejando puestos vacantes cuyos perfiles no están disponibles interna ni externamente. Por otro lado, en el caso de la asesoría técnica la demanda de más y mejor talento se da por la necesidad de seguir especializando nuestro modelo de atención y por la creación de un área orientada a la atención de los clientes por especialidad de servicios. Así, el área que la empresa proyecta crear va a estar compuesta por perfiles especializados en salud, calidad de aguas, dietas y manejo. La creación de esta área requiere que se realicen movimientos internos de perfiles importantes, esta es la principal fuente de necesidad de sucesión. A continuación, los movimientos que se realizarán:

El resultado es el siguiente:

Movimientos	Posiciones Críticas (PC)	Sucesores PC	% Sucesores PC
14	11	6	54.55%

Los procesos de gestión de recursos humanos que se revisarán para profundizar la comprensión del contexto actual son:

- Proceso de reclutamiento y selección.
- Diseño de puestos.
- Evaluación de desempeño.
- Proceso de compensación.
- Prestaciones sociales.
- Procesos de desarrollo de talento.
- Gestión del conocimiento.
- Sistemas de información del talento en la empresa.

3. Propuesta de solución

Gira en torno al fortalecimiento de dos capacidades clave en la gestión de recursos humanos que impactan directamente en la continuidad y liderazgo de la compañía, facilitando su capacidad de respuesta ante las demandas y requerimientos del negocio. Con el objetivo de aumentar la disponibilidad de talento interno y externo.

a. Disponibilidad de talento

Fortalecer los procesos vinculados al reclutamiento, selección y atracción de colaboradores, lo que implica asegurar la dotación de profesionales con las competencias requeridas por el negocio así como desarrollar una propuesta de valor para el empleado que facilite satisfacer y retener a las personas claves. Esto implica explorar la disponibilidad de talento dentro y fuera evaluando si se requiere ampliar el *target* de búsqueda a otros países, así como la posibilidad de tener un programa de semillero o *trainee* que asegure la disponibilidad de talento en el mediano plazo.

b. Desarrollo del talento

Gestionar el desarrollo de colaboradores con potencial para asumir nuevas responsabilidades y cubrir posiciones críticas en la compañía, necesarias para la continuidad de la operación.

4. Alcance de la propuesta

Un plan estratégico enfocado en la disponibilidad de talento interno y externo, a través de la adquisición y desarrollo del talento.

Para los efectos de la elaboración de esta propuesta se determinó como interlocutores a representantes de Vitapro: al gerente general, Hugo Carrillo Goyeneche, al director corporativo de Recursos Humanos, Gabriel Seracchioli, al director de Desarrollo de Negocios, Arturo Francia, y al gerente general de Vitapro Ecuador, Fabricio Vargas, quienes brindaron las facilidades necesarias para la entrega de información, atención a consultas, disposición de reuniones y *feedback* de los avances del trabajo.

5. Objetivo general y objetivos específicos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es crear una propuesta de valor de recursos humanos que impacte en las iniciativas relacionadas con la adquisición y desarrollo del talento especializado como factores clave para el mantenimiento y fortalecimiento de la ventaja competitiva lograda por Vitapro Ecuador en más de 30 años, manteniendo vivo y reinventando el modelo de negocio. (Vitapro se cuestiona constantemente el objetivo del negocio. Una compañía que está bien aliada en su ejecución tiene la posibilidad de auto retarse para tener la ejecución de cambio).

La estrategia se enfoca en ampliar la base de disponibilidad de talento para sostener el crecimiento del negocio, impactando directamente en el proceso de atracción y en la estrategia de búsqueda de profesionales en Latinoamérica, así como en el desarrollo de las personas como fuente principal en el mantenimiento de la ventaja competitiva. La disponibilidad de talento no solo hace referencia a fortalecer las fuentes de reclutamiento externo, sino que abarca también la mirada del desarrollo de las personas identificadas como sucesores para acelerar su *Readiness*.

Capítulo II. Marco teórico

Para la elaboración del marco teórico, se identificaron las variables que son parte del problema que se plantea, luego se revisaron las bases teóricas sobre los constructos y se investigó sobre los antecedentes y estudios desarrollados por profesionales e instituciones que tienen relación con esta investigación.

1. La propuesta estratégica de recursos humanos

Históricamente, el área de Recursos Humanos ha tenido un rol administrativo y de soporte, sin embargo, si se alinea con los objetivos de la compañía en lugar de tener los suyos propios, puede transformarse en un componente crítico del éxito (Ulrich & Brockbank 2005).

El área de Recursos Humanos debe conocer los objetivos estratégicos de la compañía, así como los deseos y necesidades internas y externas de los actores involucrados (propietarios, empleados, líderes y clientes) para poder ofrecer servicios que agreguen valor y faciliten el logro de dichos objetivos (Ulrich & Brockbank 2005). Debe conocer además los factores que afectan el entorno interno y externo de la compañía como la economía, la tecnología, la regulación, los cambios demográficos, entre otros, y cómo impactan en el desempeño de la misma. Esta información debe ser seguida e interpretada por Recursos Humanos para asegurar el ofrecimiento de servicios que agreguen valor y respondan a los requerimientos y contexto de la compañía (Ulrich & Brockbank, 2005).

Ulrich y Brockbank (2005) plantean que el área de Recursos Humanos logrará posicionarse como un área estratégica que agrega valor y contribuye con el logro de los resultados, siempre que sea capaz de responder exitosamente a una serie de requisitos que se resumen en: conocer las realidades internas y externas del mercado y del sector para asegurar la creación de valor para los inversionistas y accionistas; definir el rol del área y cómo contribuyen con la estrategia de la compañía; desarrollar e implementar políticas y prácticas que permitan la adquisición y el entrenamiento de profesionales competentes, el desarrollo del máximo potencial de los empleados y la gestión del desempeño; implementar la adopción de las mejores prácticas de administración y contribuir con el diseño e implementación de flujos de trabajo eficientes; analizar y gestionar información relevante; y gestionar la comunicación interna y externa (Ulrich & Brockbank, 2005).

En la actualidad, los procesos de globalización e innovación tecnológica que atraviesan las compañías, las han llevado a darse cuenta de que el único factor que puede mantener su competitividad es el conocimiento las compañías los procesos de globalización e innovación tecnológica que están atravesando las empresas (Vrdoljak, Borovac & Peronja 2017). Esto hace

que las compañías contemporáneas estén enfocando esfuerzos principalmente en el conocimiento (Alvesson 2004).

Los cambios rápidos del mercado generan un aumento en la velocidad en el desarrollo de innovaciones, que los precios disminuyan y que los ciclos de vida del producto se acorten, por lo que las empresas requieren poder adaptarse a estos cambios no solo para sobrevivir, sino también para ser más eficientes, lo que requiere movilizar todos los conocimientos de la compañía (Vrdoljak, Borovac & Peronja 2017). Para Hertog y Huizenga (2000), la habilidad de una empresa para aprender, utilizar las lecciones aprendidas previamente y usar el conocimiento relevante en la cotidianeidad del negocio se constituye la clave de la competitividad de una compañía basada en el conocimiento (*knowledge-based company*). Este conocimiento está en la mente de las personas que conforman dicha empresa como en la empresa en sí misma, entretejida en la cultura, en el desarrollo de nuevos procesos, productos y mercados, en la adaptación al entorno y en su capacidad de crear innovación (Vrdoljak, Borovac & Peronja 2017).

El conocimiento de la organización se relaciona con la gestión del aprendizaje de ella. Edmonds y Moingeon (1999) describen dos formas básicas de aprendizaje empresariales: el aprendizaje individual, vinculado al comportamiento de la persona en la compañía y el aprendizaje organizacional, relacionado a toda la compañía y visto como un sistema que se enriquece no solo con el aprendizaje de quienes lo conforman, sino también con los cambios, que se realizan en la empresa.

El aprendizaje también puede asociarse a un nivel individual, de equipo y de organización, lo que determinaría qué tan eficiente es la empresa para aprender y que debería resultar en el incremento de su impacto y su desempeño (Vrdoljak, Borovac & Peronja 2017).

Aunque haya diferentes enfoques para definir a una empresa que aprende (*learning company*), se identifican dos características comunes: todos suponen que la empresa es una entidad orgánica con capacidad para aprender y adaptarse, y que una empresa de aprendizaje es la respuesta a un entorno dinámico e impredecible (Vrdoljak, Borovac & Peronja 2017). Senge (1990) describe a la empresa de aprendizaje como aquella que permite a quienes la conforman expandir constantemente su capacidad para producir resultados y fomenta patrones de pensamiento nuevos y expansivos, que facilita a las personas aprender a aprender juntas. Adicionalmente, Senge (2014) afirma que estas empresas se caracterizan por tener un liderazgo fuerte, estructura organizacional horizontal, empoderamiento, comunicación e intercambio de información, estrategia emergente y cultura organizacional fuerte; todos aspectos íntimamente relacionados con la gestión estratégica de recursos humanos.

2. Reclutamiento y gestión del talento

Wayne y Noe (2005: 119) afirman que el «reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización». Asimismo, Porret afirma que el proceso de reclutamiento debe considerarse permanentemente abierto, no necesariamente como una serie de acciones que tienen una duración limitada en el tiempo. Esta actividad no finaliza cuando se cubre una o varias plazas. La organización debe definir políticas que faciliten el flujo de candidatos necesario para elegir los adecuados para cada posición (Porret 2012).

Esta definición muestra que el proceso de reclutamiento es más amplio que la actividad específica de convocar candidatos para un puesto de trabajo. Según las definiciones analizadas, el proceso de reclutamiento tiene una fase de planeamiento que implica el conocer no solo el número de candidatos requeridos sino también las competencias requeridas para realizar con éxito las actividades que conlleva un determinado puesto de trabajo.

Por otro lado, deben ser evaluados dentro de los factores del proceso de reclutamiento, la oferta y demanda laboral. De acuerdo con Gómez, Balkin y Cardy (2008), la oferta de trabajo es la disponibilidad de colaboradores que cuentan con las habilidades requeridas que una organización puede necesitar. Por otro lado, la demanda de trabajo es el número de colaboradores que una organización necesita. Calcular la oferta y la demanda de colaboradores en un lapso futuro y seguir los pasos para mantener el equilibrio, requiere de un proceso de planificación.

De acuerdo con Chiavenato (2011), el reto de las organizaciones es identificar las fuentes que proveen perfiles que sean interesantes en cuanto a especificaciones de competencias, de tal manera que las organizaciones concentren sus esfuerzos en reclutar a los candidatos que refieren dichas fuentes.

Collings y Mellahi (2009, citados en Svensson y Zia 2017) afirman que, en distintas organizaciones, se utiliza una estrategia de pool de talento, lo que significa que la organización recluta los mejores talentos y los coloca en una posición específica, más allá de buscar personas específicas para una posición específica. Pero esta forma de reclutamiento no aplica para posiciones críticas que requieren un conocimiento o habilidad específica. Para estas posiciones, se requiere un método de incubación diferente para no hacer complejo el proceso de reclutamiento.

Es allí donde se requiere una estrategia de gestión del talento, que integre el reclutamiento de ciertas posiciones y el desarrollo de otras para cubrir las necesidades del negocio.

Según Capelli (2008), son cuatro los principios a considerar para desarrollar un programa de talento. Estos son:

- Principio 1: desarrollar talento interno y reclutar para manejar el riesgo.
- Principio 2: adaptarse a la incertidumbre en la demanda de talento.
- Principio 3: mejorar el retorno de inversión en el desarrollo de colaboradores.
- Principio 4: preservar la inversión manteniendo el balance entre los intereses de la organización y del colaborador.

Esto evidencia que el desarrollo del talento es percible. La clave es mantener los intereses de la organización alineados con los de los colaboradores, involucrándose en las decisiones de crecimiento.

Mercer (2016) propone una metodología que contempla estos cuatro principios, y agrega componentes que resultan beneficiosos para una gestión holística del talento.

Esto parte desde la revisión de los objetivos del negocio y las necesidades a largo plazo, luego se desarrolla la estrategia para la definición de requerimientos de talento, se realiza un *assessment* en el que se evalúa el talento actual disponible, se determina el desarrollo de capacidades y planes de crecimiento, con la posterior gestión del *pipeline* y la sucesión de posiciones críticas. El ciclo se cierra con la medición del éxito de la estrategia ejecutada, así como de los resultados del negocio obtenidos.

Garr, Atamanik y Mallon (2015, citados en Mihalcea 2017) afirman que en el centro de una organización madura en gestión del talento, se tiene una estrategia integrada, clara, dirigida y comunicada que refuerza la importancia del crecimiento de los líderes y una cultura de aprendizaje experimentada a lo largo de la organización. Para desarrollar el talento como un activo dentro de la compañía, se debe realizar lo siguiente:

1. Posicionar procesos diseñados para mejorar el entendimiento de los colaboradores por parte de sus líderes, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa.
2. Desarrollar procesos de talento que le permitan a la organización obtener *insights* y actuar sobre ellos.
3. Proveer recursos y oportunidades a los colaboradores para establecer conversaciones con la organización.

4. Además de declarar la diversidad como un punto relevante, se requiere desarrollar estrategias a alto nivel y definir prácticas a lo largo de la organización que refuercen la importancia de involucrar colaboradores con diversas experiencias y fortalecer un comportamiento inclusivo.

De Silva, Phillips, Yang Sim y Xiao Wei (2001), aseguran que en la mayoría de los países en los que la acuicultura cumple un papel importante en el alivio de la pobreza, se conoce que el desarrollo del recurso humano (DRH) es la clave para el desarrollo sostenido del sector. Se debate sobre los tipos y niveles de capacitación que se requiere en el futuro, así como, se hace hincapié en la necesidad de capacitación en el sector en el futuro cercano.

En este punto, los autores subrayan la necesidad de incrementar la capacitación especializada en investigaciones en aquellos países donde la acuicultura cumple un papel preponderante. Consideran que actualmente los programas de desarrollo no atienden el DRH con miras a tener un impacto a largo plazo. Sostienen que si la acuicultura se desarrolla de manera sostenible en el contexto de los paradigmas cambiantes de desarrollo del nuevo milenio, debe haber más énfasis en el DRH y se debe alentar al sector privado a participar más activamente en el financiamiento de la investigación.

El desarrollo de los recursos humanos, en calidad como en cantidad, es fundamental para mantener la industria de la acuicultura del nuevo milenio, especialmente en el contexto cambiante que afecta el sector (De Silva *et al.* 2001). Algunas de las principales tendencias y desafíos a los que se enfrenta la industria reflejan un llamado mundial cada vez mayor al desarrollo independientemente de la situación económica del país, para ser social y ambientalmente aceptable. Es poco probable que la acuicultura se sostenga a sí misma basada solo en la viabilidad económica, deberá garantizar la sostenibilidad ambiental y social (Kutty 1997).

Una encuesta de la Red de Centros de Acuicultura en Asia-Pacífico (NACA)/Organización de las Naciones Unidas para la Acuicultura y la Alimentación (FAO) reveló que el 93% de los países consideraban a HRD como un problema importante que enfrenta la acuicultura y el 71% de las naciones precisaron que la falta de personal calificado era un impedimento importante para lograr un desarrollo mayor (NACA/FAO 1996).

Un requisito para el desarrollo de los recursos humanos en el nuevo milenio que asegure el desarrollo sostenible de la acuicultura es que la capacitación especializada debe ser a largo plazo y tener un enfoque holístico. Asimismo, debe haber un incremento en la capacidad de

investigación en los centros de acuicultura emergente por ejemplo, en Vietnam y Ecuador. La capacitación especializada continua y la experiencia de las regiones desarrolladas debe ser reevaluada y los recursos para la capacitación mejorados para una capacitación dentro de la región, donde la experiencia se basa en los sistemas locales de acuicultura (De Silva, Phillips, Yang Sim y Xiao Wei 2001).

Por otro lado, la transformación digital a nivel mundial es actualmente una de las prioridades de las organizaciones, lo cual ha producido una gran demanda de profesionales en el campo de las tecnologías. Según la consultora especialista en temas de tecnología de la información y principal proveedor mundial de inteligencia de mercado, IDC, el 60% de las organizaciones tendrá articulada su estrategia de transformación digital para el 2020, lo que resultaría en un incremento de la demanda de profesionales de las TI. Según la reconocida consultora internacional de talento humano, el 43 % de las empresas no pueden encontrar los profesionales que buscan, entre ellos los relacionados con tecnología de la información.

Según Manpower Group (2018), la tecnología está transformando la manera de trabajar, creando nuevos perfiles que requieren nuevas habilidades. La escasez de talento alcanza su valor más alto en los últimos doce años a nivel global. El 45% de los directivos afirma que no pueden encontrar el talento que necesitan, y el porcentaje es aún mayor en el caso de las grandes empresas, en ellas, el 67% de los empresarios ha experimentado escasez de talento en el año 2018.

Las especialidades relacionadas a las TI que, según IDC son una necesidad actual y futura, están relacionadas a la seguridad de la información, *ciber* seguridad, redes, internet de las cosas, inteligencia de negocios, desarrollo de *software*, *machine learning*, análisis de datos, *big data*, inteligencia artificial, desarrollo de aplicaciones móviles, desarrollo web, gestión del cambio, transformación digital.

3. Salud organizacional

García (2010), hace un símil entre la salud en el cuerpo humano y las disfunciones que se encuentran en las organizaciones. Comenta que al igual que el cuerpo humano, las empresas se ven afectadas por problemas orgánicos en diferentes magnitudes. Como cualquier ser vivo, la organización tiene una naturaleza sistémica y compleja, que la expone a la influencia del entorno. Afirma que «las empresas se ven afectadas por agentes patógenos que les ocasionan enfermedades, padecimientos integrales o parciales que le inhiben su crecimiento, el desarrollo y le provocan inestabilidad que las hacen pocas productivas, ineficientes e incompetentes» (García 2010: 1).

Este concepto de salud organizacional es entendido por McKinsey & Company como la forma en que la organización se alinea internamente, ejecuta con excelencia y se reinventa de una manera sostenible de tal forma que pueda alcanzar las aspiraciones que tiene de desempeño.

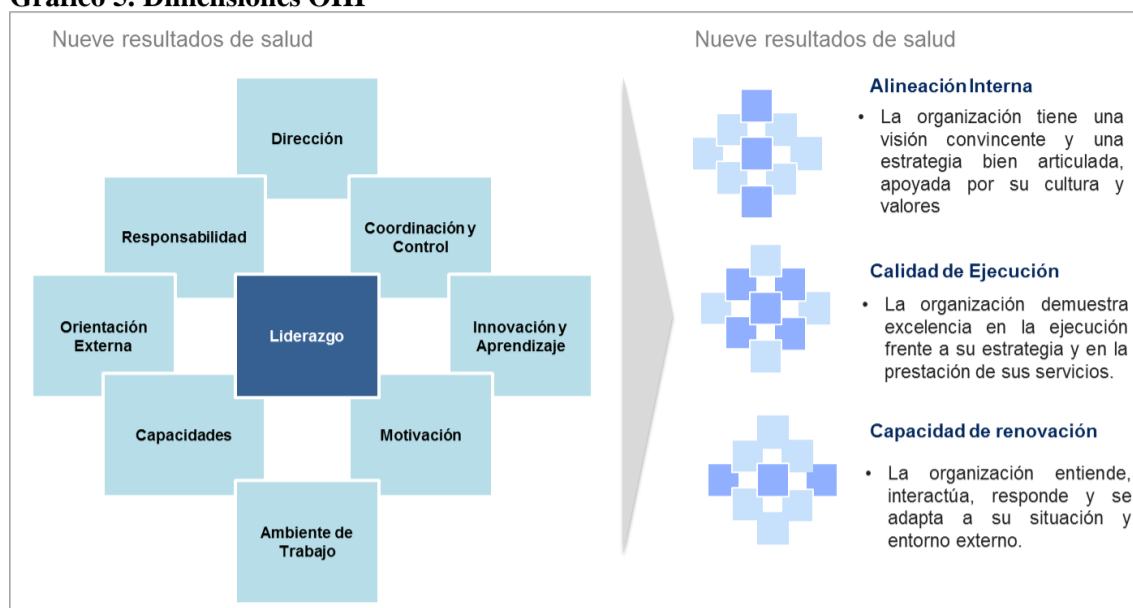
La medición de este concepto se realiza a través de una herramienta llamada *organizational health index* (OHI), realizada por McKinsey & Company. De acuerdo con sus investigaciones, los líderes no tienen este punto como prioridad, ya que les es difícil encontrar una forma clara de medirla y con ello, mejorarla. Esta herramienta aplica un rigor analítico a la gestión de la salud organizacional. Se obtienen diagnósticos cuantitativos y recetas comprobadas empoderan a los líderes séniores en la medición y logro de la salud organizacional requerida para lograr los objetivos a largo plazo.

Los resultados describen el grado de favorabilidad de la organización con respecto a nueve dimensiones evaluadas y la frecuencia con la que se presentan diversas prácticas asociadas a dichas dimensiones. Las dimensiones son:

- **Responsabilidad:** asegurar que las personas entiendan lo que se espera de ellas, tengan suficiente autoridad y se sientan responsables por la entrega de resultados.
- **Dirección:** comunicar una visión clara y convincente de hacia dónde se dirige la organización, cómo llegar y lo que significa para la gente.
- **Coordinación y control:** medir y gestionar negocios y riesgos constantemente, y actuar para abordar los problemas cuando surgen.
- **Innovación y aprendizaje:** fomentar y aprovechar nuevas ideas, incluyendo todo, desde la innovación radical hasta la mejora incremental, para que la organización pueda evolucionar y crecer en el tiempo.
- **Motivación:** desarrollar lealtad y entusiasmo, e inspirar a las personas a realizar un esfuerzo extraordinario para desempeñarse en su mejor nivel.
- **Clima y cultura:** cultivar un conjunto claro y coherente de valores y normas de trabajo que fomenten un comportamiento efectivo en el lugar de trabajo.
- **Capacidades:** asegurar que las habilidades institucionales y el talento estén en su lugar para ejecutar la estrategia y crear ventaja competitiva.
- **Liderazgo:** utilizar estilos de liderazgo eficaces para dar forma a las acciones de las personas en la organización para impulsar el alto rendimiento.
- **Orientación externa:** involucrarse con importantes *stakeholders* externos (clientes, proveedores, socios y otros) para crear y ofrecer valor de manera más efectiva, tanto ahora como en el futuro.

La medición de las dimensiones se realiza con una escala Likert de favorabilidad que va de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo y tiene como objetivo evaluar el alineamiento interno, la calidad de ejecución y la capacidad de renovación de la compañía.

