



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
PARA EL GRUPO DISTRIBUIDORA DEL NORTE, PERIODO
2023-2025”**

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

Presentado por:

Greicy Cecilia Campoblanco Bravo

Diana Claribel Cubas Mori

Jorge Alejandro Noel Montalvo

Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, septiembre 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **MARTIN OTINIANO CARBONELL** deja constancia que el trabajo de investigación **“Planeamiento estratégico de recursos humanos para el grupo distribuidora del norte, período 2023-2025”** presentado por los alumnos Greicy Cecilia Campoblanco, Bravo, Diana Claribel Cubas Mori y Jorge Alejandro Noel Montalvo, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 19 de enero 2024, dando el siguiente resultado.

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main content area shows the document title and authors: 'Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas' by Greicy Cecilia Campoblanco Bravo, Diana Claribel Cubas Mori, and Jorge Alejandro Noel Montalvo. The advisor is listed as 'Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell' with the contact number '0088-0082-3506-3653'. On the right side, a 'Resumen de coincidencias' (Summary of Similarities) panel shows a 16% similarity score. Below this, a list of 11 sources is provided, each with a percentage of similarity and a link to view the match.

Rank	Source	Similarity
1	trame.pe Fuente de Internet	1 %
2	edn.www.gob.pe Fuente de Internet	1 %
3	alcomerito.pe Fuente de Internet	1 %
4	gobn.tips Fuente de Internet	1 %
5	ti.com.edu.pe Fuente de Internet	1 %
6	www.livarespanch.com Fuente de Internet	1 %
7	display.es Fuente de Internet	1 %
8	pils.telefonica.com Fuente de Internet	<1 %
9	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
10	repositorio.uv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	com.ac.uk Fuente de Internet	<1 %

19 de enero 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo formular el plan estratégico de recursos humanos del Grupo Distribuidora del Norte, el cual soporte el proceso de crecimiento y expansión del negocio en el periodo 2023 – 2025.

Grupo Distribuidora del Norte está conformado por 03 empresas: Gran América Distribuciones EIRL, Global Amazónica EIRL y ABC Insumos E.I.R. y está dedicada a la comercialización y distribución de insumos para panaderías, pastelerías, chocolaterías y heladerías en toda la Región Nororiental del Perú.

El grupo busca posicionarse como el primer distribuidor del rubro y seguir creciendo a través de diferentes canales de ventas fortaleciendo su red de almacenes y distribución. Sin embargo, se ha identificado que es necesario que la empresa alinee su estructura organizacional, continúe implementando y mejorando procesos.

En ese sentido, es de vital importancia desarrollar una gestión estratégica de personas soportado por un área de recursos humanos consolidado, el cual garantice y contribuya al logro de los objetivos del negocio.

Palabras claves: plan estratégico, desempeño, capacitación, procesos, *onboarding*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	3
1. RESEÑA HISTÓRICA Y LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD.	3
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y DE LA OPORTUNIDAD.	5
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	6
3.1 OBJETIVOS	6
3.2.JUSTIFICACIÓN	6
4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	8
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CONTEXTO	13
1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)	13
2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	27
3. ANÁLISIS EFE	30
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO	32
1. MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)	32
2. CADENA DE VALOR	36
3. MAPA ESTRATÉGICO	37

4. ANÁLISIS VRIO	38
5. MATRIZ EFI	40
CAPÍTULO V: AUDITORÍA DE LA FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS	42
1. INTRODUCCIÓN	42
2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES	42
CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	49
1. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	49
2. OBJETIVOS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS	52
3. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	52
4. PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	66
CAPÍTULO VII: SOCIO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	70
1. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	70
2. CRONOGRAMA DE TRABAJO	72
3. PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN	73
4. EVALUACIÓN DEL IMPACTO	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
APÉNDICES	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen Del Análisis Pestel	26
Tabla 2. Cuadro Análisis De Cinco Fuerzas De Porter	28
Tabla 3. Matriz De Evaluación Del Factor Externo (Efe)	30
Tabla 4. Matriz Vrio	39
Tabla 5. Matriz De Evaluación Del Factor Interno (Efi)	41
Tabla 6. Identificación De Brechas Como Resultado De La Auditoría De Procesos	47
Tabla 7. Análisis Foda Del Grupo Distribuidora Del Norte	50
Tabla 8. Estrategias Organizacionales Foda	51
Tabla 9. Programa Onboarding	54
Tabla 10. Gantt De Actividades Para Estructura, Diseño De Puestos Y Categorización	59
Tabla 11. Escala De Calificación Competencias	61
Tabla 12. Escala De Calificación Objetivos	62
Tabla 13. Escala Resultados Evaluación De Desempeño	62
Tabla 14. Estructura Plan De Comunicación	69
Tabla 15. Cronograma De Implementación De Plan Estratégico De Recursos Humanos	72
Tabla 16. Presupuesto De Implementación Del Plan De Recursos Humanos	73
Tabla 17. Evaluación De Impacto	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol De Problemas	5
Figura 2. Objetivos De La Gestión De Recursos Humanos	9
Figura 3. Las Funciones De La Administración De Recursos Humanos Para La Construcción De Una Organización Competitiva	10
Figura 4. Definición De Los Roles De Recursos Humanos	11
Figura 5. Expectativas De La Economía Peruana A Tres Y 12 Meses	14
Figura 6. Inversión Minera En Perú El Último Año	15
Figura 7. PBI Variación % Interanual	16
Figura 8. Tipo De Cambio (Soles Por Usd)	17
Figura 9. Inflación Variación Interanual Del IPC	18
Figura 10. Confianza Del Consumidor (Puntos)	19
Figura 11. Evolución Del Costo Del Flete A Nivel Global	20
Figura 12. Variación De La Remuneración Mínima Vital (RMV)	24
Figura 13. Modelo Business Canvas Grupo Distribuidora Del Norte	32
Figura 14. Cadena De Valor Grupo Distribuidora Del Norte	36
Figura 15. Mapa Estratégico	38
Figura 16. Modelo A Utilizar Para Identificar Proceso Nivel 0 En Grupo Distribuidora Del Norte	55