Gráfico 5. Dimensiones OHI



Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

Misiones fundamentales impulsadas por las dimensiones

Cada dimensión se mide a partir de la frecuencia con la que aparecen diferentes prácticas:

Tabla 1. Descripción de prácticas por dimensión

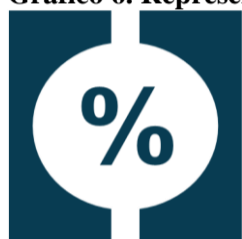
Dirección	Visión compartida	Establecer la dirección mediante la creación y la comunicación de una imagen convincente y vívida de cómo será el futuro.
	Claridad estratégica	Articular una dirección clara y una estrategia para ganar, y traducirla en metas y objetivos específicos.
	Participación de los trabajadores	Involucrar a los empleados en el diálogo sobre la dirección de la organización y discutir su parte para hacerla realidad.
Liderazgo	Liderazgo autoritario	Los líderes enfatizan la jerarquía y la presión gerencial para hacer las cosas.
	Liderazgo consultivo	Los líderes involucran y capacitan a los empleados a través de la comunicación, consulta y delegación.
	Liderazgo de apoyo	Los líderes construyen un ambiente positivo caracterizado por la armonía del equipo, el apoyo y el cuidado del bienestar de los empleados.
	Liderazgo desafiante	Los líderes animan a los empleados a enfrentar desafíos difíciles y hacer más de lo que creían posible.
Innovación y aprendizaje	Innovación <i>top-down</i>	Impulsar la innovación y el aprendizaje a través de iniciativas de alta prioridad patrocinadas por altos líderes.
	Innovación <i>bottom-up</i>	Incentivar y recompensar la participación de los empleados en el desarrollo de nuevas ideas e iniciativas de mejora.
Ambiente de trabajo	Abierto y confiable	Fomenta la honestidad, la transparencia y el diálogo sincero y abierto.
	Competitividad interna	Enfatizando los resultados y logros, con un sentido sano de la competencia interna para impulsar el rendimiento.
	Operacionalmente disciplinado	Fomentar estándares claros de comportamiento y desempeño, con una estrecha vigilancia de la adhesión a esos estándares.
	Creatividad y emprendimiento	Apoyar la innovación, la creatividad y la toma de iniciativas.
Responsabilidad	Claridad del rol	Impulsar la responsabilidad mediante la creación de una estructura, funciones y responsabilidades claras.
	Contratos de rendimiento	Impulsar la rendición de cuentas mediante la creación de objetivos claros y metas de rendimiento formales y explícitas.
	Gestión de las consecuencias	Impulsar la rendición de cuentas vinculando las recompensas y las consecuencias con el desempeño individual.
	Propiedad personal	Impulsar la rendición de cuentas creando un sentimiento de propiedad individual y responsabilidad personal.
Coordinación y Control	Revisión del desempeño de la gente	Uso de evaluaciones formales de desempeño, retroalimentación y seguimiento para coordinar y controlar los flujos de talento.
	Gestión operativa	Centrarse en KPI operativos, métricas y objetivos para monitorear y administrar el desempeño empresarial.
	Gestión financiera	Centrarse en los KPI financieros y la asignación y control efectivo de los recursos financieros para monitorear y administrar el desempeño.
	Estándares profesionales	Uso de normas, políticas y reglas claras para establecer expectativas de comportamiento y hacerlos cumplir.
	Gestión del riesgo	Identificar y mitigar los riesgos previstos y responder rápidamente a los problemas inesperados a medida que surjan.

Capacidades	Adquisición de talento	Contratar al talento adecuado.
	Desarrollo de talento	Desarrollar las habilidades y el conocimiento de los colaboradores.
	Capacidades basadas en procesos	Capacidades de incorporación y <i>know-how</i> a través de métodos y procedimientos codificados (por ejemplo, manuales de capacitación).
	Experiencia externa	Uso de recursos externos para llenar vacíos de capacidad (por ejemplo, consultores, proveedores, socios comerciales).
Motivación	Valores significativos	Apelar a valores convincentes y personalmente significativos para motivar a los empleados.
	Líderes inspiradores	Inspira a los empleados mediante el estímulo, la orientación y el reconocimiento.
	Oportunidades profesionales	Proporcionar oportunidades de carrera y desarrollo para motivar a los empleados.
	Incentivos financieros	Utilizar recompensas financieras relacionadas con el desempeño para motivar a los empleados.
	Premio y reconocimiento	Proporcionar recompensas y reconocimiento no financieros para fomentar el alto rendimiento.
Orientación externa	Enfoque en el cliente	Entender a los clientes y responder a sus necesidades.
	Conocimiento competitivo	Adquirir y usar información sobre competidores para informar las decisiones de negocios.
	Socios de negocio	Construcción y mantenimiento de una red de socios comerciales externos.
	Relaciones gubernamentales y comunitarias	Desarrollar relaciones sólidas con el público, las comunidades locales, el Gobierno y las agencias reguladoras.

Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

El resultado se expresa en porcentaje, dentro de un recuadro. El color del recuadro indica la posición relativa en comparación a otras empresas en la base de datos de McKinsey & Company. El número indica el porcentaje de encuestados que seleccionaron “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” al evaluar las dimensiones y “con frecuencia” o “casi siempre” al evaluar las prácticas de gestión (*top two box*).

Gráfico 6. Representación de resultados OHI







Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

Los resultados de OHI, se interpretan por cuartiles (decil superior, cuartil superior, segundo cuartil, tercer cuartil, cuarto cuartil). Asimismo, es importante resaltar que un % más alto no siempre implica un resultado de cuartil más alto. El porcentaje hace referencia únicamente a la proporción de personas que respondió positivamente a la favorabilidad (dimensiones) y frecuencia (prácticas).

Los resultados permiten evaluar el grado de alineamiento entre estas prácticas y la estrategia de la organización. De acuerdo con la investigación realizada por McKinsey & Company, existen cuatro tipos de estrategia:

Gráfico 7. Tipos de recetas

Recetas	Creencias Fundamentales
 <p>Receta A – Fábrica de Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar el desempeño desarrollando y desplegando líderes fuertes que los apoyen a través del entrenamiento, la capacitación formal y las oportunidades de crecimiento adecuadas
 <p>Receta B – Organización de Mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Avanzar a través de la innovación en todos los niveles y operaciones rápidas basadas en la comprensión profunda de clientes y competidores.
 <p>Receta C – Máquina de mejora continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> Obtener ventaja competitiva al involucrar a todos los empleados en la conducción del rendimiento y la innovación, la recopilación e intercambio de conocimientos.
 <p>Receta D – Centro de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> Crear valor atrayendo e inspirando a los mejores talentos para superarse.

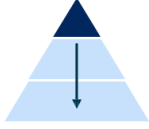



Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

Los resultados permiten identificar la receta predominante, la que refleja la verdadera naturaleza de Vitapro; la esencia fundamental que hace que la empresa sea lo que es y tome las decisiones que toma y que será descrita más adelante en este documento.

El modelo de McKinsey & Company propone que a mayor alineamiento a una de las cuatro recetas, mejor salud organizacional. Las organizaciones con un alineamiento muy fuerte son casi seis veces más propensas estar dentro del cuartil superior de salud que aquellas con alineación débil. Cada “receta” de salud se basa en una receta específica de las prácticas.

Gráfico 8. Mejores prácticas por cada receta

Las mejores 10 prácticas para cada receta

	 Receta A – Fábrica de Liderazgo	 Receta B – Organización de Mercado	 Receta C – Máquina de Mejora Continua	 Receta D – Centro de Conocimiento
1	Gestión del Riesgo	Capturas de ideas externas	Competitividad Interna	Oportunidades Profesionales
2	Propiedad Personal*	Socios de Negocio	Participación de los trabajadores	Adquisición de Talento
3	Liderazgo Desafiante	Claridad de Rol*	Creatividad & Emprendimiento	Premio y reconocimiento
4	Oportunidades Profesionales	Enfoque en el cliente	Gestión de las consecuencias	Propiedad Personal*
5	Contratos de rendimiento	Innovación Top-Down	Captura de ideas externas	Intercambio de conocimiento
6	Abierto y Confiable	Conocimiento competitivo*	Premio y reconocimiento	Desarrollo de talento
7	Liderazgo de Apoyo	Relaciones gubernamentales y comunitarias	Incentivos Financieros	Valores Significativos
8	Gestión Financiera	Operacionalmente disciplinado	Intercambio de conocimiento	Líderes inspiradores
9	Visión Compartida	Innovación Bottom-Up	Innovación Bottom-Up	Liderazgo Desafiante
10	Incentivos Financieros	Gestión Operativa	Innovación Top-Down	Revisión del desempeño de la gente

* Prácticas Poderosas

Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

Capítulo III. Análisis del contexto

1. Contexto externo

De acuerdo con el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter (1979), se analizan los siguientes aspectos:

(F1) Poder de negociación de los clientes

Los clientes Pareto (que conforman el 80% del volumen de las ventas), son conglomerados económicos muy grandes, por lo que cada cliente representa en promedio el 7% del *share of wallet* de las compañías que conforman el sector. Este tamaño les da gran poder de negociación, pues deciden sus propias condiciones comerciales (descuento por volumen, días de pago, *rebates*, etc.). Tienen, sobre todo en Ecuador, peso político por tratarse de una actividad que forma parte del *top 3* en la conformación del PBI.

(F2) Poder de negociación de los proveedores

La principal materia prima para la elaboración del alimento balanceado es la harina de pescado, trigo y soya (60% de costo del producto). Al tratarse de un *commodity*, los proveedores tienen un alto poder negociación ya que controlan los *stocks* y los tiempos de entrega, pudiendo direccionar la venta al “mejor postor”. Por otro lado, las vedas complican la negociación favoreciendo al proveedor, quien puede pedir cualquier precio.

(F3) Amenaza de nuevos entrantes

- La barrera de ingreso es alta, se requieren alrededor de US\$ 70 millones para implementar una planta de producción.
- Se necesita un alto nivel de conocimiento técnico, que requiere inversión en formación mínima de dos años (tiempo y recursos).
- Existe escasez de mano de obra calificada para la asesoría técnica (nivel ejecutivo y nivel de contribuidor individual). Este componente es la propuesta de valor que los clientes reconocen. Los asesores técnicos y gerentes de asesoría técnica tienen un rol clave en este proceso. El perfil que se requiere para estas posiciones está poco disponible en el mercado.
- Los competidores ofrecen productos que no cumplen con los componentes de calidad necesarios (BioMar y Agripac, con NPS asociado a calidad de 16 y 20, respectivamente). En los últimos años, Skretting ha mejorado en este atributo, y actualmente se encuentra con un NPS de calidad de 46, frente al de Vitapro que es 53.

A pesar de esto y debido a que el negocio es altamente rentable, existen competidores mundiales interesados en el mercado acuícola latinoamericano, el cual está creciendo más de 10% anuales liderados por Ecuador.

(F4) Amenaza de productos sustitutos

El alimento balanceado para camarón y salmón se desarrolla sobre la base de harina de pescado, sin embargo, se han comenzado a desarrollar productos en base a harinas aviarias, que al ser más baratas ponen en riesgo el sector. Sin embargo, el nuevo producto está en pruebas y no se tiene claro aún si las propiedades son las mismas.

(F5) Rivalidad de la industria

El sector industrial de alimento balanceado para camarón tiene como competidores a Skretting, Cargill y BioMar. El mercado de alimento balanceado para camarón en Perú, Ecuador y Centro América, es de aproximadamente 900.000 toneladas anuales, y en conjunto tienen más de 1500 millones de toneladas anuales de capacidad. En camarón Vitapro es el líder en volumen de ventas y rentabilidad.

El sector industrial de alimento balanceado para salmón en Chile tiene a Skretting, Cargill y BioMar (los mismos de camarón), que se reparten un mercado de aproximadamente 600.000 toneladas anuales. En salmón, el líder es Skretting y Vitapro es la cuarta con una participación del 12%. La intensidad de la rivalidad en el mercado es alta.

2. Contexto interno

2.1 Modelo de negocio

La empresa apuesta por las siguientes estrategias:

- **Desarrollo de mercado**, entrando a nuevos países en busca de nichos de clientes potenciales.
- **Desarrollo de productos**, ampliando su gama de productos, conociendo y adaptándose a las necesidades de sus clientes.
- **Optimización de procesos**, a fin de optimizar el uso de sus recursos.

También está intentando ingresar a una **integración vertical**, ya que está empleando estrategias para ingresar a nuevos negocios como el de desarrollo de larvas de camarón.

Canvas de Vitapro

El modelo de negocio se plasma a nivel macro en la siguiente representación.

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes		
Santa Priscilla: Socio Clave Alicorp (Volumen de negociación) Alicorp Uruguay(Harina y Soya) Industrias del aceite (torta de soya) Bunge(Lecitina de Soya) Pesquera Centinela Copeinca Austral Exalmar	Centro piloto de manufactura Formulación y nutrición Innovación-Investigación Centros de prueba Asesoría Técnica. Recursos Clave Plantas descentralizadas Centros de Investigación Planta Piloto Laboratorio de innovación. Asesores Técnicos	Soluciones nutricionales de alto rendimiento e innovadoras para el mejor resultado de los clientes (rentabilidad)	Asistencia técnica Adhoc. Portal técnico del productor. Canales de Distribución 1. Presencia: Venta Técnica 2. Evaluación: Solución adhoc. 3. Adquisición: Ingreso on-line en visita 4. Entrega: Seentrega en Finca del 5. Post-Venta: Asesor responsable.	Tradicional Densidad. Productores de Camarón		
Estructura de Costos		Estructura de Ingresos				
	Tipo	K Usd	Linea	Tm (Frec)	PU K Usd x Tm	Total Marzo28
	Costos Fijos	\$294,413.20	Al.Camarón	\$309,211.44	\$1.10	\$340,132.58
	Costos Variables	\$180,446.80	Al.Salmón	\$165,648.98	\$1.20	\$198,778.78
	Total Costos	\$474,860.00	Al.Especiale	\$77,302.86	\$1.90	\$146,875.43
			Total	\$552,163.28		\$685,786.80

Aliados clave: universidades

Actividades clave:

Recursos clave: especialistas técnicos, gente lista para suceder

2.2 Estrategia Vitapro

El propósito que Vitapro ha definido es: “Transformamos la acuicultura para nutrir el mañana”. La visión de la empresa está enfocada en ser líder de la industria, con eficiencia, de forma ética y sostenible con productos innovadores de alta calidad y asesoría técnica de primer nivel. Vitapro apalanca su éxito en el conocimiento adquirido para elaborar las mejores soluciones nutricionales disponibles para el sector acuícola (camarón y salmón).

La gerencia general dirige la empresa con el fin de que cada oficina (Perú, Costa Rica, Honduras, Guatemala, Ecuador, Chile y México) alcance su visión en el largo plazo y atienda las necesidades que cada uno enfrenta según su entorno. Para ello, establece objetivos y metas a ser alcanzados por todos.

La gerencia general tiene una estructura de jerarquía horizontal. Imparte órdenes y delega responsabilidades a las diferentes áreas pero también toma en cuenta las propuestas recibidas. Para que el trabajo sea eficiente y ético tiene implementados sistemas de gestión que establecen las políticas, normas y procedimientos que regulan la forma de trabajar y cuenta con un código de ética y lineamientos que permiten orientar la realización de actividades del negocio de forma transparente.

Tiene una fuerte y sólida política de administración de recursos humanos, la que incluye beneficios a los trabajadores para su desarrollo personal. Sin embargo, en la gestión de talento humano, aún tiene oportunidades de mejora para implementar buenas prácticas y estándares de desarrollo de personal que respondan a la estrategia del negocio, a la cultura de cada país y a las condiciones del sector y del mercado laboral que cada vez son más exigentes y competitivas.

Sus pilares de gestión responden a tres dimensiones, para los cuales ha definido objetivos a largo plazo al 2023:

- En **crecimiento**: se busca mantener el crecimiento rentable con foco en Latinoamérica apalancando en las capacidades clave de Vitapro e invirtiendo en nuevos modelos de negocio para el crecimiento futuro. Evaluar el ingreso a Asia.
- En **eficiencia**: su objetivo es robustecer la cultura y programas de eficiencia en todas las operaciones enfocado en optimización de costos (materia prima, formulación y costos de conversión) y logística.
- En **gente**: es asegurar el talento para soportar la plataforma de crecimiento con foco en la construcción de nuevas capacidades.

2.3 Mapa estratégico de Vitapro

El valor estratégico de Vitapro está dado por contar con la experiencia de más de treinta años creciendo con la acuicultura, sobre todo en Ecuador, desarrollando talento con *know-how* especializado, procesos de innovación y mejora de dietas constantemente, alineadas a las necesidades del cliente y el sector.

Vitapro centra su propuesta de valor hacia el cliente, específicamente, en el crecimiento rentable de sus cultivos, asegurando que el conocimiento necesario para poder lograr la máxima rentabilidad, esté disponible en todos los aspectos que se requieran. El gráfico 9 describe todos los aspectos que rodean a la estrategia de crecimiento de Vitapro. Desde la necesidad del acompañamiento técnico integral, los desarrollos de dietas altamente nutritivas y rentables para cada etapa del ciclo del camarón, poniendo en todo momento al cliente como centro y con talento con un alto *expertise* en la coyuntura local asumiendo una posición de sustentabilidad importante en la industria camaronera de Ecuador.

Gráfico 9. Diagrama de estrategia de crecimiento de Vitapro



Fuente: Vitapro (2019).

Recursos y capacidades de Vitapro

Vitapro cuenta con centros de investigación y desarrollo que aseguran que el *pipeline* de innovaciones y/o mejoras sean entregadas con una alta velocidad a los clientes. Además, cuenta con una capacidad productiva superior a la de la competencia (1 planta en Ecuador, 1 en Perú, 1 en Honduras y 1 para salmón en Chile). Todas con estándares de calidad certificados por importantes entes reguladores, lo que asegura productos de alta calidad de manera constante.

La singularidad e inimitabilidad estratégica de Vitapro

La experiencia de Vitapro en el sector acuícola, como la empresa con mayor cantidad de años en el mercado, ha permitido entender y desarrollar el sector con soluciones nutricionales soportadas por un modelo de asesoría técnica especializada. Los perfiles responsables de ésta, corresponden a profesionales con el conocimiento necesario para comprender la necesidad de los clientes, y proponer una solución desarrollada a la medida, acompañada del seguimiento constante a esta.

La organización estratégica de Vitapro

La Dirección de Negocios es clave en la gestión estratégica de Vitapro al ser responsable del despliegue de la ventaja competitiva, operacionalizada en la asesoría técnica de los clientes. Asimismo, a nivel corporativo (con sede en Lima), el área de *Feedtech* (tecnología de la alimentación) es responsable de elaborar las soluciones nutricionales.

Para ello, cuenta con una estructura que le permite estar en constante comunicación y coordinación con las áreas de asesoría técnica de cada locación (Ecuador, Perú o Centroamérica). Con esta información, los procesos de formulación y desarrollo de dietas están conectados con el sentir del cliente y sus necesidades. Esta área se convierte en el custodio del *know-how* de la compañía y de su principal ventaja competitiva.

2.4 Cadena de valor y *Balanced scorecard*

La cadena de valor es la siguiente:

Tabla 2. Cadena de valor de Vitapro

Infraestructura de la empresa				
Vitapro cuenta con cuatro plantas de producción de alimento, que le permiten abastecer a todo el mercado latinoamericano, tanto de camarón (Ecuador, Perú, CAM) como de salmón desde Chile. Además, tiene centros de experimentación y plantas piloto que le permiten tener un standard muy alto en calidad y dar atención a las necesidades de los clientes.				
Gestión del recurso humano				
Altamente especializado en la asesoría y venta técnica, son formados internamente pues la disponibilidad en el mercado latinoamericano de este perfil es muy baja. Además, gestiona el talento de manera regional, moviendo el <i>know-how</i> hacia donde es necesario para adaptarse al mercado				
Desarrollo en tecnología				
Tecnología de avanzada para la administración de los procesos de calidad (laboratorios mejor equipados en la industria). Desarrolla soluciones para mantener en línea la información con los clientes, <i>core</i> del negocio de venta de alimento balanceado en América Latina.				
Abastecimiento				
Compra de materias primas <i>commodities</i> : harina de pescado, trigo, soya (torta de soya, aceite). Aditivos nutricionales y vitaminas.				
Logística	Operaciones	Logística externa	Marketing y Asesoría	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> - Stock en almacenes Pulmón (harina de pescado). - 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantas descentralizadas y flexibles de producción. - Pruebas en campo de centro de investigación. - Métodos de innovación de alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hub logístico en Lima para embarque desde Perú y hacia Ecuador y Centroamérica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing corporativo por geografía y por marca. - Impulso a través de seminarios y publicaciones no masivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especializado en función a la necesidad de cada cliente. - Datos en tiempo real del cultivo y acciones correctivas. - Pedidos entregados en 48 horas.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Principales indicadores de gestión:

- EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*).
- Facturación (toneladas y US\$).
- ROIC (*Return of Investment Capital*).
- Costo de materia prima y materiales / Compras anuales.
- OEE (“*Overall Equipment Effectiveness*” o “Eficacia Global de Equipos”).

- Rotación de personal.
- Costo mano de obra / Facturación.

Tabla 3. Scorecard Vitapro

Objetivo	Iniciativas	Dimensión de BSC asociada	Indicador - Unidad de Medida	Meta esperada
SCORECARD Vitapro 2019	1. Participación activa dentro del Comité de Gerencia en pro del logro de los objetivos estratégicos de Vitapro	-	Nota Scorecard	3
	2. Contribuir y participar activamente en la implementación del proyecto Ferix.	Procesos		
	3. Gestionar y desarrollar los riesgos mapeados en Ecuador a fin de minimizar su impacto e implicancias.	Procesos		
	4. Desarrollar y fortalecer la gestión de innovación en Ecuador propiciando espacios y haciendo seguimiento a los supervisores de innovación.	Procesos		
EBITDA Total	1. Margen EBITDA Ecuador + Perú camarón de 17.5%	Financiero	EBITDA Total (US\$ MM) Ecuador y Perú camarón	75.1
	2. Ratio de Eficiencia de 19.5%	Financiero		
	3. Gasto Industrial (US\$ x TM): Ecuador: 45.1	Financiero		
	4. Ratio MO/Venta: 1.79%	Financiero		
Crecimiento en Venta	1. Mantener Market Share en Ecuador igual o mayor a 37.4% y Camarón Perú igual o mayor a 45%	Financiero	Crecimiento en Venta (%) Resultado ponderado Crecimiento Venta (50%) y Crecimiento Volumen (50%)	9.9%
	2. Presentar recomendaciones del proyecto Coral en 2Q.	Clientes		
	3. Impulsar el desarrollo de Transformación Digital con la nueva versión de Nicosoft y desarrollo de Customer Journey hasta Diciembre del 2019.	Clientes		
	4. Mantener el nivel de servicio medido a través de NPS en Ecuador igual o mayor a 74% y NPS Camarón Perú con un mínimo de 45%.	Clientes		
ROIC	1. Días Giro WK - + 1 día vs. el 2018	Financiero	ROIC (%)	46.3%
	2. Asegurar un ratio Impuesto a la renta/utilidad antes de impuesto no mayor a 25.39% en Vitapro Ecuador y 22.38% en Irbalhor.	Financiero		
	3. Mantener Días Crédito Ecuador en 28 y 90% de cartera en plazo	Financiero		
	4. Asegurar una desviación de la demanda no mayor a 11.6% en Ecuador y 13.5% en Perú	Financiero		
Flujo de caja libre (FCL)	1. CAPEX / EBITDA 17%	Financiero	Flujo de caja libre (US\$ MM) (No incluye M&A)	28.9
	2. Ratio de Flujo/EBITDA de 41%	Financiero		
	3. Incrementar plazo de pago harineros ecuatorianos en 5 días. (2018 41 días).	Clientes		
OHI	1. Alinear al modelo de influencia de MKZ las iniciativas de trabajo de las prácticas Foco en el cliente y Concimiento de la competencia.	Personas	OHI Index	Mínimo mantener prácticas actuales en el top ten mejorar posicionamiento de enfoque en el cliente y claridad de roles (top 15)
	2. Definición de canales de comunicación de las prioridades de gestión de la compañía (Asociadas a las practicas de Foco en el cliente, conocimiento de la competencia y Claridad de Roles)	Personas		
	3. Trabajo con el comité de Gerencia Ecuador de las iniciativas de comunicación de OHI y mantener un canal constante desde el liderazgo de la compañía.	Personas		
Clima Gerencial	1. Mantener el clima gerencial propio y apoyar a mis reportes para mejorar el clima de sus equipos de trabajo	Personas	Percentil Clima Gerencial	51 - 65

Fuente: Elaboración propia 2019.

Los indicadores definidos no se organizan de la manera tradicional, pero cuentan con los cuatro componentes requeridos (financiero, procesos, clientes y personas) a través de las iniciativas definidas.

2.5 Análisis VRIO

Nos brinda una perspectiva del mercado, cómo se encuentra frente a la competencia y cuáles son aquellos elementos que lo diferencian.

Tabla 4. Análisis VRIO

	Factores	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Ventaja Competitiva
1	Talento					
1.1	Conocimiento de las asesoría técnica muy especializado.	SI	SI	NO	SI	3
1.2	Colaboradores con experiencia de 30 años en el sector acuícola latinoamericano. Know How	SI	SI	SI	SI	4
1.3	Líderes que han aprendido a adaptarse a los desafíos de manera constante.	SI	NO	NO	SI	2
1.4	Movimiento de talento regional (disponibilidad en varios países e Intercompany ALICORP).	SI	NO	NO	SI	2
2	Proceso					
2.1	Modelo de atención a la venta técnica muy especializado	SI	SI	NO	SI	3
2.2	Proceso de Innovación y mejora de dietas (soluciones nutricionales) sólido.	SI	SI	SI	SI	4
2.3	Excelencia productiva (calidad constante).	SI	SI	NO	SI	3
2.4	Procesos corporativos-regionales.	SI	NO	NO	NO	1
3	Recurso					
3.1	Centros de Investigación y desarrollo.	SI	SI	NO	SI	3
3.2	Planta Piloto de pruebas	SI	NO	NO	SI	2
3.3	Desarrollo de soluciones nutricionales diferenciadas. (patentes)	SI	SI	SI	SI	4
3.4	Plantas de producción cerca de la demanda/nuevos mercados (presencia regional)	SI	NO	NO	SI	2
3.5	Capacidad de inversión: Proyectos de inversión. CAPEX	SI	NO	NO	NO	1
3.6	Imagen corporativa sólida sobre todo en Ecuador, nuestro principal mercado.	SI	SI	NO	NO	2

Fuente: Elaboración propia 2019.

La ventaja diferencial resulta siendo las soluciones nutricionales, creadas a partir de procesos de innovación y el conocimiento especializado y experiencia acumulada de colaboradores clave, así como de la organización a lo largo de sus 30 años de existencia.

Capítulo IV. Análisis del área de Recursos Humanos

1. Análisis diagnóstico sobre la base de percepciones de actores claves

Se presenta la necesidad de recoger información utilizando diversos métodos con determinados actores de distintas áreas incluyendo la de Recursos Humanos, a lo que se suma la revisión de resultados del instrumento OHI. Esta primera parte del análisis diagnóstico será complementada más adelante con un análisis más detallado de los sistemas de recursos humanos elaborado por los autores de esta propuesta.

1.1 Metodologías diagnósticas y grupos consultados

Para la indagación diagnóstica se utilizaron diferentes herramientas como fuentes diagnósticas directas y fuentes documentales que permitieran obtener información precisa para lograr un diagnóstico acertado y objetivo.

Fuentes directas: *focus group*

Se realizaron cuatro *focus group* que se llevaron a cabo del 23 de mayo al 7 de junio en las oficinas de Vitapro Ecuador, Machala y planta de Inbalnor. Participaron gerentes, asesores técnicos, asesores comerciales, líderes de planta y colaboradores de *back office*, en total 44 personas. Para el detalle del instrumento y las transcripciones. Ver anexos 1, 2 y 3

Tabla 5. Participantes de los *focus group*

Área	Cargo	Nivel organizacional	Locación	Cantidad	Fecha
Back office	Colaboradores de <i>back office</i>	Contribuidor individual Contribuidor individual sénior	Oficinas Guayaquil	13	29 mayo
Negocios	Gerentes de Negocios Asesores Técnicos Asesores Comerciales	Mando medio sénior Gerente ejecutivo	Oficinas Guayaquil	9	30 mayo
Manufactura	Líderes de Planta	Mando medio sénior Gerente ejecutivo	Planta Inbalnor	13	6 junio
Negocios	Asesores Técnicos Asesores Comerciales	Contribuidor individual Contribuidor individual sénior	Oficinas Machala	9	7 junio

Fuente: Elaboración propia 2019.

El cuestionario estuvo dirigido a conocer principalmente qué es lo que piensan respecto del rol de Recursos Humanos, así como del concepto de transformación digital y su impacto en los procesos de la empresa, su conocimiento sobre el OHI y la confiabilidad de los resultados en la última medición del clima laboral en Vitapro en noviembre del 2018.

Fuentes directas: entrevistas

Se realizaron seis entrevistas presenciales entre el 15 de mayo y el 21 de junio a gerentes y directores de distintas áreas de Lima y Ecuador. Las preguntas estuvieron orientadas a conocer cuáles creen ellos que son los retos que enfrenta la oficina de Recursos Humanos, qué entienden por transformación digital, y qué piensan de los resultados del OHI. Para el detalle del instrumento y las transcripciones.

Tabla 6. Participantes de las entrevistas

Nombre	Cargo	Nivel organizacional	Oficina	Fecha
Hugo Carrillo	Gerente General Vitapro	Vicepresidente	Lima	11 junio
Fabrizio Vargas	Gerente General Vitapro Ecuador	Managing Director	Ecuador	13 junio
Gabriel Seracchioli	Director Corporativo de Recursos Humanos	Director	Lima	11 junio
Carlos Quispe	Director de Negocios Ecuador	Director	Ecuador	25 junio
Ernesto García	Gerente de Finanzas Ecuador	Gerente ejecutivo	Ecuador	20 junio
Karla Coronel	Gerente de <i>Supply Chain</i> Ecuador	Gerente ejecutivo	Ecuador	21 junio
Juan Manuel Ruiz	Gerente de Planta Ecuador	Gerente ejecutivo	Ecuador	21 junio
Brenda Bowler	Gerente de Proyectos de <i>Feed Technology</i> e Innovación	Mando medio sénior	Lima	13 junio
Jorge Castillo	Gerente de Nuevos Negocios	Mando medio sénior	Lima	15 mayo

Fuente: Elaboración propia 2019.

Fuentes directas: cuestionario cualitativo on-line

Se realizó un cuestionario con preguntas abiertas que se distribuyó por correo electrónico a colaboradores del equipo de Recursos Humanos de Ecuador para la obtención de información cualitativa. Las preguntas giraron en torno a conocer su opinión sobre los retos del sector, de Vitapro Ecuador y de los resultados de la última medición del OHI. Asimismo, se indagó sobre el desempeño actual del área de Recursos Humanos y sobre los procesos en los que deberían enfocarse para enfrentar los nuevos desafíos y el futuro. Para el detalle del instrumento y las transcripciones.

Tabla 7. Participantes que resolvieron el cuestionario

Nombre	Cargo	Nivel organizacional	Oficina	Fecha
Jorge Castillo	Gerente de Desarrollo de Negocios	Mando medio	Ecuador	08 abril
Martha Concha	<i>Business Partner</i> de Negocios	Mando medio	Ecuador	08 abril
Priscilla García	<i>Business Partner Junior</i> de Negocios	Contribuidor individual	Ecuador	09 abril
Evelyn Sánchez	<i>Business Partner</i> de Manufactura	Mando medio	Ecuador	09 abril
Elizabeth Meza	<i>Business Partner Junior</i> de Manufactura	Contribuidor individual	Ecuador	09 abril
Cynthia Aguayo	Coordinadora de Nómina	Contribuidor individual	Ecuador	09 abril
Suanny Lucas	Asistente Nómina	Contribuidor individual júnior	Ecuador	09 abril

Fuente: Elaboración propia 2019.

Fuentes documentales: *Organizational Health Index (OHI)*

Herramienta de medición de Salud Organizacional, creada por McKinsey & Company en noviembre del 2018, correspondiente a la gestión del mismo año.

Fuentes documentales: encuesta de satisfacción de recursos humanos

Levantamiento de información realizado por el equipo de recursos humanos corporativo de Alicorp, en diciembre del 2018.

1.2 Resultados diagnósticos

Fuentes directas: *focus group*

Gestión del talento - Recursos Humanos

Respecto de los retos del área de Recursos Humanos frente a los desafíos de Vitapro, los participantes dejaron conocer su preocupación respecto del tema de la adquisición del talento asegurando que se requiere una estructura adecuada y fuentes de talento humano que puedan soportar el crecimiento de la empresa.

Selección/Captación

Asimismo, sugieren que se debería contar con candidatos identificados y evaluados que cumplan con el perfil que la empresa requiere para cuando se necesiten, en vista que el negocio está creciendo.

Retención/Atracción del talento

Los participantes especificaron que es necesario retener a los puestos técnicos porque son difíciles de encontrar en el mercado y la competencia se los puede jalar, en ese sentido, sugieren la implementación de planes de desarrollo y retención, así como la creación de una marca empleadora que facilite la atracción de talento. Se evidencia la necesidad de definir planes de carrera, la realización de proyectos transversales, así como de tener la experiencia en distintas áreas de la empresa.

Capacitación

Se recibió la necesidad de realizar capacitaciones y contar con planes de desarrollo de capacidades para lograr una cultura de innovación. También solicitaron oportunidades de desarrollo, entre ellas, la definición de planes de carrera, las posibilidades de tener experiencia en distintas áreas y la canalización de las ideas desde el nivel estratégico.

El personal de planta solicitó capacitaciones considerando que la distancia de su ubicación geográfica con respecto a las oficinas administrativas de Vitapro Ecuador (tres horas en auto particular, 35 km) es un reto para que el área conozca sus necesidades y requerimientos. En general, dejaron conocer su necesidad de desarrollo de capacidades orientadas a la creación de una cultura de innovación.

Percepción del OHI

En relación con la percepción del OHI, la mayoría no tenía claridad sobre la herramienta y su importancia. Cuando el coordinador del *focus* les da información más detallada, manifiestan que se sienten desconfiados respecto de los resultados obtenidos toda vez que no creen que refleja la realidad.

Respecto de la gestión y aplicación de esta herramienta en las dimensiones y prácticas se recogió que los participantes manifiestan que en la orientación externa hay información de la competencia que no se aprovecha al máximo. Sobre la adquisición y desarrollo del talento humano, no tienen claro cómo se atrae y desarrolla y aseguran que falta desarrollar estrategias de diferenciación. Consideran necesario invertir esfuerzo en el *expertise* externo y asociarlo a las necesidades reales. En cuanto a la dirección estratégica, manifiestan que es necesario alinear propósito, procesos, objetivos específicos, así como ajustar temas del día a día.

Sobre las recetas que sugiere el OHI, algunos de los participantes creen que los resultados no expresan la realidad. Existe duda sobre la capacidad de la empresa de moverse de una receta a otra y consideran que se requiere un enfoque en el mercado para convertir a Vitapro en un líder de opinión. De igual forma, aseguran que es necesario un plan para convertir a la empresa en un modelador del mercado y que no tienen claridad de la estrategia que fija el corporativo y que el OHI no evidencia la interacción que debe existir entre la central y las oficinas ubicadas en los distintos países.

Fuentes directas: entrevistas

Recursos Humanos

Las entrevistas fueron realizadas a gerentes de Vitapro Lima y Ecuador, y personal de Recursos Humanos de Vitapro Ecuador e identifican una necesidad de alinear el liderazgo con los objetivos de Vitapro. Al mismo tiempo, sienten que hay un exceso de confianza como consecuencia de la situación de liderazgo en el mercado en los últimos años. Aseguran que se requiere trabajar con eficiencia en los procesos, coordinación y control.

Gestión del talento

Los participantes reconocen que existe la necesidad de adquirir talento técnico, para ello, sugieren un programa de captación de talento que implica la identificación de profesionales en el mercado, la elaboración de perfiles precisos de acuerdo con las necesidades de la empresa. Recursos Humanos deberá identificar a las personas que cumplan con el perfil, contactarlas y evaluarlas para tenerlos identificados para cuando la empresa los necesite. De la misma forma, aseguran que no se tienen fuentes de input de talento y que existe la necesidad de que los *business partners* estén conectados el negocio de la empresa.

Fuentes directas: cuestionario *on-line* cualitativo

En las encuestas recogimos con preguntas abiertas data más amplia que nos permitió conocer más a profundidad los temas seleccionados.

Atracción del talento

Las personas que participaron en la encuesta aseguraron que la atracción del talento es proceso más importante en el que Recursos Humanos debe enfocarse ya que consideran que el *core* del negocio requiere de personal especializado lo que conlleva a la necesidad importante de asegurar la incorporación de nuevo talento que aporte al propósito de la empresa. Asimismo, en vista de crecimiento acelerado es necesario tener una estrategia de selección proactiva y no reactiva con

formas de reclutamiento disruptivas que permitan atraer perfiles más adecuados a la compañía. Coinciden en la necesidad de tener mapeados a los mejores talentos internos y externos para responder a los cambios y desafíos del negocio en cualquier momento. Una característica importante del colaborador es que sea abierto al cambio.

Planificación de la fuerza de trabajo

Vitapro debe ser capaz de enfrentar de una manera asertiva los requerimientos de talento humano y poder adelantarse a las necesidades de las personas. Para ello, debe identificar el número de personas que requieren para crecer.

Planes de sucesión

Este tema fue identificado como reto prioritario del área de Recursos Humanos. Los planes de sucesión y desarrollo deben estar ligados a la planificación de la fuerza de trabajo para lograr más eficiencia y ambos ser los proveedores de profesionales ya formados. Es necesario tener identificados los sucesores de cada mando medio y ejecutivo. Deben ser efectivos para que permitan la sostenibilidad del negocio.

Comunicación y cultura

Los participantes consideraron necesario mantener conectados a los colaboradores con las acciones de Vitapro e involucrarlos con los objetivos a través de canales formales de comunicación. Por otro lado, opinaron que aún hay la necesidad de trabajar con los líderes de las áreas la información informal que existe y que distorsiona los mensajes reales.

Capacitación

La capacitación permite asegurar que su desempeño y planes de carrera aporten a la empresa lo que necesita. Con una correcta planificación y ejecución de sus tareas, innovando y con nuevas ideas, sin dejar de lado el desarrollo continuo de sus competencias organizacionales.

Conclusiones de fuentes diagnósticas directas

Los procesos más comentados por los colaboradores abordados con fuentes de diagnóstico directas son el de captación, retención, y planes de sucesión. Transmiten la sensación de que la empresa está creciendo tanto en puestos como en responsabilidades y no cuenta con personas listas para atender rápidamente dichos requerimientos. Esto está directamente relacionado con una necesidad de elaborar planes de sucesión en mandos medios y ejecutivos. Este punto se considera clave para la sostenibilidad del negocio.

Fuentes indirectas: salud organizacional (OHI)

Se utilizó la herramienta de medición *Organizational Health Index* (OHI), con la metodología de McKinsey & Company. El diagnóstico fue realizado en coordinación con el área de Recursos Humanos, se abordó a Recursos Humanos Ecuador NE-BO y Recursos Humanos Ecuador MAN, ambos de diciembre 2018. Los resultados son los siguientes:

Gráfico 10. Puntaje de salud organizacional obtenido por Vitapro



Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

En el perfil de dimensiones se evidencia lo siguiente:

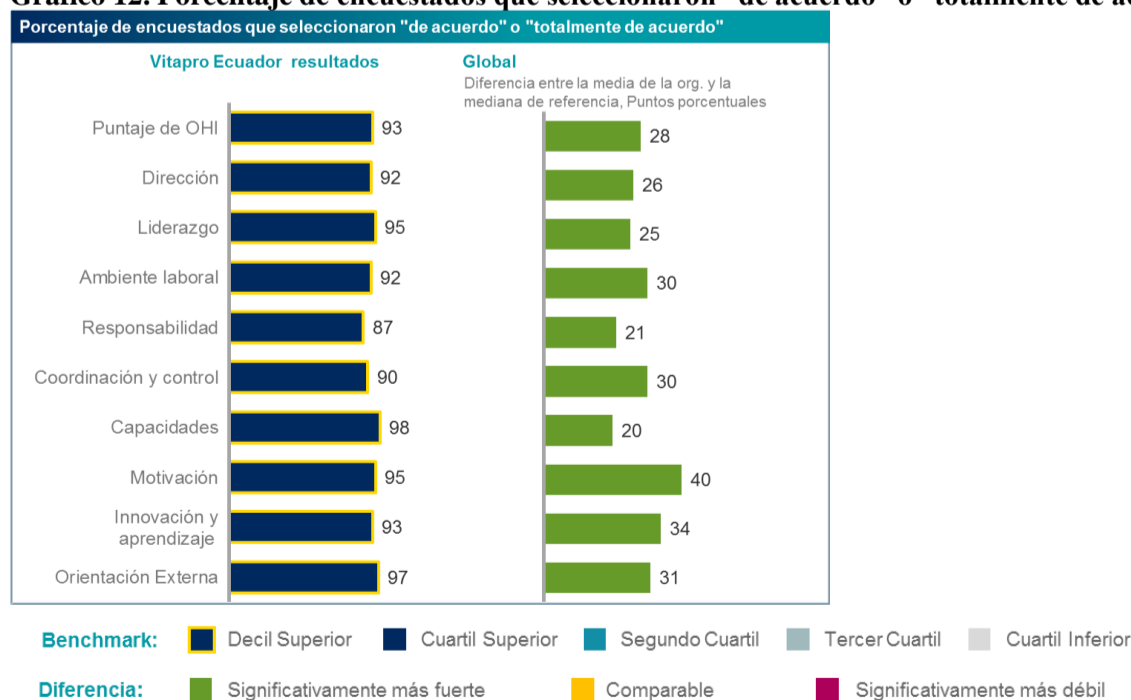
Gráfico 11. Favorabilidad por dimensión



Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

Tanto en el puntaje general, como en el puntaje de las dimensiones, Vitapro se encuentra en el decil superior, lo que quiere decir que, en comparación con todas las organizaciones evaluadas por McKinsey & Company, Vitapro se encuentra en el 10% de empresas con puntajes más altos, considerando el *top two box* en cada dimensión (los porcentajes de personas que eligieron las opciones 4 o 5). Al realizar esta comparación con organizaciones de similar rubro, se obtiene lo siguiente:

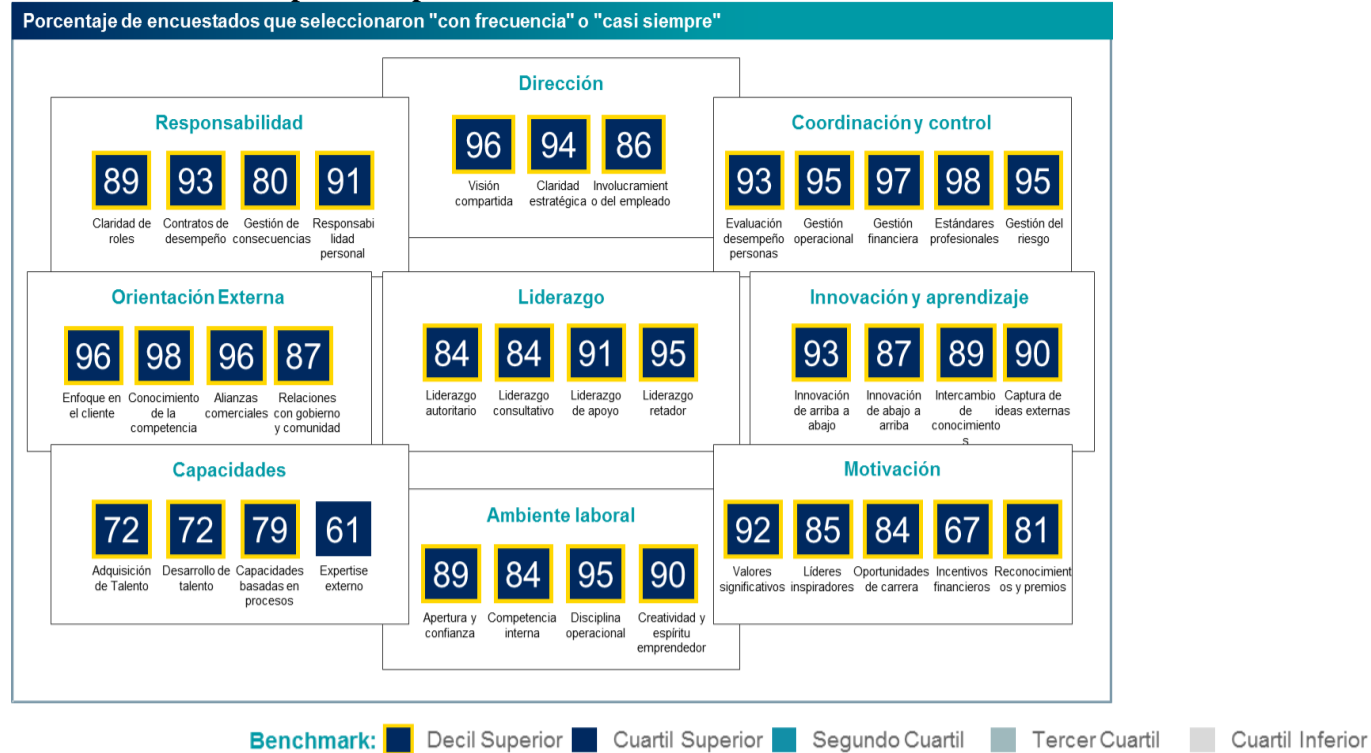
Gráfico 12. Porcentaje de encuestados que seleccionaron “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”



Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

En cada una de las dimensiones, la diferencia entre Vitapro y las organizaciones de su rubro, es significativamente más fuerte, lo que la posiciona como una organización con una mejor salud organizacional frente a sus pares. Con respecto a las prácticas y a la frecuencia con la que se percibe que se ejecutan los resultados son los siguientes:

Gráfico 13. Detalle de prácticas por dimensión

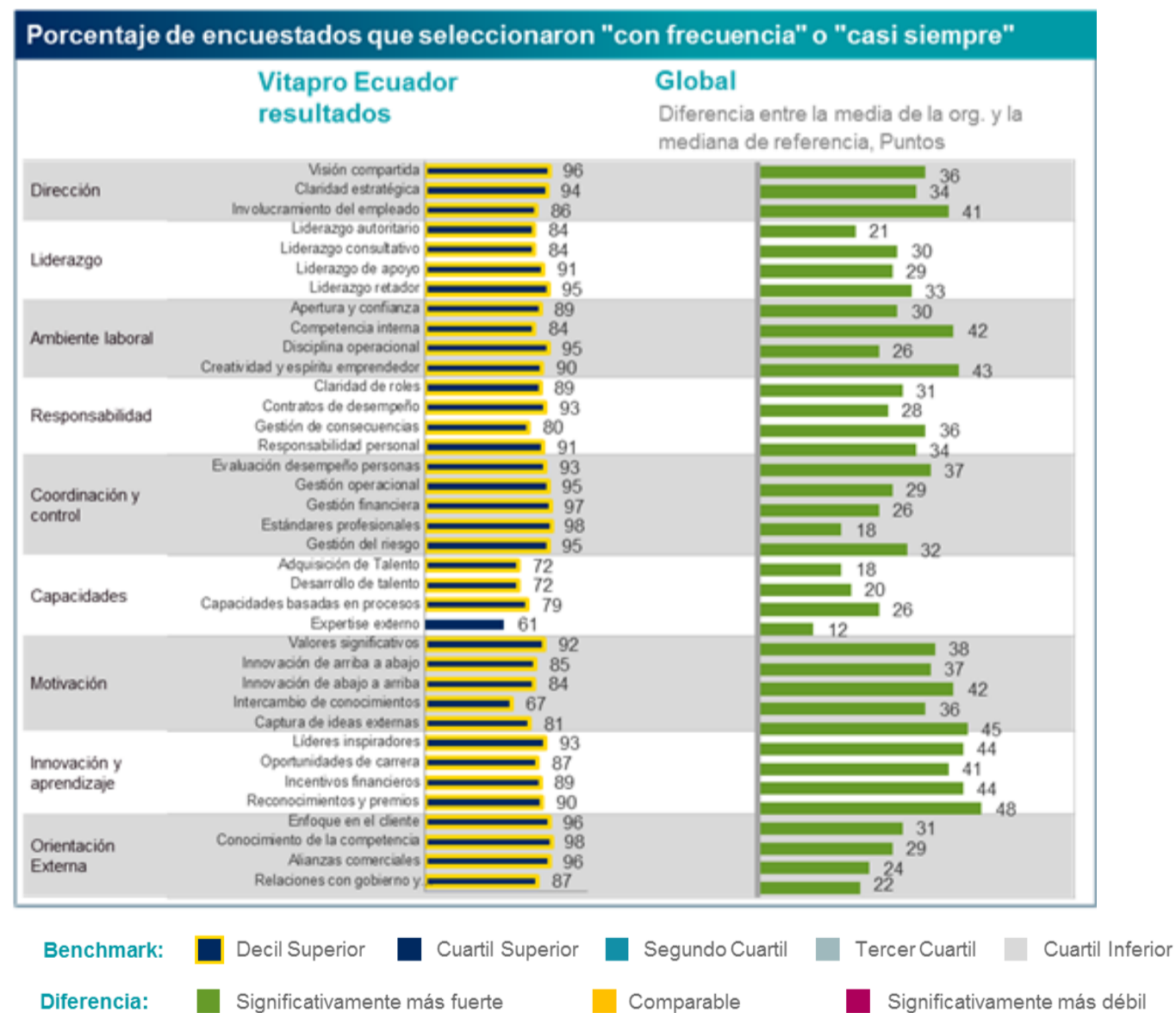


Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

De todas las prácticas evaluadas, solo *expertise* externo, de la dimensión capacidades, se encuentra en el cuartil superior. Todas las demás prácticas se encuentran en el decil superior.

Al comparar las prácticas con organizaciones pares clave, se obtiene lo siguiente:

Gráfico 14. Comparaciones con pares claves



Fuente Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

Similar a lo que sucede con las dimensiones, al comparar las prácticas, en el 100% de ellas los resultados de Vitapro son significativamente más fuertes que los de sus pares.

Con respecto a los valores actuales, deseados y la intersección entre ellos, se obtuvo lo siguiente:

Gráfico 15. Valores actuales y deseados

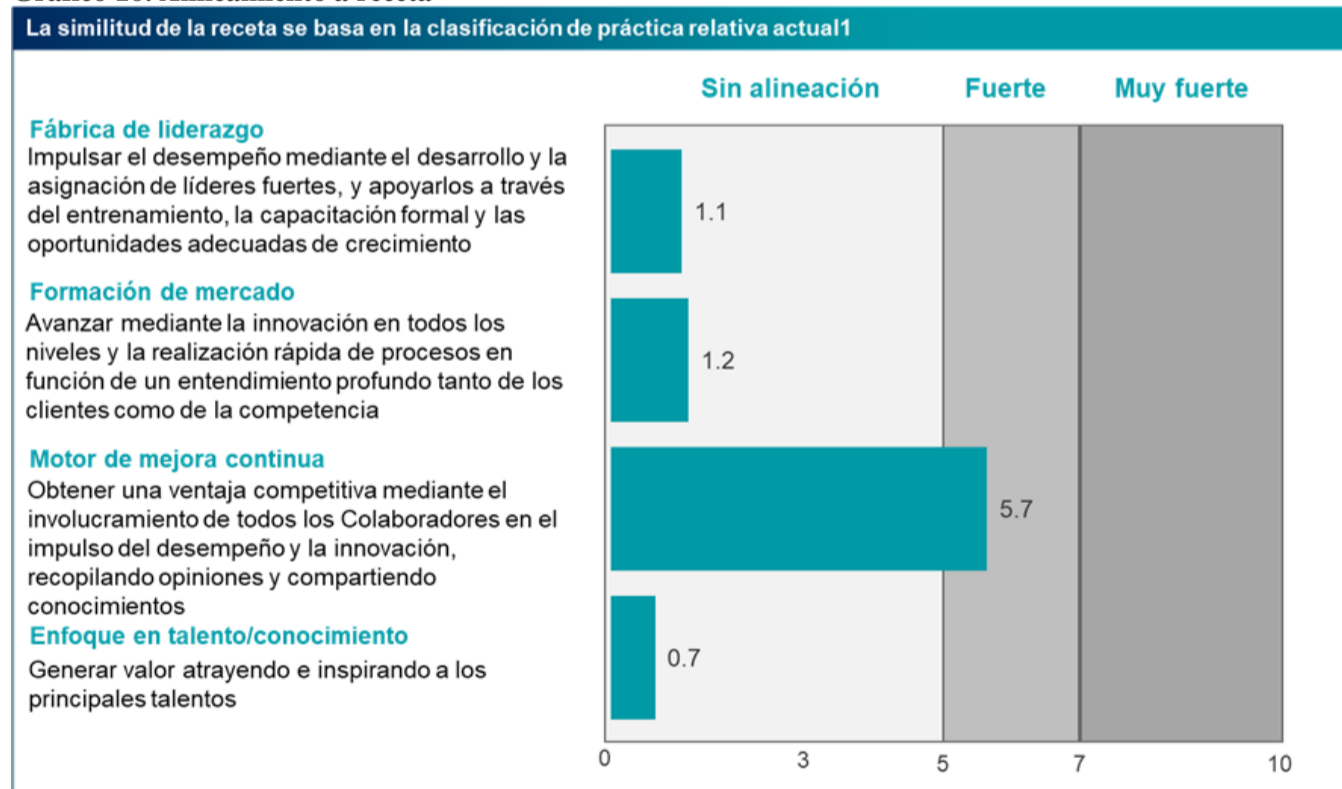


Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

Ninguno de los valores actuales ni deseados elegidos por Vitapro, son considerados detractores de la salud organizacional. Se evidencian 9 valores en la intersección de actuales y deseados, que tienen una correlación positiva con la salud general.

Con respecto a las recetas, Vitapro evidencia la dominancia de la receta C, motor de mejora continua, que busca obtener ventaja competitiva a través del involucramiento de todos los colaboradores en el proceso de rendimiento e innovación, recopilación e intercambio de conocimientos. El objetivo estratégico de la organización es orientar las dimensiones y prácticas hacia la receta B *market shaper* (modelador de mercado u organización de mercado). Esta tiene como objetivo avanzar a través de la innovación en todos los niveles y operaciones rápidas basadas en la comprensión profunda de clientes y competidores.

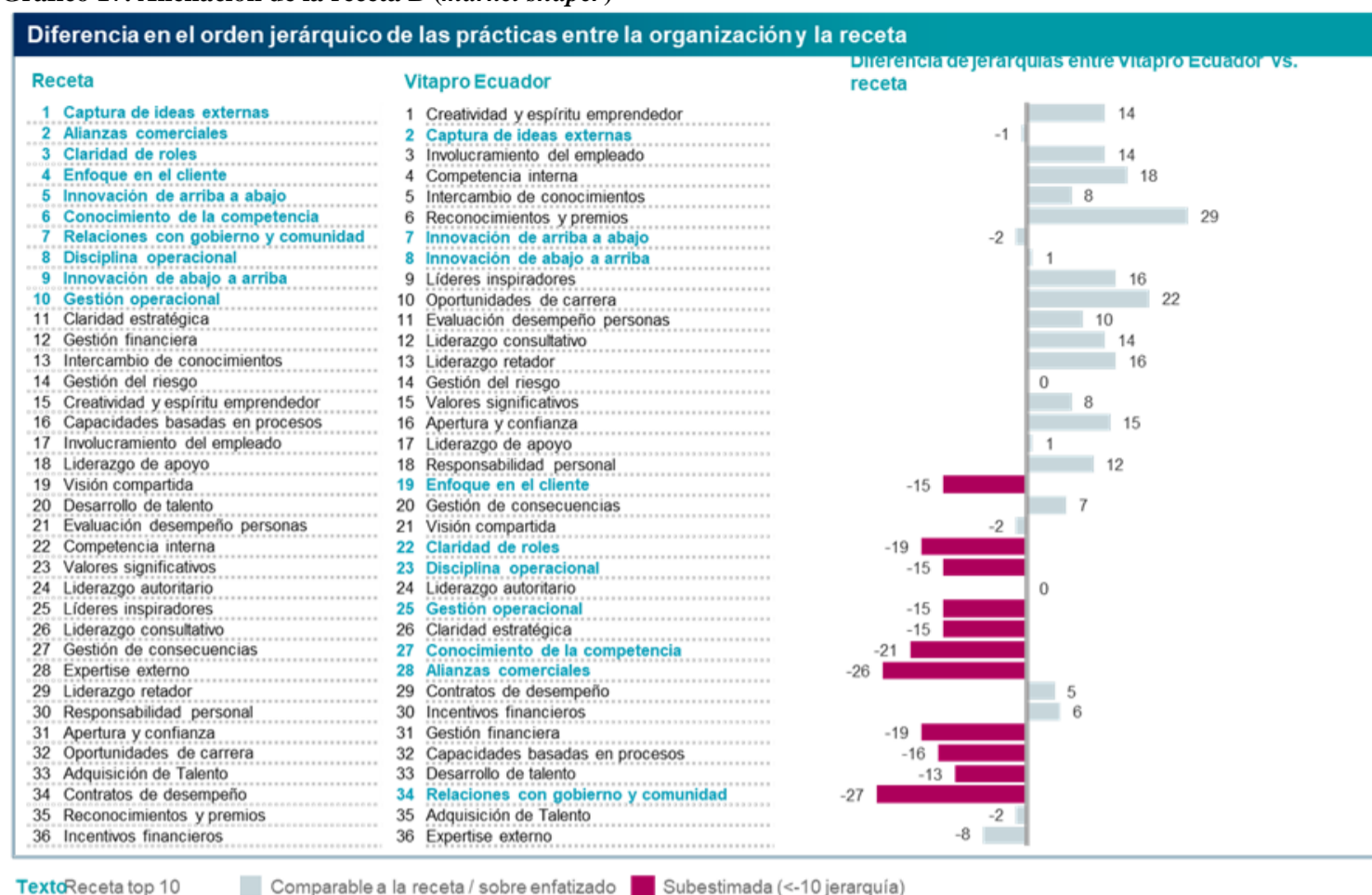
Gráfico 16. Alineamiento a receta



Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

Los resultados indican que existe una brecha entre las prácticas prioritarias de la receta C y B, detalladas en el siguiente gráfico:

Gráfico 17. Alienación de la receta B (market shaper)



Fuente: Presentación de resultados de McKinsey & Company a Vitapro. Información privilegiada.

Las prácticas asociadas a la receta objetivo de Vitapro, están actualmente en un orden diferente al esperado.

Los resultados generales obtenidos evidencian que Vitapro es una organización saludable, y que se compara con otras organizaciones similares. La dimensión que se requiere trabajar es la de **capacidades**, que tiene como objetivo asegurar que las habilidades institucionales y el talento estén en su lugar para ejecutar la estrategia y crear ventaja competitiva.

Para lograr desarrollarla, se requiere enfocar esfuerzos en la dimensión de **capacidades**, principalmente en las asociadas con la adquisición del talento y el desarrollo de los colaboradores. Estos dos componentes, independientemente de la receta que se quiera lograr, son base para poder construir las prácticas deseadas.

Fuentes indirectas: encuesta de satisfacción de recursos humanos

El área de Recursos Humanos Corporativo de Alicorp, realiza una vez al año una encuesta de satisfacción de los servicios que ofrece y comparte los resultados con las respectivas unidades de negocio. Esta encuesta tiene 38 preguntas y evalúa el posicionamiento se califica a Recursos Humanos como socio estratégico, su integración con la gestión de otras áreas, su disponibilidad hacia los colaboradores y si promueve el desarrollo de una marca empleadora, entre otros temas.

En la encuesta realizada en diciembre del 2018, participaron 73 personas, que representan el 66% del universo (110 colaboradores) ubicados en Chile, Ecuador, Honduras y Perú.

Los resultados de efectividad general fueron los siguientes:

Tabla 8. Resultados de efectividad de recursos humanos

Pais	Muy efectivo.	ME %	Efectivo.	E %	Ni efectivo / Ni inefectivo.	NINE %	Inefectivo.	I %	Muy inefectivo.	MI %	Resultado.
Chile	4	22%	8	44%	4	22%	2	11%	0	0%	18
Ecuador	2	9%	14	64%	5	23%	1	5%	0	0%	22
Honduras	2	40%	1	20%	1	20%	1	20%	0	0%	5
Perú	9	32%	18	64%	1	4%	0	0%	0	0%	28
Total general	17	23%	41	56%	11	15%	4	5%	0	0%	73

Fuente: Vitapro (2018).

El nivel de efectividad percibido por los colaboradores es alto, lo que implicaría que se encuentran satisfechos con el servicio que reciben.

Al obtener el porcentaje del *top two box* de importancia y efectividad, y la brecha entre estos dos puntajes por cada pregunta, se obtiene lo siguiente:

N°	Ítem	Top Two Box	Top Two Box	Brecha
		Efectividad	Importancia	
1	RR.HH. socio estratégico	77%	78%	1%
2	Priorización de necesidades	75%	81%	5%
3	Integrado con la gestión de otras áreas	71%	84%	12%
4	Comunica con claridad roles y responsabilidades de RR.HH.	64%	85%	21%
5	Disponibilidad hacia los colaboradores	82%	90%	8%
6	Cumple con compromisos y promesas	73%	85%	12%
7	Respuesta oportuna a preguntas e inquietudes	74%	86%	12%
8	Promueve al desarrollo de una marca empleadora	74%	86%	12%
9	Gestión de reclutamiento y selección	64%	90%	26%
10	Gestión de compensaciones	60%	85%	25%
11	Gestión de beneficios	67%	81%	14%
12	Articula una propuesta de valor relevante	63%	86%	23%
13	Anticipa necesidades de talento	45%	82%	37%
14	Proporciona soluciones innovadoras	58%	78%	21%
15	Promueve el movimiento de colaboradores	59%	75%	16%
16	Facilita el desarrollo continuo	67%	90%	23%
17	Facilita el desarrollo de la siguiente generación de líderes	68%	88%	19%
18	La gestión de capacitación	62%	86%	25%
19	La gestión de desempeño	73%	85%	12%
20	Facilita la gestión del cambio	67%	85%	18%
21	Promueve el involucramiento y compromiso	75%	85%	10%
22	Incentiva los comportamientos que fortalecen la cultura	77%	86%	10%
23	Promueve un clima organizacional saludable	77%	93%	16%
24	Gestión de indicadores de RR.HH.	58%	74%	16%
25	Apoyo en la creación de planes de fuerza laboral	64%	82%	18%
26	Demuestra el conocimiento técnico necesario	73%	84%	11%
27	Ágil y flexible	64%	82%	18%
28	Comunicación que contribuye al fortalecimiento de la cultura	78%	89%	11%
29	Gestión del equipo HR BP	73%	86%	14%
30	Información actualizada de RR.HH.	68%	84%	15%
31	Asistencia a líderes sobre cada puesto	73%	86%	14%
32	Información consistente de RR.HH.	75%	79%	4%
33	Información disponible de RR.HH.	47%	68%	22%
34	Proceso de incorporación	78%	86%	8%
35	Programa de bienestar y salud	68%	82%	14%
36	Releva opción de los colaboradores	60%	81%	21%
37	Gestión de relación con empleados y unidades de negociación	68%	77%	8%
38	Gestión de salud, seguridad y riesgo	70%	90%	21%

Fuente: Análisis de resultado de encuesta de satisfacción de RR.HH. de Vitapro 2018

Los seis ítems con mayor brecha son:

Tabla 9. Análisis de ítems por mayor brecha

N°	Ítem	Top Two Box Efectividad	Top Two Box Importancia	Brecha
9	Gestión de reclutamiento y selección	64%	90%	26%
10	Gestión de compensaciones	60%	85%	25%
12	Articula una propuesta de valor relevante	63%	86%	23%
13	Anticipa necesidades de talento	45%	82%	37%
16	Facilita el desarrollo continuo	67%	90%	23%
18	La gestión de capacitación	62%	86%	25%

Fuente: Resultados de la encuesta de efectividad e importancia de RR.HH. de Vitapro (2018).

La mayor brecha se encuentra en el ítem 13, referido a anticipar las necesidades de talento. Este punto se relaciona cercanamente con el ítem 9, gestión de reclutamiento y selección, que es el siguiente con mayor brecha.

Esto demuestra la urgencia de enfocar esfuerzos en estos subsistemas, ya que son considerados altamente relevantes, y el nivel de efectividad percibido es bajo, generando una brecha que evidencia un impacto en los procesos del negocio.

Principales hallazgos y conclusiones

Según el levantamiento de información realizado, los factores higiénicos son cubiertos por la organización. Se trata de una empresa que invierte en herramientas que les permiten identificar información valiosa, tanto de Recursos Humanos como de gestión transversal (OHI, gestión de talento, gestión de desempeño, etc.). Recursos Humanos está dando soporte al resultado de la empresa con acciones concretas que son percibidas como valiosas por la organización y que impactan positivamente en el resultado.

A la luz del desafío que enfrenta el área de Recursos Humanos de Vitapro Ecuador y a los objetivos de crecimiento que tiene que lograr, se releva la necesidad de contar con perfiles que soporten este crecimiento, tanto en número como en habilidades, con la posibilidad de planificar la capacidad necesaria de trabajo en el corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los planes de crecimiento definidos, asegurando la continuidad del conocimiento y el desarrollo de los colaboradores. El siguiente gráfico sintetiza la relación entre la estrategia de Vitapro, los hallazgos diagnósticos y la propuesta de solución presentada en este documento.

Gráfico 18. Identificación del problema



Fuente: Elaboración propia 2019.

El objetivo en el plan estratégico de Vitapro correspondiente al pilar **gente**, es asegurar el talento para soportar la plataforma de crecimiento de la empresa con foco en la construcción de nuevas capacidades, con las estrategias de:

1. Incorporar nuevas capacidades en relación con las rutas de crecimiento Vitapro relacionadas con digital, innovación, sustentabilidad y desarrollar agilidad organizacional para una rápida adaptación al entorno competitivo.
2. Robustecer con talento a las áreas críticas operacionales (Negocios y Asesoría Técnica) y sus modelos de gestión para responder a la estrategia diferenciadora de Vitapro.
3. Fortalecer su salud a largo plazo alineando las prácticas de la receta *market shaper* en la organización.

La meta asociada a este punto es lograr un índice de salud organizacional sostenible en el tiempo.

El modelo al que se dirige la organización (de acuerdo con la metodología de McKinsey & Company, a través de la herramienta OHI) es *market shaper*, donde la principal dimensión asociada a personas es la de **capacidades**. Dentro de ella, las prácticas más relevantes son adquisición y desarrollo de capacidades. Un proceso prioritario de abordar luego de revisar la información relevada es **gestión del talento**, profundizando en cómo se adquiere, desarrolla y retiene. Si Vitapro Ecuador no logra tener un proceso sólido de **gestión del talento** puede complicar el logro de sus objetivos en el tiempo: crecimiento y permanencia como líder en el mercado.

En síntesis, los procesos de recursos humanos que se mencionan como clave y con necesidad de mejoramiento en todas las fuentes de diagnóstico son los de adquisición y desarrollo del talento, asociados a la necesidad del negocio.

Es por ello, que el plan estratégico propuesto, contiene un desarrollo específico de estos dos puntos, con recomendaciones generales sobre los subsistemas de Recursos Humanos asociados. De acuerdo con el análisis realizado, la efectividad de estos procesos impacta en el negocio, principalmente por la importancia de los roles de alta especialización requeridos en los procesos clave, y el *expertise* técnico que constituye la base de la ventaja competitiva de la compañía. A continuación, se presenta el diagnóstico específico de los procesos de recursos humanos sobre la base del análisis de los autores de esta propuesta.

1.3 Análisis detallado del funcionamiento de los procesos de recursos humanos

La descripción de los procesos se realiza teniendo en cuenta el ciclo del colaborador durante su permanencia en la compañía y la información generada, la que debería ser gestionada para fortalecer el desarrollo del talento que requiere la empresa para seguir creciendo.

Análisis por proceso

a. Proceso de reclutamiento y selección

Gráfico 19. Diagrama del proceso



Fuente: Elaboración propia 2019.

Tipos de proceso: Se ha definido un tipo de proceso por cada nivel organizacional. Este impacta en la profundidad con la que se evalúan las competencias requeridas.

Tabla 10. Tipo de proceso por nivel organizacional

Nivel organizacional	Tipo de proceso	Información	Herramienta para gestión
Contribuidor individual júnior Contribuidor individual Contribuidor individual sénior	Proceso 1	Informe de selección interno	No se registra
Mando medio Mando medio sénior	Proceso 2	Informe de selección y del <i>assessment</i> local	No se registra
Ejecutivo Gerente	Proceso 3	Informe de selección y del <i>assessment</i> corporativo	No se registra
Ejecutivo Director Ejecutivo <i>Managing</i> Director	Proceso 4	Informe <i>Assessment Korn Ferry</i>	No se registra
Ejecutivo Vicepresidente	Proceso 5	Informe <i>Assessment Korn Ferry</i> y accionistas	No se registra

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 11. Evaluaciones por tipo de proceso

Tipo de proceso de selección	Descripción
Proceso selección 1	Pruebas proyectivas, dinámica grupal, validación de conocimientos técnicos y competencias básicas.
Proceso selección 2	<i>Assessment Center</i> Local (cada geografía), entrevistas por competencias a profundidad.
Proceso selección 3	<i>Assessment Center</i> Corporativo, entrevista por competencias a profundidad.
Proceso selección 4	<i>Assessment Center Korn Ferry</i> .
Proceso selección 5	<i>Assessment Center Korn Ferry</i> , entrevista con accionistas.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Principales *outputs* del proceso:

1. Información relevante del perfil de ingreso del nuevo colaborador.
2. Fortalezas en competencias funcionales y organizacionales.
3. Brecha entre el perfil ideal y el nuevo colaborador.
4. No se registra formalmente esta información.

Se concluye que existe escasez en cuanto a los perfiles requeridos, la que se evidencia en el tiempo en que se cubren posiciones críticas. El promedio en el 2016 para cubrir una posición técnica era de 48 días, en el 2017 fue de 59, y en el 2018 superó los 75. A esto se suma la falta de posicionamiento como marca empleadora y la poca efectividad de los *head hunters* locales. Se trabajó con 5 proveedores locales de *head hunting*, para perfiles técnicos, entre ellos PWC, Deloitte y Manpower. Los tiempos de búsqueda superaron los 60 días útiles en los procesos de asesoría técnica y en todos los casos han generado desgaste con los clientes internos. La percepción del servicio es que no se llega a entender el giro del negocio y no hay *expertise* en la búsqueda. Vitapro decidió no trabajar con proveedores de *head hunting* para estos perfiles, solo se usa para perfiles de manufactura y *back office*.

b. Evaluación del desempeño

La gestión de desempeño tiene como propósito asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, a través del alineamiento de dichos objetivos con los que los colaboradores. Inicia con la definición de objetivos corporativos, los que son aterrizados en cada gerencia o dirección como objetivos de área. Estos son calibrados entre las distintas gerencias para asegurar el alineamiento, así como el balance de esfuerzo y la carga de trabajo de cada equipo. Finalmente, dichos objetivos decantan en los objetivos individuales de los colaboradores. Los objetivos son definidos con un peso de 70% para los indicadores y 30% para las competencias.

Vitapro cuenta con un proceso de evaluación de desempeño denominado CPE: compromisos para el éxito. Se realiza la medición de objetivos a través de la metodología SMART y el plan de desarrollo de competencias, estructurado con el modelo de aprendizaje 70:20:10.

Este proceso cuenta con tres momentos:

- Definición de objetivos y plan de desarrollo: etapa en la que se definen los objetivos de desempeño anuales alineados al *Scorecard* de la organización y se define el plan de desarrollo de competencias individual. Implica realizar capacitaciones sobre la definición de objetivos SMART y la elaboración de un plan de desarrollo basado en el modelo 70:20:10.

- Revisión de medio año: etapa en la que se revisa y monitorea el avance en el logro de los objetivos y plan de desarrollo. Se compone por la sesión de *feedback* de avance orientado tanto a objetivos como competencias, el posible ajuste de los objetivos y el plan de desarrollo.
- Evaluación: etapa en la que se revisa y se evalúa el cumplimiento de objetivos. Incluye una etapa de calibración de la dirección de la empresa para asegurar una calificación justa en función al esfuerzo e impacto. Para finalizar el proceso, se determina el bono en función a la calibración. Solo se considera en el pago el 70% referente al logro numérico, el 30% restante es considerado solo para la **gestión del talento** (componente de desempeño del mapeo de talento).

Por otro lado, no se cuenta con indicadores de seguimiento de los planes de desarrollo. Los indicadores están asociados principalmente al cumplimiento del proceso, mas no al impacto del mismo en el crecimiento de los colaboradores, o en el desarrollo de habilidades para el negocio.

Principales *outputs* del proceso:

1. Luego de la calibración se determinará la calificación de desempeño final: Insumo para la determinación del bono.
2. Plan de desarrollo de competencias revisado. Con estructura 70:20:10.
3. *Gap's* detectados con respecto a su posición actual y el *set* de competencias del nivel organizacional actual y evaluación de plan de mejora.

La información permite concluir que la gestión del desempeño cumple con el propósito de facilitar dirección, alinear esfuerzos y alcanzar los objetivos definidos. El bono asociado a este proceso tiene un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los colaboradores, favoreciendo la orientación al logro. Sin embargo, el componente de desarrollo de competencias pierde protagonismo no solo por no formar parte de la calificación de desempeño final sino porque los planes de desarrollo definidos no están integrados con los demás procesos de gestión de recursos humanos.

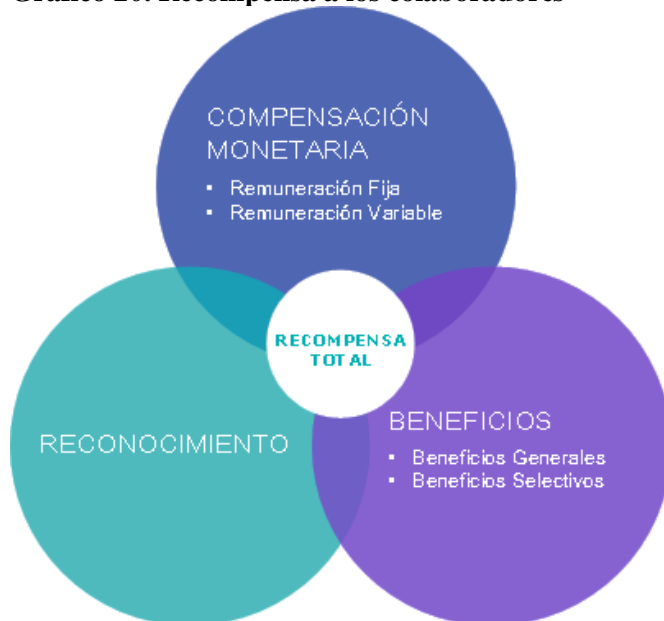
c. Diseño de puestos y gestión de compensaciones

La elaboración de la descripción de posiciones es parte del proceso de compensaciones; luego que se tiene diseñada la organización/área, se realiza cada uno de los descriptivos de posición, cumpliendo con el estándar de HayGroup (formato de descriptivo de posición-diseño de puestos), con esto se procede a la valorización de 8 dimensiones y se llega al grado salarial homologado, para asegurar la equidad interna y la competitividad externa. Con este grado salarial se establece el nivel organizacional y salarial de la posición

La recompensa total es la retribución que los colaboradores reciben a cambio de su labor. Está compuesta por:

- Compensación monetaria: tiene un componente fijo (el sueldo) y uno variable (bonos y utilidades). Las utilidades constituyen un componente crítico en la gestión de las remuneraciones, ya que permiten ofrecer un total monetario superior al ofrecido por las demás empresas del sector.
- Compensación no monetaria: beneficios y reconocimientos.

Gráfico 20. Recompensa a los colaboradores



Fuente: Vitapro (2019).

El modelo tiene tres objetivos:

- Contribuir a fortalecer la capacidad de atracción y fidelización del talento que se necesita para lograr el cumplimiento de los objetivos / retos a través de una propuesta de compensación total que sea competitiva.
- Impulsar el alto desempeño (direccionamiento de esfuerzos) a través de esquemas y/o programas de remuneración variable que incentiven lograr y exceder los objetivos planteados. Se cuenta con un esquema de bonos por el cumplimiento de metas para los asesores técnicos y comerciales, que fortalece el enfoque en el logro de objetivos claves para el negocio.
- Contribuir a la rentabilidad del negocio a través de una gestión eficiente de las estructuras organizativas y optimizando costos laborales.

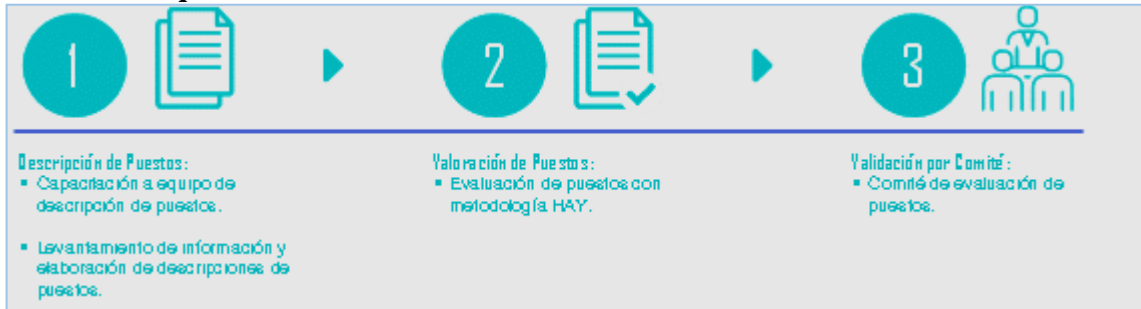
Equidad interna: El modelo de gestión de compensaciones se basa en la meritocracia y se sostiene en dos pilares: la equidad interna y la competitividad externa.

Gráfico 21. Modelo de gestión de compensaciones



Fuente: Documento interno de Vitapro (2019).

Gráfico 22. Equidad interna



Fuente: Documento interno de Vitapro (2019).

Competitividad externa

La gestión de las compensaciones permite ofrecer propuestas atractivas y competitivas a todas las posiciones. Parte de la estrategia consiste en asegurar que el compa-ratio para todos los asesores técnicos y comerciales sea de 115% considerando el sueldo y los bonos, y de 150% si incluimos utilidades.

Para el resto de posiciones el compa-ratio sin considerar utilidades es de 90% en promedio. En todos los casos, considerando utilidades, el compa-ratio es superior al 100%, lo que asegura compensaciones por encima del mercado.

La estrategia de compensaciones implementada en el 2017, que se basa en un esquema de remuneración variable para la fuerza de ventas y asesoría técnica, se identifica como uno de los factores claves en el nivel de rotación total de Vitapro (0,22%) y en la rotación voluntaria (0%) del 2018.

Gráfico 23. Estudio de compensaciones



Fuente: Documento interno de Vitapro (2019).

Principales *outputs* del proceso:

1. Descriptivos de puestos actualizados que a su vez permiten valorar correctamente las posiciones.
2. Compa-ratio (comparativo de la media) de cada colaborador, en función a la penetración de la banda de su grado salarial y a la media del mercado.
3. Determinación del mejor esquema de compensación para los colaboradores, alineado a la estrategia de la compañía.

Al haberse posicionado como líder, Vitapro ha desarrollado una estrategia remunerativa competitiva en el sector e incluso en el país. Las utilidades permiten asegurar estructuras remunerativas más altas que las de la competencia, sobre todo en los puestos cuyas responsabilidades centralizan la propuesta de valor de la compañía (asesores técnicos y comerciales).

d. Prestaciones sociales

La política de gestión de Alicorp implica el cumplimiento de las leyes en todas las geografías en donde opere la compañía con sus diferentes razones sociales. Esto es asegurado con auditorías de procesos internas y externas. Vitapro Ecuador no tiene procesos legales administrativos por el incumplimiento de aspectos laborales y no se han encontrado desviaciones que requieran una acción correctiva. Se cumplen con las prestaciones sociales en un 100%.

Se elabora un reporte detallado por KPI de la evolución de las horas extras y de las vacaciones que es compartido con los líderes de equipo responsables de asegurar que los pendientes sean ejecutados a la brevedad.

Se contrata de manera anual una auditoría de personal por un estudio de abogados con el fin de validar uno a uno los puntos que requiere la ley y evitar contingencias laborales.

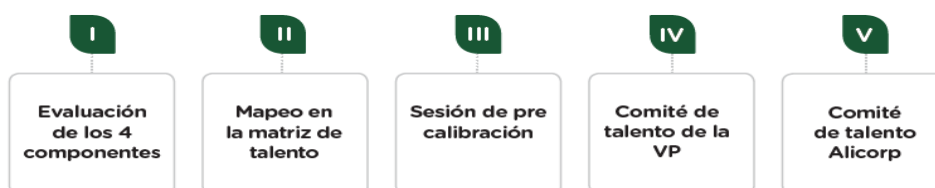
e. Desarrollo del talento

La estrategia de desarrollo del talento tiene cuatro componentes:

1. Definición de posiciones críticas: mapeo de posiciones críticas alineadas a la estrategia en el corto y largo plazo, permitiendo salvaguardar las capacidades críticas para el éxito del negocio.
2. Identificación del talento: mapeo de los colaboradores en términos de potencial, desempeño sostenido, nivel de preparación y riesgo de pérdida y disponibilidad de movilizarse. El objetivo es identificar y gestionar el talento con el que cuenta la organización.

Esta es una etapa crítica del proceso que se lleva a cabo través de cinco etapas:

Gráfico 24. Etapas del desarrollo del talento



Fuente: Documento interno de Vitapro (2019).

Los cuatro componentes son:

Gráfico 25. Componentes del desarrollo del talento

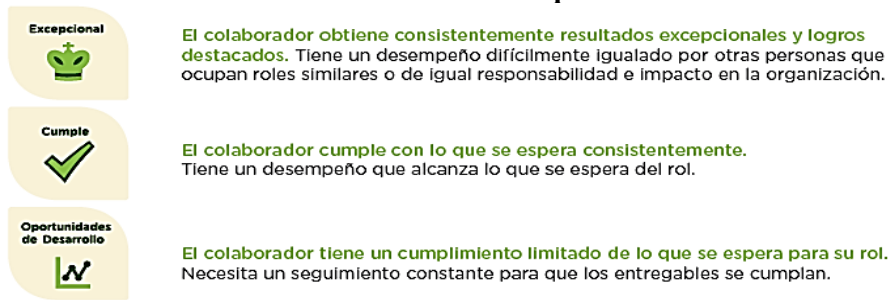


Fuente: Documento interno de Vitapro (2019).

Desempeño sostenido: es la capacidad de brindar resultados consistentes en el tiempo (mínimo dos años). Se toma en cuenta “qué” logró (cumplimiento de objetivos excepcionales), y “cómo” lo logró (desarrollo de competencias).

Este desempeño puede ser calificado en los siguientes niveles:

Gráfico 26. Niveles de calificación del desempeño



Fuente: Documento interno de Vitapro (2019).

Agilidad de aprendizaje: capacidad de aprender rápidamente de la experiencia y posteriormente, aplicar ese aprendizaje para desempeñarse en asignaciones nuevas, diversas y adversas. La agilidad de aprendizaje puede ser: profunda, balanceada y amplia.

El modelo de agilidad de aprendizaje consta de lo siguiente:

Gráfico 27. Modelo de agilidad de aprendizaje

AGILIDAD MENTAL

- Está relacionada a la curiosidad intelectual y a la forma en que uno aborda los problemas, teniendo en cuenta cómo conecta las ideas y usa la información disponible en el entorno, especialmente en situaciones complejas y ambiguas.

AUTOCONOCIMIENTO

- Está relacionado al conocimiento y entendimiento de las fortalezas y oportunidades propias y, a la receptividad al feedback y las acciones que uno genera conectadas con el propio desarrollo.

AGILIDAD DE RESULTADOS

- Está relacionado con la motivación y recursividad que uno demuestra para lograr resultados, teniendo en cuenta a otros para alcanzarlos.



AGILIDAD CON LAS PERSONAS

- Está relacionada a la forma en que uno interactúa con diversidad de personas, con intereses y valores similares o diferentes a uno. Ello, tomando en cuenta la facilidad para comunicarse adecuándose a la audiencia; y, cómo aborda situaciones de conflicto.

AGILIDAD DE CAMBIO

- Está relacionada a cómo uno aborda diferentes situaciones y contextos, que presentan oportunidades para motivar cambios.

Fuente: Documento interno de Vitapro (2019).

Readiness: Nivel de preparación del colaborador para asumir un nuevo desafío de desarrollo tomando en cuenta que ya se consolidó en su rol actual. Se identifica en qué estado está cada colaborador:

Gráfico 28. Nivel de *readiness*

WP – Bien Posicionado	El colaborador aún está desarrollando lo necesario para consolidarse dentro de su rol actual.
RDL – Preparado con Desarrollo a LP (3 a 5 años)	El colaborador viene evolucionando y desarrollándose en su rol actual, se deberán definir y trabajar ciertas acciones de desarrollo que a largo plazo permitirán que esté consolidado.
RD – Preparado con Desarrollo (1 a 2 años)	El colaborador ha evolucionado razonablemente en su rol actual y con ciertas acciones de desarrollo podrá estar listo para consolidarse en su rol actual.
RN – Preparado Ahora	El colaborador ya ha logrado consolidarse en su puesto y está listo para asumir un nuevo reto.
RN – Preparado Ahora pero no Disponible	El colaborador ya ha logrado consolidarse en su puesto y está listo para asumir un nuevo reto, sin embargo el desafío que viene presentando el área o negocio podría necesitar que permanezca en su puesto por un tiempo específico adicional.

Fuente: Documento interno de Vitapro (2019).

Riesgos de pérdida y disponibilidad de movilidad: consiste en evaluar el riesgo de que el colaborador deje la organización. A su vez, se identifica la disposición del colaborador con respecto a movilizarse a otro país. Esta información se obtiene a través de conversaciones y se actualiza permanentemente.

Gráfico 29. Riesgo de pérdida (bajo, medio, alto) y disponibilidad de movilidad (con y sin disponibilidad)

Bajo	Existen pocas posibilidades que el colaborador deje la organización en cualquier momento.
Medio	Hay posibilidad de que el colaborador deje la organización en cualquier momento.
Alto	Es muy probable que el colaborador deje la organización en cualquier momento.
Con disponibilidad	Actualmente el colaborador tiene opción de movilizarse a otra geografía.
Sin disponibilidad	Actualmente el colaborador no tiene disponibilidad para movilizarse a otra geografía.

Fuente: Documento interno de Vitapro (2019).

3. Mapeo de sucesores: Se priorizan las necesidades del *pool* de talento y se definen las estrategias para hacerlo, teniendo en cuenta los potenciales movimientos, y el tiempo relativo que tomará prepararlos.
4. Planeamiento y gestión de desarrollo: Se asegura que las acciones de desarrollo se implementen, garantizando la sostenibilidad del proceso de gestión de talento.

Principales *outputs* del proceso:

1. Comentarios del Comité de Calibración, respecto al desempeño del colaborador (luego de por lo menos 1 año de permanencia).

2. Calibración de comportamientos versus competencias del nivel organizacional actual.
3. Información sobre cuáles son los siguientes pasos del colaborador (próxima posición y/o nivel organizacional).
4. Próximas potenciales posiciones.
5. Principales aspectos para la construcción del plan de desarrollo en la línea de sucesión acordada.
6. Posibles descarriladores de carrera y planes para superarlos.

Si bien es cierto existe una metodología para el mapeo de talento, este componente no se integra con los demás procesos de desarrollo. Los vicepresidentes, *managing directors* y gerentes se encuentran involucrados en las actividades de identificación de talento, calibración y definición de planes de desarrollo, pero no los líderes que se encargan de gestionar a los colaboradores “talentosos” identificados.

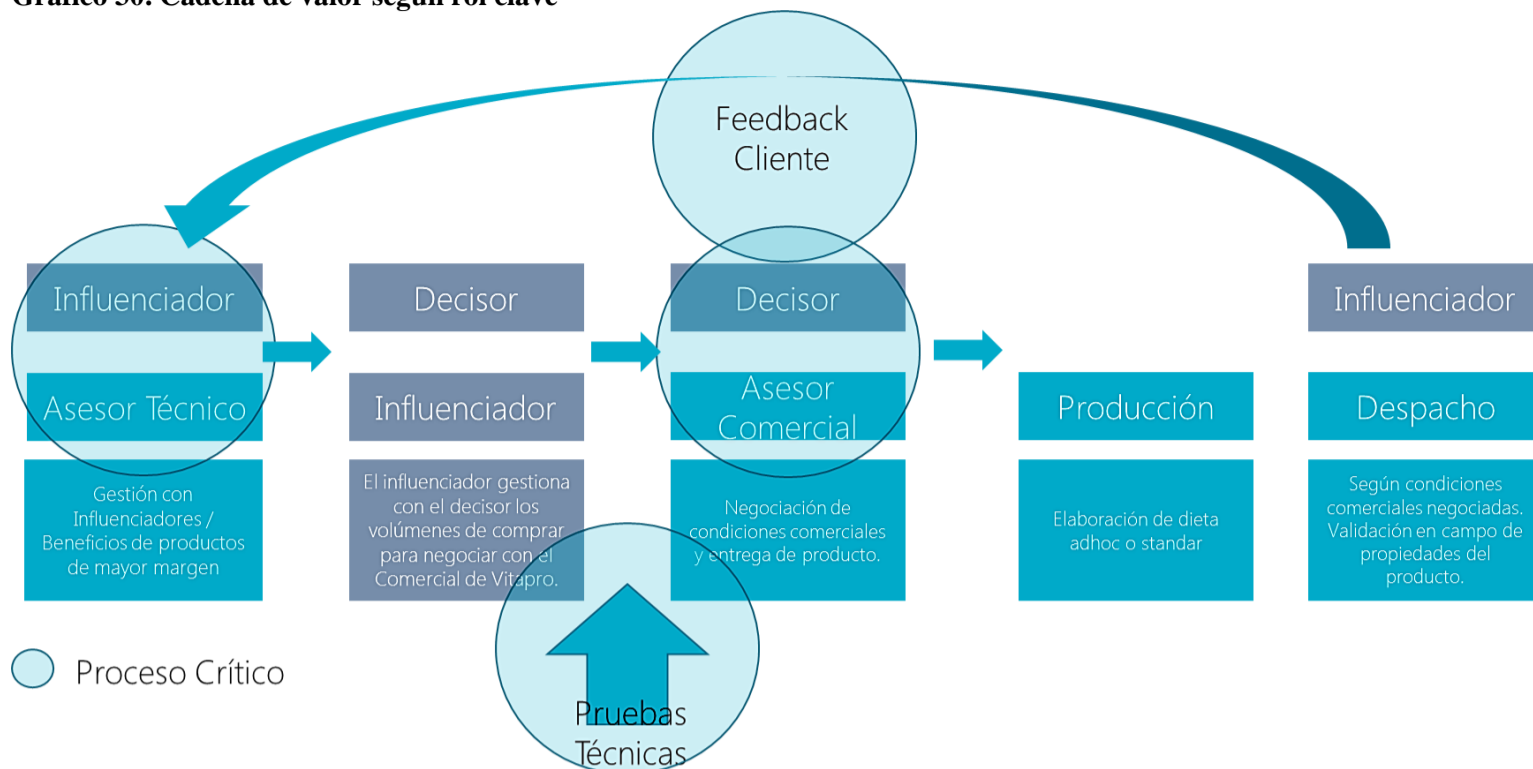
Por otro lado, los resultados de este proceso de talento no son comunicados al colaborador, por lo que la responsabilidad de ejecutar el plan de desarrollo es del jefe directo. Considerando el primer punto mencionado, el éxito e impacto que se espera, se convierte en responsabilidad de líderes que no están necesariamente preparados para desplegar y asegurar el desarrollo de los colaboradores clave de la organización, y no cuentan con la formación necesaria para conectar esta información con los otros procesos de desarrollo (evaluación de desempeño, resultados de clima gerencial, programa de auto gerenciamiento).

f. Sucesión de las posiciones críticas

Vitapro requiere perfiles especializados y de un nicho específico, escasos en el mercado, con un alto nivel de conocimiento técnico, lo que se complejiza con la disponibilidad de talento interno. Por esto se vuelve urgente desarrollar programas que permitan formar y desarrollar a profesionales, asegurando la cobertura de las necesidades de crecimiento del negocio.

Es imprescindible que los asesores técnicos y comerciales, actores claves en el proceso de venta, desarrollen capacidades que les permitan aprovechar el conocimiento de los clientes y proponer ideas enfocadas en sus necesidades reales. El asesor técnico tiene el rol de **influenciador**, recomendando al cliente qué alimento es el adecuado en función a los parámetros de decisión e información disponible en el campo. El Decisor, que define si se realiza la compra, suele ser el gerente financiero o el dueño de la finca. Es ahí donde entra el rol del asesor comercial Nicovita, que con el trabajo hecho por el **influenciador** busca capitalizar la venta.

Gráfico 30. Cadena de valor según rol clave



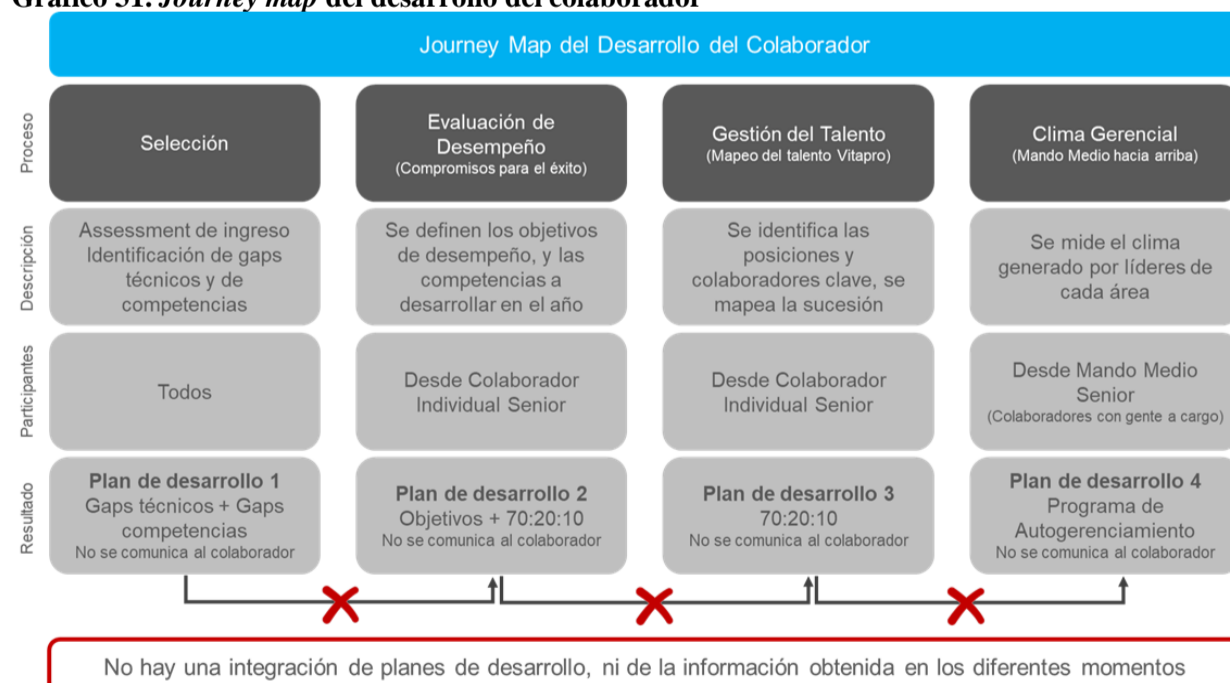
Fuente: Elaboración propia 2019.

El colaborador inicia su ciclo en Vitapro generalmente con un *assessment* del proceso de selección, esto releva información relevante del perfil del candidato y su idoneidad o no para el puesto buscado. Esta información se utiliza solo para el proceso de selección y para que el responsable del proceso tome la decisión de contratación. Posteriormente, el nuevo empleado crea su formulario de evaluación de desempeño que tiene la finalidad de hacer seguimiento a los objetivos de su posición e identificar los *gaps* con respecto a las competencias que le corresponden según su nivel organizacional, lo que da como resultado un plan de desarrollo obligatorio.

Posteriormente, cada colaborador es evaluado, en el comité de Talento, por su jefe y el comité de gerencia. El debate y la calibración realizados generan un nuevo plan de desarrollo, con miras a posiciones futuras. Únicamente el jefe directo y el HR *business partner* tienen acceso a este plan. Además, si el colaborador es de nivel organizacional mando medio *Senior* o mayor, forma parte de un programa de liderazgo que los prepara para ser gerentes eficientes (clima gerencial y estilos de liderazgo). Parte de la gestión del desarrollo en dicho programa implica la aplicación de evaluaciones y la elaboración de un nuevo Plan de Desarrollo Personal, el mismo que no está integrado a los documentos elaborados previamente.

La principal oportunidad está en conectar e integrar los planes de desarrollo con el perfil que se requiere del colaborador, ya sea con respecto a la posición que ocupa actualmente o a la que se espera que ocupe en el futuro. La integración de esta información permitiría gestionar el desarrollo de los colaboradores identificados como sucesores a través de planes de trabajo sólidos. Se deben integrar los planes y tenerlos disponibles en un solo sistema, accesible para el jefe, recursos humanos y el colaborador.

Gráfico 31. Journey map del desarrollo del colaborador



Fuente: Elaboración propia 2019.

Actualmente, no todos los planes son compartidos con los colaboradores, algunos recaen únicamente en la gestión de los jefes directos, que no han recibido una formación específica en el manejo de los diferentes componentes de desarrollo, o que no conocen el detalle de estos.

g. Gestión del conocimiento

El conocimiento técnico es el centro del modelo de negocios de Vitapro Ecuador, pues desde ahí se apalanca la asesoría que se brinda a los clientes para la mejora del manejo de sus campos y así obtener mejor y mayor rentabilidad.

Al ser un negocio netamente técnico se debe asegurar que el conocimiento sea entregado de manera oportuna a las personas que se integran a la compañía en estas posiciones y que el nuevo conocimiento que se genera en la interacción de los asesores con los clientes en el campo sea capturado y capitalizado.

En este sentido Vitapro ha desarrollado la Escuela Nicovita, con dos objetivos: estandarizar el conocimiento técnico de todas las personas que ingresan al área de Asesoría Técnica y Comercial; y asegurar que el conocimiento recogido en el día a día se estructure.

La inducción o estandarización de conocimientos se realiza a través de dos programas. El primero está dirigido a profesionales sin experiencia (programa *Trainee*), y consiste en una formación intensiva en campo, en aulas y en el área de *FeedTech*. El programa dura 1 año y al término de este los colaboradores están listos para ocupar una posición de liderazgo medio en la compañía. El segundo programa responde a la necesidad de formar a profesionales con experiencia previa y asegurar la homologación de los conocimientos requerido, para llegar mejor y de manera consistente a nuestros clientes. Este programa tiene una duración de seis meses.

h. Sistemas de información del talento

La gestión de la información en Vitapro está sustentada en la plataforma de SAP R3, esta plataforma tiene el soporte del desarrollo de *success factors*, especializada en la gestión de los datos de desarrollo y carrera de los empleados. Es desde esta plataforma en la que se gestiona el programa de objetivos anuales, tanto numéricos como los de competencias. Este sistema solo se utiliza para este fin, sin embargo, no se usa con todas las funcionalidades disponibles, por falta de desarrollo y conocimiento.

Para otros programas, como los de mapeo de talento o clima gerencial, se utilizan bases de datos en Excel o Access.

i. *Dashboard* actual de indicadores del área de Recursos Humanos

DASHBOARD HR												
Proceso	Indicador	Target/Meta	Frecuencia		Ene	Feb	Mar	Q1	Abr	May	Jun	Q2
Selección	Cumplimiento en días	45	Mensual	Negocios	26	42	60	43	128	1	26	52
				Manufactura	60	53	34	49	62	74	25	54
				BO	18	36	46	33	46	44	45	45
				País	35	44	47	42	79	40	32	50
	Rotación	2%	Mensual	País	0.00%	0.02%		0.02%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Rotación 3 meses	País			0.72%	2.11%	0.00%	0.95%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Capacitación	Cumplimiento de Presupuesto	98%	Mensual	112	99%	100%	100%	99%	99%	99%	99%	99%
	Satisfacción proceso de Capacitación	4	Trimestral	País				4.1				4.3
Nomina	Vacaciones	20%	Mensual	País	32%	17%	31%	26%	34%	34%	35%	34%
	Horas Extras	100%	Mensual	País	120%	76%	108%	101%	108%	164%	102%	125%
	Ratio MO	1.79%	Mensual	País	1.92%	1.78%	1.77%	1.82%	1.67%	1.62%	1.61%	1.63%
	Bono de eficiencia	38%	Trimestral	País	37.50%			37.50%				48.00%
	Bono trimestral	85%	Trimestral	País	70%			60%				62%
Desarrollo Organizacional	Cumplimiento de Planes de Desarrollo	100%	Trimestral	País				88%				
	Cumplimiento de Planes de Mejora	100%	Trimestral	País				50%				
				País				67%				
	Seguimiento de planes de Clima gerencial	90%	Trimestral	País				100%				
Comunicación/ Cultura	Plan de Comunicación	80%	Trimestral		15%			15%				40%
	OHI	80%	Anual		93%							
Bienestar Social	Cumplimiento de Plan de Desarrollo	80%	Mensual	País	100%	100%	75%	92%	100%		77%	89%
	Cumplimiento Presupuesto	80%	Trimestral	164				32%				124%
				112				125%				110%
	Siniestralidad de acuerdo a contrato	67%	Mensual	País	75%	74%	74%	74.33%	67%	67%	67%	67%
				164	0.15	0.19	0.10	0.15	0.11	0.10		
				112	0.27	0.28	0.29	0.28	0.28	0.25		
Atenciones Médicas y Jornadas Pérdidas Medir ocurrencias, lesiones y discapacidades en las poblaciones.	2	Mensual	País	0.21	0.24	0.20	0.21	0.20	0.18			

Según el *Dashboard* es necesario reducir el número de días en los procesos de selección del área de negocios y significativamente en manufactura para llegar a la meta que es de 45 días. Asimismo, en nómina hay dos factores que se han mantenido en rojo casi los seis meses: las vacaciones, donde se tiene que ajustar el ratio que en promedio está sobre el 30%, y en el tema de horas extras donde están 20% por encima de la meta. Por otro lado, requieren implementar más planes de comunicación para incrementar el porcentaje de cumplimiento, que aunque ha mejorado (40%), se mantiene lejos de la meta (80%). En bienestar social, el balance final es positivo ya que se logró superar la meta de 80%. Lo mismo ocurrió con la siniestralidad, la misma que lograron reducirla en el segundo trimestre.

Capítulo V. Plan de Recursos Humanos

1. Objetivo general del plan de Recursos Humanos

En vista de la información detallada, se considera importante fortalecer la ventaja competitiva asegurando la disponibilidad de talento a través de:

- Adquisición de talento externo.
- Desarrollo del talento interno.
- Integración de la información asociada al desarrollo del colaborador.

El conocimiento especializado es clave en Vitapro, constituyendo una de sus ventajas competitivas. El plan de Recursos Humanos que se propone incluye planes de desarrollo para los colaboradores que tengan potencial para ocupar posiciones críticas, los que incluyen la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias, con el objetivo de acelerar el tiempo de *readiness*. La metodología que se propone se basa en generar el 70% del aprendizaje y conocimiento en *on the job training*, el 20% a través de *coaching* o *mentoring* y el 10% en entrenamientos formales.

Las posiciones críticas identificadas para ser incluidas en este proceso son:

- Director Negocios Ecuador.
- Gerente Nacional Técnico.
- Gerente Nacional Ventas.
- Gerente Técnico Guayas.
- Gerente Técnico Oro.
- Jefe de Salud Oro.
- Jefe de Salud Guayas.
- Gerente Técnico Categoría Camarón.
- Especialista de Salud.
- Especialista de Calidad de Aguas.
- Especialista de Dietas y Manejo.

2. *Balanced scorecard* e indicadores propuestos

Los indicadores considerados en el *Scorecard* actual no consideran dos aspectos que consideramos centrales en la propuesta de plan estratégico: la sucesión de posiciones críticas y el tiempo de selección para las mismas; cualquier desviación debe ser relevada en el momento oportuno para asegurar que estos indicadores no se vean perjudicados.

Por otro lado, parte neurálgica de la sucesión es el plan de desarrollo individual que se elabora para cada posición, considerando los conocimientos y competencias que se deben adquirir en base a las posibles posiciones futuras. El *Balanced Scorecard* para la dimensión de personas que se propone es el siguiente (en amarillo las nuevas inclusiones):

Gráfico 32. *Balanced scorecard* – Dimensión personas

Proceso	Driver	Indicador	Forma de medición	Target/Met a	Frecuencia	Alcance
Selección	Cumplir con los tiempos prometidos al cliente	Cumplimiento en días	Días Transcurridos/Días prometidos	45	Mensual	Negocios Manufactura Back Office Total
	Asegurar el fit de los ocupantes.	Rotación	#Salidas/ total HC	2%	Mensual	Total
		Rotación 3 meses	#Salidas en los 3 meses / total de ingresos mes			Total
	Retención de Talento	Rotación de Talento	%SalidasTalentos / Total HC	0%	Mensual	Talento
Capacitación	Seguimiento mensual de ejecución de PB de Capacitación	Cumplimiento de Presupuesto	Planificado vs Ejecutado por sociedad	98%	Mensual	Total
	Asegurar primer nivel de satisfacción de capacitación	Satisfacción proceso de Capacitación	Promedio de puntaje de encuesta de satisfacción	4	Trimestral	Total
Nomina	Seguimiento mensual de días pendientes vacaciones	Vacaciones	Periodos vencidos	20%	Mensual	Total
	Seguimiento mensual de PB de Horas Extras	Horas Extras	PB vs Real	100%	Mensual	Total
	Cumplir con el ratio	Ratio MO	Costo MO/ Facturación	1.79%	Mensual	Total
	Cumplimiento del PB(ahorro)	Bono de eficiencia	% de ahorro	38%	Trimestral	Total
		Bono trimestral		85%	Trimestral	Total
Legal / Laboral	Cumplimiento legal	% Discapacitados	4% de la planilla	100%	Mensual	Total
	Cumplimiento legal	% Pasantes	1% de la plantilla.	2	Mensual	Total
Desarrollo Organizacional	Desarrollo elaborados para posiciones críticas	Cumplimiento de Planes de Desarrollo para personas mapeadas en posiciones críticas (actuales o futuras)	%Actividades en proceso/Planificadas	100%	Trimestral	Posiciones críticas
	Seguimiento a planes de Mejora	Cumplimiento de Planes de Mejora	%Personas recuperadas/Total plan de mejora	100%	Trimestral	Pais
	Plan de Clima Gerencial	Seguimiento de planes de Clima gerencial	%Actividades cumplidas/ Planificadas	90%	Trimestral	Total
	Sucesión de posiciones críticas	%de Posiciones críticas con sucesión	#Posiciones críticas sucesión/Total de posiciones críticas.	75%	Trimestral	Posiciones críticas
Comunicación/ Cultura	Plan OHI	Cumplimiento de Plan de Comunicación	%Actividades cumplidas/Planificadas	80%	Trimestral	Total
	Salud Organizacional	OHI	%de Satisfacción OHI	90%	Anual	Total
	Clima Obreros	Clima Obreros	%Satisfacción de Clima obreros	80%	Anual	Obreros
Bienestar Social	Programa de Salud Ocupacional y Riesgos	Cumplimiento de Plan de Desarrollo	%Actividades cumplidas/Planificadas	80%	Mensual	Pais
	Seguimiento Trimestral PB Gastos Relaciones con el Personal	Cumplimiento Presupuesto	%Actividades cumplidas/Planificadas	80%	Trimestral	Empleados Obreros
	Siniestralidad de Poliza/Acumulada	Siniestralidad de acuerdo a contrato	Reclamos/Facturación	67%	Mensual	Pais
	Morbilidad	Atenciones Médicas y Jornadas Pérdidas Medir ocurrencias, lesiones y discapacidades en las poblaciones.	Tasa de Incidencia de Habitantes de Población	4%	Mensual	Empleados Obreros

Fuente: Vitapro (2019).

3. Plan estratégico de Recursos Humanos

El objetivo del plan es asegurar la disponibilidad de talento a nivel externo e interno, con las capacidades necesarias para asumir soportar el crecimiento y necesidades del negocio de Vitapro como se sintetiza en el gráfico siguiente.

Gráfico 33. Plan de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia 2019.

3.1 Objetivo 1: adquisición de talento

Fortalecer el proceso de adquisición de talento con el objetivo de ampliar la base de candidatos para ocupar las posiciones vacantes y sobre todo las posiciones críticas, en el menor tiempo posible.

Iniciativa 1: Programa de marca empleadora

El objetivo es transmitir interna y externamente la propuesta de valor de la empresa para hacerla más atractiva al talento.

Los componentes son:

- a. Descubrimiento de identidad: la definición de atributos de identidad permitirá definir la propuesta de valor como marca empleadora.
 - Exploración interna: Entrevistas, *focus groups* y talleres que permitan recoger las percepciones de los colaboradores de todos los niveles y de todas las áreas frente a la pregunta: ¿Quiénes somos en Vitapro? El objetivo es identificar cómo es su cultura, cuáles son los atributos de su identidad, cómo es el estilo de liderazgo, de comunicación y de relacionamiento, ¿qué es lo más valorado por los colaboradores? Y, ¿qué los hace permanecer durante tantos años en la compañía?
 - Exploración externa: Realizar un levantamiento de información a través de entrevistas, talleres y estudios especializados sobre cómo percibe el entorno a Vitapro, incluyendo los clientes, la competencia, el mercado, el gobierno, las comunidades en las que opera, los inversionistas, etc. Esta información permitirá diseñar la estrategia de fortalecimiento de marca empleadora pero además servirá como un punto de partida para la gestión de la imagen y reputación de la empresa.

- b. Estrategia: definir cómo se van a materializar los atributos de identidad.
 - Identificación de atributos de identidad: implica identificar, entre todos los atributos que la compañía ha construido, ¿por cuáles quiere que la reconozcan?
 - Alineamiento: qué acciones debe realizar la compañía para que dichos atributos sean coherentes entre el público interno y externo. Elaborar un plan de acción que garantice dicho alineamiento.
 - Definir estrategia de comunicación: objetivos de la comunicación interna y externa, definición de públicos objetivos y mecanismos para llegar a cada uno. ¿Qué contenidos y medios se utilizarán para posicionar los atributos definidos?

- c. Ejecución: Definición de las tácticas internas y externas para materializar la estrategia.
- Mecanismos e iniciativas concretas: implica identificar qué universidades o institutos ofrecen las carreras que requiere la compañía, programar activaciones y coordinar la participación de VITAPRO en ferias laborales. Del mismo modo, mapear los foros universitarios o especializados en los que sería de interés de la compañía estar presente, ya sea como participante o auspiciador.

Los indicadores que nos permitirán medir el impacto y éxito de esta estrategia son:

- Incrementar en 50% el número de seguidores en redes sociales, en comparación al año anterior.
- Incrementar en 50% el número de postulantes que cumplan con los requisitos de las posiciones publicadas.
- Tener al candidato seleccionado en 30 días.

Iniciativa 2: Programa de referidos

El objetivo es involucrar a los colaboradores de Vitapro en el proceso de atracción de talento a través de un Programa de Referidos Vitapro (PRV) con el fin de optimizar tiempos, asegurar una mayor adaptabilidad a la cultura Vitapro y fortalecer la marca empleadora.

Los objetivos específicos son:

- Seleccionar a menor costo.
- Garantizar selección de perfiles con mayor adaptación a la cultura y forma de trabajo ya que los empleados de la compañía son los verdaderos embajadores de información auténtica y creíble.
- Disminuir tiempos de selección.

Desde el mes de enero del 2019 hasta agosto del mismo año, la cobertura de vacantes con referidos internos es 60% (6 de 10). El tiempo promedio es de 55 días, un asesor técnico impacta en aproximadamente 700 Tm al mes, $700 * 12$ meses: 8400 Tm anuales por persona. Esto es aproximadamente 8,5 millones de dólares anuales. Es importante reducir los tiempos para impactar lo menos posible al negocio.

El diseño del programa implica:

Considerar una estructura de reconocimiento para los “referenciadores Vitapro”, que no considere solo el hecho de referirlos, pero si es elegido también su permanencia. Se considera exitoso el

colaborador que ingrese y se pase el periodo de prueba (3 meses). Es ahí cuando se reconoce al “referenciador Vitapro”. El reconocimiento no solo será un presente, se realizará también la comunicación a la organización, dando a conocer su rol como aporte al negocio y a la cultura de la compañía.

El reconocimiento se hará de manera trimestral, considerando a todas las personas que refirieron y sus referidos hayan pasado los 3 meses. Además una vez al año se premiará a quien haya referido de manera exitosa a más personas. Este reconocimiento se hará en la reunión anual de cierre de año.

La inversión en premios se estima de la siguiente manera:

Cada referenciador gana un vale de cine para él y su familia, con una invitación a comer. Este paquete tiene un costo referencial de US\$ 100. Se estiman tener 15 procesos exitosos. Para el caso de la premiación anual, se otorgará un viaje local, para el colaborador y familia, con un costo estimado de US\$ 1000. Esto implicaría una inversión anual de US\$ 2500.

Para la implementación del programa de referidos se ejecutará:

Campaña de comunicación:

- Lanzamiento de *mails* y publicación en carteleras (mensaje de expectativa). Recurso: Agencia de publicidad. Dentro del *fee* anual.
- Lanzamiento de programa en Comité Ejecutivo.
- Lanzamiento de programa en torre de control (Comité de Negocio).
- Lanzamiento de programa en Comité Técnico.
- Lanzamiento de programa en comités *back office* y manufactura.
- Presentación KPIS programa en comité de Recursos Humanos y de gerencia.

Iniciativa 3: Programa de *Job Posting* Internacional

El objetivo de esta estrategia es ampliar las fuentes de posibles candidatos en universidades estratégicas a nivel internacional, para generar alianzas y captar a los alumnos con el perfil, conocimientos y potencial necesario para Vitapro. Además, generar la oportunidad diálogo entre las universidades y la empresa para la alineación de objetivos comunes.

Los componentes de esta estrategia son:

- a. Generar convenios de apoyo institucional con universidades internacionales que cuentan con carreras afines a las necesidades técnicas de Vitapro. Las universidades deberán identificar a

los alumnos más destacados de los últimos ciclos para que la empresa les ofrezca prácticas pre profesionales y profesionales para irlos formando a las necesidades de Vitapro y luego ser contratados por la empresa.

Se ha identificado que la Universidad Federal de Santa Catarina–Brasil (UFSC) tiene la carrera de Piscicultura Marina, la Universidad Zamorano-Honduras ofrece la carrera de Agroindustria Alimentaria y, la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM)-Perú tiene la carrera de Pesquería orientada al desarrollo y cultivo de organismos acuáticos. En vista de ello, además de su cercanía y su reconocido nivel de formación profesional, son elegibles para esta primera etapa.

- b. Participar en las ferias de empleabilidad de estas universidades para presentar a Vitapro como oportunidad de desarrollo profesional de los jóvenes.

Los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán medir el impacto y éxito de esta estrategia son:

- Convenios firmados con las universidades indicadas, con una duración mínima de tres años consecutivos. Luego de este lapso, se revisan los resultados y si ambas partes lo consideran se renueva por un nuevo período de tres años más.
- 10 profesionales que se integren a Vitapro con buenos resultados por cada universidad en tres años.
- 50 alumnos captados en las ferias de empleabilidad de cada universidad.
- El nivel de formación de los alumnos.

Las metas son:

- Identificar, formar y contar con el 40% de los potenciales profesionales especializados que requiere Vitapro.
- Dar a conocer a la empresa como marca empleadora al 100% de los alumnos de las facultades de Pesquería, Acuicultura e Industrias Alimentarias de la región.

3.2 Objetivo 2: Desarrollo del talento

Desarrollar el talento necesario para tener sucesores disponibles dentro de la organización en las posiciones críticas identificadas desde el nivel organizacional mando medio.

Iniciativa 1: Identificación de posiciones críticas y desarrollo de planes de sucesión

El objetivo de esta iniciativa es ampliar la base interna de colaboradores con *readiness* adecuado según el planeamiento de *headcount* y la necesidad de negocio.

Los componentes son los siguientes:

- Identificar las posiciones críticas desde nivel mando medio.
- Mapear a los colaboradores con desempeño sostenido y un alto nivel de agilidad de aprendizaje (de acuerdo a la metodología de Mercer).
- Revisar la información de desarrollo disponible previamente (*assessment* del proceso de selección, planes de desarrollo elaborados para la evaluación de desempeño).
- Desarrollar la línea de sucesión de acuerdo a las posiciones críticas y *readiness* de los colaboradores (según la metodología de Mercer).
- Enriquecer los planes de desarrollo con actividades asociadas a reducir la brecha entre el tiempo de *readiness* y la necesidad de la posición.
- Difundir cada paso del proceso a todos los involucrados.

Los indicadores para esta iniciativa, son los siguientes:

- % de posiciones críticas con planes de sucesión.
- % de colaboradores clave con planes de desarrollo.
- % de sucesores de posiciones críticas (*ready now* y *ready with development*).

La meta es lograr el 90% de posiciones críticas con planes de sucesión, 100% de colaboradores clave con planes de desarrollo y un ratio de sucesores de posiciones críticas (RN y RD) mayor al 75%.

Iniciativa 2: Elaboración de planes de desarrollo para la sucesión

Alineamiento de procesos de desarrollo: se alinearán todos los procesos en los que se evalúa el nivel en que tiene desarrollados conocimientos y competencias:

- En el proceso de selección: la evaluación realizada como parte del proceso de selección incluye la identificación de fortalezas, así como de brechas en relación al perfil de la posición que se busca cubrir. En base a los resultados obtenidos, el jefe del nuevo colaborador debe construir, junto con el colaborador y con el HR Business Partner, el Plan de Desarrollo Personal para cerrar las brechas identificadas, las mismas que pueden corresponder a conocimientos técnicos o a competencias.

- En el proceso de evaluación de desempeño: anualmente se realiza una evaluación de desempeño, la misma que valora tanto el cumplimiento de objetivos como el desarrollo de las competencias requeridas para llevar a cabo dichos objetivos y que están plasmadas en el perfil del puesto. En caso se trate de una persona que cuenta con un Plan de Desarrollo Personal elaborado al incorporarse a la compañía, deberá incluirse en la evaluación de desempeño, la revisión del cumplimiento de dicho plan (los avances alcanzados y las brechas que aún estén pendientes de cerrar). Con ello, se actualizará el Plan de Desarrollo Personal. Quienes no cuenten con un plan elaborado al momento de su ingreso porque tienen varios años de permanencia, revisarán el Plan de Desarrollo Personal elaborado como parte de la evaluación de desempeño del año anterior. De este modo, se podrá documentar la evolución del desarrollo de cada colaborador.
- En el proceso de gestión del talento: corresponde a la identificación del nivel de desarrollo de las competencias y del potencial para suceder posiciones críticas, que incluye la identificación de las brechas del colaborador. Teniendo como meta el alineamiento con una posición de mayor responsabilidad, se elabora un Plan de Desarrollo Personal, para disminuir el tiempo de *readiness* para una siguiente posición. El análisis y la elaboración de este plan debe tener como base el Plan de Desarrollo Personal elaborado como parte de su última evaluación de desempeño, asegurando la evaluación del progreso en el desarrollo del colaborador como parte de este proceso.
- Proceso de evaluación de clima gerencial: como parte del proceso de desarrollo de puestos de mando medio sénior en adelante, y siempre que la posición cuente con por lo menos 2 reportes directos, se evalúa el clima gerencial, que hace referencia al estilo con el que se lidera y al ambiente que genera cada líder dentro de su equipo. A partir de esta evaluación, se genera la información necesaria para el Programa de Auto gerenciamiento, el mismo que está orientado a brindar las herramientas para gestionar eficientemente un equipo de trabajo y promover un clima de trabajo positivo. Como parte del programa, los participantes realizan un *assessment* de estilos de liderazgo, que concluye con un informe de las competencias que tiene como fortalezas y aquella que debe desarrollar para cumplir con el perfil. A partir de este informe se elabora un Plan de Desarrollo Personal orientado a atender las brechas identificadas. Este plan debe desarrollarse en base al Plan elaborado como parte de la evaluación de desempeño o como aquel elaborado como parte de la evaluación de talento, según sea el caso, asegurando la integración de lo que el colaborador ha venido trabajando, el progreso que ha alcanzado y lo que todavía está pendiente por desarrollar.

Para poder cumplir con la etapa de alineamiento de todos los procesos en los que se evalúa el nivel de desarrollo del colaborador y se elabora un plan para que este mejore, se requerirá:

- Capacitación a todos los líderes: Para soportar la ejecución de esta estrategia, es imprescindible fortalecer las competencias de los líderes, con el objetivo de que se empoderen y cumplan a cabalidad con su rol (considerada dentro de la Iniciativa 3: Formación transversal sobre los procesos de desarrollo).
- Implementación y seguimiento: corresponde a la ejecución del Plan de Desarrollo Personal de cada colaborador y al seguimiento para asegurar su cumplimiento. Contar con la información en una plataforma virtual facilitará el acceso y la disponibilidad para registrar los progresos.
- Evaluación y *feedback*: el Plan de Desarrollo Personal es una herramienta de gestión que se pone a disposición de los colaboradores y líderes. Es un documento que podrá revisarse y actualizarse siempre que se requiera, sin embargo, la organización también definirá momentos claves en los que su progreso deberá revisarse, evaluarse y comunicarse a través de una reunión de *feedback* formal a cada colaborador. Estos momentos corresponderá a la evaluación de desempeño, evaluación de talento y proceso de inducción a una nueva posición.

Los indicadores que permitirán medir el impacto y éxito de esta estrategia son:

- Alcanzar un 80% de cumplimiento del Plan de Desarrollo Personal.
- Asegurar el desarrollo del 100% de colaboradores identificados como posibles sucesores.

Iniciativa 3: Formación transversal sobre los procesos de desarrollo

El objetivo de esta iniciativa es generar capacidades en todos los colaboradores de la organización sobre los procesos de desarrollo. Involucra la difusión de los procesos actuales y la formación de los líderes para poder gestionarlos de la manera adecuada.

- Componente 1: Conocimiento sobre los procesos de desarrollo

El objetivo es difundir los procesos de desarrollo, sensibilizar sobre su importancia y el impacto que generan en la organización.

- Definir las audiencias y necesidades de información asociadas al proceso y a la sensibilización sobre su importancia.
- Definir el contenido de capacitación y tiempos de cada taller.
- Elaborar plan de formación y comunicación.
- Elaborar diseño “instruccional” por cada tema:
 - Proceso de evaluación de desempeño.

- Definición de objetivos SMART.
- Planes de desarrollo individual: modelo de aprendizaje 70:20:10.
- *Feedback* efectivo.
- Diseñar piezas de comunicación.
- Ejecutar sesiones y plan de comunicación.

Los indicadores de esta iniciativa son:

- % de líderes capacitados.
- % de colaboradores capacitados.
- Nivel de entendimiento de los procesos de desarrollo.
- % de satisfacción de equipos sobre rol de los líderes.

La meta es:

- 90% de líderes capacitados.
- 90% de colaboradores capacitados.
- 80% en *top two box* en entendimiento de los procesos.
- 90% de satisfacción en el *top two box*.

- Componente 2: Programa de liderazgo para el desarrollo

El objetivo es identificar y fortalecer las capacidades de los líderes para asegurar el cumplimiento de su rol en la estrategia de desarrollo organizacional y generar un impacto positivo en sus equipos.

- Desarrollar el perfil del líder para el desarrollo, con las competencias y conocimientos necesarios.
- Diseñar el programa con la estructura de 70:20:10.
- Definir los retos asociados al componente 70.
- Definir una estructura de acompañamiento por parte de los *business partner* (asociado al componente 20).
- Diseñar una estructura de formación para:
 - Desarrollo de equipos.
 - Liderazgo como componente clave de la retención.
 - Impacto del rol del líder en la salud organizacional.
 - Comunicación efectiva sobre planes de desarrollo.
 - Importancia del manejo de expectativas.

Los indicadores de esta iniciativa son:

- % de líderes capacitados.
- Nivel de entendimiento de los procesos de desarrollo.
- % de satisfacción de equipos sobre rol de los líderes.

La meta es:

- 90% de líderes capacitados.
- 80% en *top two box* en entendimiento de los procesos.
- 90% de satisfacción en el *top two box*.

3.3 Objetivo 3: Integración de información del *journey* del empleado

Sistematizar toda la información generada en las distintas etapas de la vida laboral del colaborador, desde su ingreso, gestión de desempeño, mapeo de talento y clima gerencial.

Iniciativa 1: Diseño e implementación de sistema para integración de información

Los componentes de esta iniciativa son:

- Contratación de proveedor de sistemas especializado para levantar la información y hacer el planteamiento de desarrollo.
- Aprobación del presupuesto para el desarrollo del sistema de información (duración aproximada consultada de 4 meses. Tiempo incluye prototipo, prueba, mejoras y soporte en vivo).
- Comunicación y capacitación para usuarios del sistema.

La implementación y puesta en marcha del sistema de información se seguirá a través del Gantt de desarrollo que presentará el proveedor de desarrollo.

Se espera impactar directamente en la efectividad de los planes de desarrollo para reducción del tiempo de sucesión en todas las posiciones mapeadas como críticas.

4. Plan financiero

Objetivo	Iniciativas	Actividad	Involucrados	Costo por actividad	Costo Total
Objetivo 1: Adquisición de talento	Iniciativa 1 Programa Marca Empleadora	Entrevistas	6 Contribuidores individuales	\$ 75.00	\$ 27,218.75
			Consultor externo		
		Entrevistas	6 Mandos medios	\$ 187.50	
			Consultor externo		
		Entrevistas	6 Managers y/o directores	\$ 337.50	
			Consultor externo		
		Focus	7 Contribuidores individuales	\$ 87.50	
			Consultor externo		
		Focus	7 Mandos medios	\$ 218.75	
			Consultor externo		
	Definición de Iniciativa (6 horas hombre)	1 Gerente HR	\$ 712.50		
		2 Mandos medios HR			
		Consultor externo			
	4 Activaciones (incluye módulo, personal de apoyo externo y merchandising)	1 Contribuidor individual	\$ 6,000.00		
		Consultor externo			
		Personal de apoyo externo			
	4 ferias laborales	2 Contribuidores individuales	\$ 5,100.00		
		1 Mando Medio			
Presencia en foros especializados	Participantes o auspiciadores	\$ 10,000.00			
Contratación de consultora especializada	Asesoría externa	\$ 4,500.00			
Iniciativa 2 Programa de referidos	Diseño del plan de comunicación y plan de intriga	Agencia de publicidad	\$ 500.00	\$ 3,000.00	
	Compra de vales de cine y alimentación (\$100 x 15 u)	Proveedor	\$ 1,500.00		
	Pasaje de premiación anual	Proveedor	\$ 1,000.00		
Iniciativa 3 Programa Job Posting Internacional	Difusión de las firmas de los convenios interinstitucionales (conferencia y notas de prensa, entrevistas en medios de comunicación, publi reportajes)	Oficinas de comunicación y prensa de las universidades y Vitapro, medios de comunicación, fotógrafo, diseñador.	\$ 7,500.00	\$ 19,300	
	Participación en las ferias de empleabilidad (stand, material informativo, <i>merchandising</i>)	Áreas de marketing y comunicaciones de las universidades y Vitapro.	\$ 11,800.00		

Objetivo 2: Desarrollo del Talento	Iniciativa 1 Posiciones críticas y planes de sucesión	Identificar las posiciones críticas desde nivel Mando Medio.	1 Contribuidor individual (elaboración)	\$ 818.75	\$ 4,836.25
			2 Mandos medios (revisión)		
			2 Managers y/o directores (aprobación)		
		Mapear a los colaboradores con desempeño sostenido y un alto nivel de agilidad de aprendizaje (de acuerdo a la metodología de Mercer).	10 Directores (reportes directos de GG)	\$ 2,250.00	
		Revisar la información de desarrollo disponible previamente (assessment del proceso de selección, planes de desarrollo elaborados para la evaluación de desempeño)	6 Mandos medios	\$ 750.00	
		Desarrollar la línea de sucesión de acuerdo a las posiciones críticas y readiness de los colaboradores (según la metodología de Mercer).	2 Mandos medios (elaboración)	\$ 418.75	
			1 Manager y/o director (aprobación)		
		Enriquecer los planes de desarrollo con actividades asociadas a reducir la brecha entre el tiempo de readiness y la necesidad de la posición.	2 Mandos medios (elaboración)	\$ 418.75	
			1 Manager y/o director (aprobación)		
		Difundir cada paso del proceso, diseñar piezas de comunicación	9 comunicados	\$ 180.00	
	Iniciativa 2 Planes de desarrollo para sucesión	Alineamiento de procesos de desarrollo	1 Contribuidores individuales (elaboración)	\$ 818.75	\$ 1,237.5
			2 Mandos medios (revisión)		
			2 Managers y/o directores (aprobación)		
		Integración de la gestión del desarrollo con el proceso de evaluación de desempeño	2 Mandos medios (elaboración)	\$ 418.75	
	1 Manager y/o director (aprobación)				
	Iniciativa 3 Formación transversal sobre procesos de desarrollo	A1. Definir las audiencias y necesidades de información asociadas al proceso y a la sensibilización sobre la	2 BP recursos humanos	\$ 250.00	\$ 7,800.00
		A2. Definir el contenido de capacitación y tiempos de cada taller	2 BP recursos humanos	\$ 250.00	
			1 Gerente HR	\$ 112.50	
		A3. Elaborar plan de formación y comunicación	2 BP recursos humanos	\$ 187.50	
		A4. Elaborar diseño instruccional por cada tema	Consultoría externa	\$ 800.00	
A5. Diseñar piezas de comunicación		10 comunicados	\$ 200.00		
A6. Ejecutar sesiones y plan de comunicación		Consultoría externa	\$ 3,200.00		
B1. Desarrollar el perfil del líder para el desarrollo, con las competencias y conocimientos necesarios		2 BP recursos humanos	\$ 250.00		
B2. Diseñar el programa con la estructura de 70:20:10		2 BP recursos humanos	\$ 250.00		
B3. Definir los retos asociados al componente 70		2 BP recursos humanos	\$ 250.00		
B4. Definir una estructura de acompañamiento por parte de los Business Partner (asociado al componente 20)		2 BP recursos humanos	\$ 250.00		
B5. Elaborar diseño instruccional por cada tema		Consultoría externa	\$ 800.00		
B6. Ejecutar sesiones	Consultoría externa	\$ 1,000.00			

Objetivo 3: Integración Información	Iniciativa 1 Sistema integración información	Contratación de proveedor de sistemas especializado para levantar la información y hacer el planteamiento de desarrollo.	Proveedor especializado	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
		Aprobación del presupuesto para el desarrollo del sistema de información. (Duración aproximada consultada de 4 meses. Tiempo incluye prototipo, prueba, mejoras y soporte en vivo).			
		Comunicación y capacitación para usuarios del sistema			
Total				\$ 93,392.5	

5. Evaluación del impacto

Los tres objetivos planteados en el plan estratégico tienen un impacto directo en la reducción del tiempo en la disponibilidad de talento interno o externo en las posiciones críticas para la gestión de la compañía.

En el caso de disponibilidad interna, con la aceleración de la sucesión a través de planes de desarrollo eficaces se puede proyectar que se tendrán más sucesores disponibles. Se ha analizado y comprobado que por la sucesión de una gerencia, se genera un ahorro real de 80.000 dólares. Se proyecta que, al finalizar el siguiente año, se logrará cubrir dos posiciones a través de línea de carrera, con lo que se tendrá 160.000 dólares de ahorro.

Para el caso de disminución del tiempo de disponibilidad externa, se puede reducir el tiempo en 10 días aproximadamente (de 55 a 45 días). Como se ha visto, un asesor técnico genera en un mes alrededor de 700.000 dólares, con lo que se podría impactar en ciento 40.000 dólares por cada posición contratada en 45 días.

La inversión que se calcula realizar con el presente plan, es de 93.000 dólares, que se verían recuperados al cumplir con el primero de los objetivos: cubrir dos posiciones de gerencia por sucesión.

Igualmente, para el caso de asesores técnicos, se influye en ciento 40.000 dólares por posición. Se incorporan en promedio cuatro asesores técnicos al año, de cumplir con el objetivo, la inversión también se habría recuperado.

Se concluye que, la implementación de estas iniciativas estratégicas generará un retorno mayor que la inversión en menos de un año, considerando las condiciones normales de gestión. Para lograrlo, será necesario realizar el seguimiento mensual correspondiente, involucrar a los *sponsors* necesarios y colocarlo como parte del comité de Recursos Humanos para asegurar que se cumplan estos compromisos de retorno.

La siguiente tabla sintetiza la información indicada acerca de iniciativas, costos e impactos.

Tabla 12. Resumen de iniciativas, costos e impactos

Objetivo	Iniciativas	Costo Total	Impacto esperado
Objetivo 1: Adquisición de talento	Iniciativa 1: Programa Marca Empleadora	\$ 27,218.75	Se espera disminuir los tiempos de selección en un 20%, esto según el benchmark de la consultora que se contratará. El tiempo actual está en promedio de 55 días para las posiciones técnicas. Cada mes un asesor técnico impacta en aproximadamente 700 toneladas de ventas, esto representa al rededor de 700 mil dólares, un impacto anual de 8 millones de dólares.
	Iniciativa 2: Programa de referidos	\$ 3,000.00	
	Iniciativa 3: Programa Job Posting Internacional	\$ 19,300.00	El Job posting internacional nos abrirá mayor disponibilidad de perfiles, no se espera reducir tiempos de selección de manera inmediata, pero sí tener mayor base para elegir, y lograr un buen posicionamiento en las diferentes fuentes de talento.
Objetivo 2: Desarrollo del Talento	Iniciativa 1: Posiciones críticas y planes de sucesión	\$ 4,836.25	El mapeo de posiciones críticas, planes de desarrollo y formación en procesos de desarrollo impacta directamente en el tiempo de preparación para los sucesores de las posiciones críticas. En una sola posición gerencial se ha evidenciado que el ahorro asciende hasta los 80 mil dolares. Esta conclusión resulta del análisis que se realiza al cuantificar el costo que debe asumir la compañía cuando tiene un sucesor disponible, comparado con una posición nueva. En el caso del sucesor, el monto que se asume es de promoción, más una posición de menor jerarquía (al final de la cadena de sucesores).
	Iniciativa 2: Planes de desarrollo para sucesión	\$ 1,237.50	
	Iniciativa 3: Formación transversal sobre procesos de desarrollo	\$ 7,800.00	
Objetivo 3: Integración Información	Iniciativa 1: Sistema integración información	\$ 30,000.00	El sistema de información, al integrar toda la información disponible de los perfiles críticos, servirá de base para gestionar el objetivo de desarrollo de talento, pues al tener más información disponible esta construcción de planes va a considerar todas las dimensiones posibles y comprometerá a todos los roles involucrados para que estos planes sean realmente efectivos, logrando menores tiempos de preparación para la sucesión.
		\$93,392.50	

Fuente: Elaboración propia 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1.- Conclusiones

Esta investigación presentó un desafío clave de gestión estratégica de capital humano en Vitapro, empresa de la industria acuícola. Se argumentó en este documento, sobre la base de estudios internacionales, que el negocio acuícola enfrenta relevantes desafíos de sustentabilidad económica y social en el mundo y que, tratándose de una industria intensiva en conocimiento, requiere de una aproximación específica a la escasez de talento especializado.

La propuesta de valor de Vitapro se sustenta en tres ventajas competitivas: personal calificado y con experiencia, soluciones nutricionales avanzadas e innovación. Se suma a ello una interacción *ad hoc* con sus clientes en un esquema de asesoría experta. Como lo muestran los análisis Canvas y VRIO, la empresa debe resguardar su valor diferenciado en esos factores, lo que finalmente representa un desafío a la gestión estratégica de su capital humano, fuente de esas competencias.

Al revisar la actual situación del capital humano de la empresa, esta investigación identificó prolongados tiempos de selección y la falta de fuentes de reclutamiento externo para perfiles especializados en posiciones críticas de Vitapro Ecuador. La incorporación de esos perfiles es un tema prioritario por resolver, dado el contexto competitivo al que se está enfrentando como lo muestran los resultados del NPS (*Net Promoter Score*), en el cual, la favorabilidad del principal competidor se acerca de manera consistente a la de Vitapro.

La presión que ejerce el continuo crecimiento de las estructuras sobre los perfiles internos conlleva a que la sucesión se haga de manera rápida sin cerrar necesariamente todas brechas que los actuales colaboradores tienen frente a las nuevas posiciones.

En consecuencia, el dolor principal identificado en las interacciones con los clientes internos de recursos humanos es la falta de anticipación a las necesidades de talento para soportar los retos del acelerado crecimiento, que se enfocará en el desarrollo de perfiles internos y en un plan de sucesión estructurado.

El análisis VRIO nos muestra que la experiencia y conocimiento de la organización, que se evidencia en la calidad de la asesoría técnica, es la principal ventaja competitiva que tiene Vitapro para mantener vigente su modelo de negocio y asegurar el liderazgo de manera sostenible.

2.- Recomendaciones

Fortalecer la claridad de los objetivos que quieren alcanzarse a través de la aplicación y la información de resultados del OHI. La información que la compañía obtiene no es conocida por los colaboradores, quienes cuestionan su confiabilidad y solicitan más información durante la aplicación de la evaluación, la difusión y explicación de los resultados, así como durante la definición de la estrategia a implementar, considerando el alineamiento a la estrategia definida a nivel corporativo.

Definir objetivos y desarrollar planes de acción orientados a fortalecer la comunicación en la organización. Se recomienda considerar en dichos planes de acción actividades vinculadas a la gestión de la comunicación a través de medios técnicos (correo electrónico, boletines, intranet, etc.) como de medios humanos (líderes formales e informales), asegurando el alineamiento de la comunicación a los objetivos y prioridades definidas por la compañía.

Revisar, rediseñar y asegurar la integración de los procesos de recursos humanos. Si bien el presente plan estratégico considera dentro de sus objetivos gestionar el desarrollo del talento y la sucesión de posiciones críticas para asegurar la atención de las necesidades y la sostenibilidad del negocio, es necesario que en un segundo momento se asegure el alineamiento con otros procesos clave como el planeamiento de *headcount* y la implementación de planes de carrera. Es necesario fortalecer un modelo de gestión integrado para poder enfrentar los retos de la compañía en un futuro a corto, mediano y largo plazo.

Considerando que uno de los objetivos de la organización es fortalecer la innovación como uno de los atributos de su cultura, se recomienda la elaboración de una estrategia que más allá de la creación de nuevos productos o servicios, esté orientada a desarrollar en los colaboradores las competencias que permitan posicionar a la innovación como parte de las capacidades internas. Esto permitiría fortalecer su posicionamiento y consolidar su ventaja competitiva

A nivel general, se recomienda asegurar la comunicación y la comprensión de la estrategia y los objetivos de la compañía a todos sus miembros, así como fortalecer la integración y el compromiso de los colaboradores, para que desde el rol que ocupan puedan contribuir con ellos.

Vitapro debe poner como prioridad la atracción y retención de los perfiles técnicos; estos, como hemos visto, son el *core* de su modelo de negocio.

Se debe implementar una estrategia coherente que busque tener disponibilidad constante de perfiles *ad hoc* listos para ser reclutados.

Priorizar los contactos internos. Los colaboradores de Vitapro son sus principales embajadores y deberían ser parte de la estrategia, proveyendo referidos. Esto porque se asume que por la formación y el tipo de roles que han realizado tienen contacto con profesionales de similares formaciones o conocimientos.

Generar alianzas con instituciones formativas internacionales, con sedes cercanas a Ecuador, que tengan oferta de este tipo de perfiles, apalancados en la imagen de marca empleadora (empresa y país). Trabajar en comunicar de manera proactiva e intensa la marca empleadora de Vitapro, apalancando el mensaje de liderazgo del sector y de innovaciones.

Implementar un programa de desarrollo de sucesión que asegure disponibilidad de perfiles listos en el momento de crear una nueva área o movimientos internos que, como hemos evidenciado, han ocurrido de manera continua en Vitapro.

Como recomendación final: siempre evaluar nuevas fuentes de reclutamiento, teniendo siempre mapeado el mercado local y regional. Abriendo constantemente procesos de selección, inclusive sin tener vacantes abiertas, para así responder de manera rápida a las necesidades del negocio.

Bibliografía

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: OUP Oxford University.
- Cappelli, P. (2008). "Talent Management for the Twenty-First Century". *Harvard Business Review*, 86(3), pp. 74-81, 133.
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Cuesta Santos, Armando (2010). "Gestión del talento Humano". En: *Tecnologías para el Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión Estratégica de la GRH*. Bogotá: ECOE Ediciones, pp. 39-80.
- Balkin, David B. y Cardy, Robert L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- De Silva, S.S, Phillips, M.J, Sih, Y.S. & Zhou, X.W. (2001). "Human resources development for sustainable aquaculture in the new millennium, Plenary Lecture IV". In R.P. Subasinghe, P. Bueno, M.J. Phillips, C. Hough, S.E. McGladdery & J.R. Arthur, eds. *Aquaculture in the Third Millennium. Technical Proceedings of the Conference on Aquaculture in the Third Millennium, Bangkok, Thailand, 20-25 February 2000*. pp. 43-48. NACA, Bangkok and FAO, Rome. Fecha de consulta: 26/08/2019. <<http://www.fao.org/3/AB412E/ab412e26.htm>>
- Den Hertog, J. F., & Huizenga, E. (2000). *The knowledge enterprise: Implementation of intelligent business strategies*. Londres: Imperial College Press.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile. Estados Unidos*. New York: AMACOM.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1999). "Learning, trust and organizational change". *Organizational learning and the learning organization*, 157-175.
- Dessler, Gary (2001). *Administración de Personal*. Octava Edición. México: Pearson Educación
- Gómez Mejía, Luis R., Balkin, David B. y Cardy, Robert L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Heifetz, R. (2017): *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Paidós.
- Jiménez, Alfonso, Marcos, Susana, Arce, Enrique y Sánchez Yolanda (2005). *La gestión adecuada de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- ManpowerGroup (2018). *Estudio sobre cómo solucionar la escasez de talento (2018)*. Fecha de consulta: 23/06/2019. <<https://www.futureofwork.manpowergroup.es/escasez>>

- McKinsey & Company (2018). *Consultoría sobre OHI*. Información privilegiada para Vitapro
- Mercer (2016). Global Talent Trends Study. Future proofing HR: bridging the gap between employers and employees. Fecha de consulta: 26/06/2019. <<http://www.mercer.com/newsroom/global-talent-trends-2016.html>>.
- Porret, Miguel (2012). *Gestión de Personas*. 6ta edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Mihalcea, Alina (2017). “Employer Branding and Talent Management in the Digital Age”. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 5 (2), pp.289-306.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- PricewaterhouseCoopers (2012). *Indicadores Saratoga de PricewaterhouseCoopers*. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/estudio-saratoga.pdf>>
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. México D.F.: Pearson Educación.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Crown Business.
- Svensson, L. y Zia, A. (2017). “The Challenges of Global Talent Management”. *University of Gothenburg School of Business, Economics and Law*. Fecha de consulta: 05/08/2019. <<https://core.ac.uk/download/pdf/85145527.pdf>>
- Tolfo, C. & Wazlawick, R. (2008; 81(11)). “The Influence of Organizational Culture on the Adoption of Extreme”. *Journal of Systems and Software*, 1955-1967.
- Tolfo, C., Sidnei, R., Gomes, M. & Forcellini, F. (2011). “Agile Methods and Organizational Culture: Reflections about Cultural Levels”. *Journal of Software Maintenance and Evolution Research and Practice*, 423 - 441.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vrdoljak, I., Borovac, S. & Peronja, I. (2017). “Knowledge as a Source of Competitive Advantage in Knowledge Based Companies”. *Dubrovnik International Economic Meeting*. 3 (1), pp. 533-544.

Anexos

Anexo 1. Resumen de la transcripción de los *focus group* realizados en *back office*, negocios Machala y manufactura

1.- Conocimiento y resultados del OHI

- Tienen desconocimiento de la herramienta.
- Identifican falta de claridad sobre el objetivo de medición.
- Consideran que hay información que no se aborda, cuando en realidad sí está incluida.
- La consideran como una herramienta que evalúa el clima laboral.
- Desconocen el potencial de la herramienta.
- Creen que los resultados obtenidos por el OHI no se aplican en la empresa.

2.- Gestión y aplicación (relacionadas a las dimensiones y prácticas).

2.1 Orientación externa/conocimiento de la competencia

- Consideran que hay información externa que no se aprovecha al máximo, la competencia sí la está analizando.

2.2 Capacidad/adquisición y desarrollo

- No les queda claro cómo es que se atrae y desarrolla el talento.
- Creen que falta desarrollar estrategias para diferenciarse en la adquisición y desarrollo del talento.

3.- Capacidad/*expertise* externo

- Consideran necesario invertir esfuerzo en este punto y asociarlo a las necesidades reales de Vitapro.

4.- Dirección/claridad estratégica

- Sugieren que se requiere ajustar temas del día a día, alinear propósito, procesos y objetivos específicos.

5.- Gestión y aplicación del OHI

5.1 Relacionado a las recetas

- Existe duda con respecto a la capacidad de la organización para moverse de una receta a otra.
- Se requiere un enfoque en el mercado, convertir a Vitapro en líder de opinión.
- Consideran que es necesario un plan para revertir la autopercepción de eficiencia y fortalecer lo que sea necesario para ser modeladores del mercado.

5.2 Percepciones transversales sobre OHI

- Los resultados no expresan la realidad.
- Existen puntos, como la agilidad, que se pierden de vista dentro de la medición.
- Consideran que existe poca claridad de la estrategia que decanta del corporativo y el OHI no evidencia esta interacción.

6.- Retos de RRHH

6.1 Adquisición del talento

- Sugieren que se requiere una estructura adecuada y fuentes de talento humano.
- Consideran que se debería tener un grupo de candidatos ya evaluados por RRHH que cumplan con el perfil que se requiere para cuando sea necesario cubrir una vacante.

6.2 Retención del talento

- Creen que es prioritario retener a las posiciones técnicas críticas porque son difíciles de conseguir en el mercado.
- Piensan que es necesario analizar lo que Vitapro puede ofrecer como planes de desarrollo, para retener el talento clave.
- A medida que los competidores van creciendo, requerirán perfiles especializados por lo tanto, aseguran que se requiere una política de retención.

6.3 Capacitación y entrenamiento

- Hicieron notar que en planta no se ha realizado ninguna capacitación.
- Consideran que la distancia geográfica es un factor que juega en contra de la planta.

6.4 Desarrollo de personas

- Los colaboradores reclamaron oportunidades de desarrollo.
- Sugirieron que es necesario definir planes de carrera, proyectos cross y asegurarse que vivan experiencias diferentes.
- Plantearon igualdad de oportunidades para la gente mayor ya que consideran que la edad promedio de los colaboradores es de 31 años.

6.5 Comunicación

- Plantearon la necesidad de compartir en la plataforma los conocimientos de los equipos para que estén al alcance de todos.

- Solicitaron que se refuerce la comunicación a través de la canalización de ideas desde el nivel estratégico.
- Pidieron comunicar mejor los valores de la empresa y lo que se viene haciendo en la compañía.

6.6 Capacidades para la transformación digital

- Flexibilidad
- Agilizar el desarrollo de personas paralelamente al avance de la tecnología.
- Visión estratégica
- Herramientas colaborativas y de comunicación
- Desarrollar confianza, influir, convencer.
- Gestión del conocimiento y capacitación.
- Desarrollo de capacidades
- Disponibilidad de información.

Anexo 2. Resumen de la transcripción de las entrevistas a Brenda Bowler, gerente de Innovación; Carlos Quispe, director de negocios; y Ernesto García, gerente financiero de Vitapro

1. Conocimiento y resultados del OHI

- Mide diversos aspectos del clima laboral que llevan a conocer la satisfacción y el bienestar de los colaboradores.
- Mide la salud organización de la compañía, cómo se sienten los colaboradores, qué tan conectados están con todo lo que hacen desde el propósito, misión y visión de la empresa.
- Sorprendidos con los resultados ya que la realidad y las necesidades en las plantas es significativamente diferente a la de las oficinas.
- Resultado demasiado perfecto para las oportunidades de mejora que identifican día a día.
- No ofrece una oportunidad de mejora en vista que algunos de los resultados de satisfacción son altos (90%, 98%, etc.).

2.- Gestión y aplicación (relacionadas a las dimensiones y prácticas).

2.1 Capacidad/adquisición y desarrollo

- Se requiere mejorar los procesos internos para que se vuelvan más eficientes y esa carga laboral que es percibida como "necesito más gente" sea "mejoré mis procesos y me volví más eficiente y ahora puedo hacer más cosas porque tengo más tiempo para hacerlas, cosas que actualmente me quita porque los procesos no son tan efectivos".
- Mejorar el tema de gestión de las capacidades que tiene la gente de poder ser más eficiente en lo que hace y darle las herramientas para que sean eficientes en el tiempo que tienen.
- Si son una empresa que tiene el *expertise* que el negocio requiere, deben tener un especialista en diseño de *layouts*.
- Es necesario que se soporten en los expertos del mundo para hacer las cosas con excelencia. ¿Cómo? Con la gestión de recursos internos y externos tienen a los mejores.

2.2 Percepciones transversales sobre OHI

- En la planta se sienten olvidados y que no han hecho esfuerzos por involucrarlos y alinearlos a la empresa.
- El colaborador corporativo se siente lejano
- Los resultados del OHI son demasiado altos, lo que demostraría que están muy bien pero hay muchas mejoras que atender.

3.- Retos de RRHH

3.1 Adquisición del talento

- Necesitan un business partner muy conectado al negocio que entienda profundamente el negocio desde varias perspectivas, desde cómo está el mercado o qué está exigiendo para sus colaboradores en sus distintos roles.
- Son un negocio que crecen permanentemente, en ese caso, consideran que las líneas de sucesión toman relevancia. Así mismo, cómo se están preparando para los futuros cambios.
- Requieren talento del mercado porque tienen la necesidad de talento especializado y, por lo tanto, la prioridad requiere una estrategia potente de desarrollo del talento interno.

3.2 Retención del talento

- Los competidores empiezan a crecer y van a tratar de jalar la mejor gente a sus organizaciones. Ahí es donde deben contar con todas las herramientas a nivel de retención y de planes de carrera para que los colaboradores sientan que están en la mejor compañía y que tienen un futuro dentro de nuestra organización.

3.3 Comunicación

- Siempre son las principales líneas, las de arriba, las que están más comunicadas y contactadas porque son los que toman las decisiones, pero uno de los desafíos que tienen es cómo la comunicación interna y los mensajes van bajando a todas las líneas y que todos sepan en qué dirección está la empresa.
- Una única comunicación y eficiente permite ser coherentes y enfocados, hay un norte, hay un camino y eso les da seguridad, tranquilidad y motivación a los colaboradores y entienden el valor y el propósito de su posición.
- Si la gente no está comunicada, contactada, no sabe qué están haciendo los demás.

4. Capacidades para la transformación digital

4.1 Entendimiento

- Adaptación al cambio
- Perder el miedo a dar un nuevo paso, salir de la zona de confort.
- Gestión del conocimiento
- Optimizar recursos
- Simplificación
- Son habilitadores de la innovación

- La innovación es cambiar hacia algo mejor, hacia algo nuevo y lo digital permite hacer ese cambio
- Innovación
- Agilidad
- Alinear conceptos
- Capacidad de creación
- Entendimiento del cambio
- Pasar a procesos más rápidos
- Ser más eficientes
- Aprovechar la información para tomar decisiones
- Exige capacitación y actualización constante a los colaboradores
- Es un medio para seguir siendo competitivos, generar nuevos negocios y generar valor a la empresa.

4.2 Sugerencias

- Definir responsables y áreas para acudir cuando se tenga algún problema que pueda tener una solución digital.
- El digital es un habilitador y es una gran oportunidad utilizar ese habilitador digital para concretar y pasar de lo manual a lo automático.
- Afianzar la cultura interna en el entendimiento una cultural digital que permita entender cuál es el problema y cuál es la solución digital más eficiente.
- Hacer una plataforma porque pueden haber otros procesos de mejora interna previos que haya que arreglar, de lo contrario la plataforma puede fracasar.
- Ser los líderes del mercado a veces nos juega en contra porque podemos pensar que se requiere algo que no necesariamente es así. El reto es cambiar ese chip y que la gente tenga ganas y la apertura para cambiar y para aprender nuevos procesos.

Anexo 3. Encuesta *on-line*

Jorge Castillo, Martha Concha, Elizabeth Meza, Suanny Lucas Cabanilla, Priscilla García, Cinthia Aguayo y Evelyn Sánchez.

1.- Retos del sector en el corto y mediano plazo.

- Mantener a la acuicultura ecuatoriana competitiva a nivel mundial
- Sostenibilidad e innovación
- Continuar creciendo
- Posicionamiento de marca
- Incurción de la tecnología en las operaciones de los productores y proveedores.

2.- Retos de Vitapro Ecuador en los próximos años

- Mantener el liderazgo con ventajas competitivas en producto y servicio digital.
- Generar una propuesta de valor que les permita mantener el liderazgo en el mercado acuícola apalancados en nuevas tecnologías.
- Continuar siendo un referente en la industria del camarón y potenciar la marca empleadora.
- Retener al talento

3.- Conocimiento y resultados del OHI

- La mayoría tiene conocimiento de la herramienta.

4.- Gestión y aplicación (relacionadas a las dimensiones y prácticas).

4.1 Orientación externa/conocimiento de la competencia

- Es necesario conocer más el negocio, el mercado y a los competidores.
- Deben ser ágiles para crecer al ritmo de la competencia.

4.2 Capacidad/adquisición y desarrollo

- Les parece clave adquirir talento.

5.- Capacidad/*expertise* externo

- Consideran necesario invertir esfuerzo en este punto y asociarlo a las necesidades reales de Vitapro.

6.- Dirección/claridad estratégica

- Sugieren que se requiere ajustar temas del día a día, alinear propósito, procesos y objetivos específicos.

7.- Retos de RRHH

7.1 Adquisición y atracción del talento

- Sugieren que se requiere una estructura adecuada y fuentes de talento humano.
- Asegurar la incorporación de talento que pueda sumarse y aportar al propósito de la empresa.
- Necesitan un equipo de alto desempeño que maneje incertidumbre y abierto al cambio.
- Atraer al mejor talento para soportar el crecimiento y los desafíos de la organización.
- Nuevos perfiles, con nuevos conocimientos.
- Ser más proactivos y menor reactivos en la selección del talento.
- Tener estrategias de reclutamiento.

7.2 Retención del talento

- Creen que es prioritario retener a las posiciones técnicas críticas porque son difíciles de conseguir en el mercado.
- Deben tener mapeados a los mejores talentos internos y externos para responder al negocio ante cualquier necesidad de cambio.
- Tener identificados a los sucesores en mandos medios y ejecutivos.

7.3 Capacitación y entrenamiento

- Si capacitan a los mejores colaboradores se aseguran que su desempeño y plan de carrera aporte a la empresa en lo que necesitan.
- El desarrollo de las competencias organizacionales debe ser continuo

7.4 Desarrollo de personas

- Desarrollar el talento para futuros desafíos tanto en el corto como mediano plazo.

7.5 Fuerza de trabajo

- Planificación de la fuerza de trabajo identificando el número de personas que requieren para crecer.
- Planificar la fuerza de trabajo les permitirá anticiparse a las necesidades de las personas.
- Ser capaces de estimar las estructuras necesarias para afrontar los requerimientos que tendrá el negocio, de manera asertiva que acompañe ratios de eficiencia.

- Debe estar ligado a planes de sucesión y desarrollo que deben ser los proveedores principales.

7.6 Comunicación

- Es clave para mantener a la gente conectada con las acciones de la empresa e involucrarlos en sus objetivos.
- Desarrollar canales de comunicación formales involucrando a directores, gerentes y jefes.
- Es necesario trabajar con los líderes de las áreas para evitar la comunicación informal y que los mensajes se distorsionen.

7.7 Capacidades para la transformación digital

- Puede convertirse en una ventaja competitiva.
- Es un cambio del *mindset* en la cultura, que significará arriesgar más para lograr una organización más ágil y rápida.
- Les da la posibilidad de mejorar resultados, estrategias y mantener información confiable, precisa, oportuna, relevante y actualizada.
- Les brinda mayor productividad, agilizando procesos y logrando satisfacción de los colaboradores ya que serán más productivos.
- Deben ofrecerles todos los beneficios que tendrá en los clientes.
- Mejorará procesos.

Notas biográficas

Magali Lañas Ugaz

Nació en Lima, el 28 de febrero de 1965. Comunicadora egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado en Gerencia Empresarial de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile y en Comunicación Corporativa de la Universidad ESAN.

Tiene más de 20 años de experiencia en periodismo y en el manejo de la comunicación en empresas públicas y privadas. Actualmente, es fundadora de Marca Propia, consultora de comunicación.

Gabriela Salas Benavides

Nació en Arequipa, el 23 de agosto de 1991. Psicóloga titulada de la Universidad Católica Santa María, con Diplomado en Recursos Humanos en la PUCP.

Con más de 5 años de experiencia en consultoría en proyectos de transformación, gestión del cambio y desarrollo organizacional, así como en el desarrollo de estrategias comerciales para los servicios a su cargo. Actualmente se desempeña como coordinadora del área de Experiencia del Cliente y Gestión del Cambio en Centria, empresa de Servicios Compartidos del Grupo Breca.

Marissa Kristel Villena Alcalá

Nació en Lima, el 2 de mayo de 1983. Licenciada en Psicología por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con una Especialización en Gestión de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y es Coach certificada por la International Coach Federation.

Cuenta con doce años de experiencia en Recursos Humanos en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de Supervisor de Cultura y Desarrollo del Talento en Hunt LNG Operating Company.

Gianfranco Dellepiane Vásquez

Nació en Lima, el 29 de noviembre de 1980. Estudió Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Su primera experiencia laboral está en el área de supply chain, manejando principalmente operaciones de almacenes y distribución. En el año 2010 tiene la oportunidad de cambiar de línea de carrera hacia los recursos humanos y decide, en el año 2017, iniciar la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como Gerente de Recursos Humanos de Vitapro Ecuador.