Figura 17. Modelo A Utilizar Para Identificar Proceso Nivel 1,2 En Grupo Distribuidora Del Norte	56
Figura 18. Formato A Utilizar De Descriptivo De Puesto	58
Figura 19. Modelo De Evaluación De Desempeño	63
Figura 20. Cuestionario Para Detección De Necesidades Capacitación Para Distribuidora Del Norte	65
Figura 21. Organigrama Propuesto Para Recursos Humanos	66

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial existe un problema casi común en la mayoría de las empresas en formación y crecimiento, y este es; que solo ponen su mirada y sus propósitos en la generación de recursos económicos y en el crecimiento de la rentabilidad de la empresa y su expansión, pero olvidan fundamentalmente que no es posible dicho crecimiento sin una pieza clave, como es el factor humano o recurso humano, pues se ha demostrado en diferentes investigaciones que sin el componente humano los negocios no se expanden ni crecen económicamente, sino que por lo contrario, tienden a disminuir en ganancias, competitividad y a perder buenos talentos que son capaces de aumentar los ingresos.

Tal como lo indica Camarena y Saavedra (2018), los recursos humanos son una pieza clave y fundamental para el desarrollo de la empresa y esto es corroborado por Rodriguez (2005), que señala la relevancia de esta área e incluso el declive de la empresa sin su existencia. Además, Sánchez (2001) hace una mención reiterada que los recursos humanos son estratégicos desde su aparición por lo que su aporte es vital para la subsistencia de la empresa, y Cabrera (2007) indica que los recursos humanos son esenciales para el sostenimiento de la empresa.

Es por este problema identificado y por su rápido progreso en los países en desarrollo que la presente investigación se ha planteado como problema la necesidad de adoptar una gestión estratégica de gestión de Recursos Humanos del Grupo Distribuidora del Norte que soporte el proceso de crecimiento y expansión del negocio en el periodo 2023 – 2025. Pues como se ha podido comprobar, se requiere un plan conciso y claro sobre la gestión de recursos humanos para que sea posible el crecimiento económico de una empresa.

Es por ello que la estrategia utilizada ha sido el análisis externo e interno de la empresa, para identificar de esta manera la necesidad de contar con el área de recursos humanos, de esta manera y basado en la realidad identificada se ha llevado a cabo la elaboración del plan junto a la simulación de las ventajas que esto conlleva.

Por consiguiente, el objetivo general planteado para esta investigación es: formular el plan estratégico de gestión de Recursos Humanos del Grupo Distribuidora del Norte que soporte el proceso de crecimiento y expansión del negocio en el periodo 2023 – 2025. Siendo sus objetivos

específicos: diagnosticar la situación actual de la empresa con relación al desarrollo de la gestión de Recursos Humanos; proponer estrategias de gestión de personas alineadas al negocio y a su cultura para garantizar una mayor productividad y competitividad frente al mercado; y determinar la viabilidad de las estrategias planteadas en el presente trabajo.

Además, esta investigación se justifica en que el plan estratégico de Recursos Humanos permitirá establecer políticas y procedimientos de los procesos de administración de personal, nómina y selección e implementar un sistema de gestión de desempeño y compensaciones. Y su alcance radica en la elaboración y entrega de un plan estratégico de Recursos Humanos para el periodo 2023 - 2025, realizando un diagnóstico de la situación actual en gestión de personas con el involucramiento de la Gerencia General como fuente principal de información, el Contador externo quien estaba a cargo de los procesos operativos de personal y la Generalista de Recursos Humanos recientemente contratada.

Para poder cumplir con los objetivos propuestos la investigación se ha dividido en 6 capítulos, en el primer capítulo se describirá el perfil competitivo de la empresa; en el segundo capítulo se desarrollará el marco teórico conceptual para profundizar sobre la importancia del tema a desarrollar y los conceptos en torno a la problemática; en el tercer capítulo se realizará un análisis del contexto y posteriormente en el capítulo cuatro se llevará a cabo el análisis interno; ya en el capítulo cinco se desarrollará la auditoría de las funciones de recursos humanos para finalmente en el último capítulo proponer el plan de recursos humanos.

CAPÍTULO I: PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1. Reseña histórica y la empresa en la actualidad.

El presente trabajo se desarrolla respecto a las empresas Gran América Distribuciones EIRL, Global Amazónica EIRL y ABC Insumos E.I.R.L, empresas cuyo Gerente General es el empresario peruano Julio Gallo. Este grupo de empresas se dedica a la comercialización y distribución de insumos para panaderías, pastelerías, chocolaterías y heladerías en toda la Región Nororiental del Perú.

El grupo inició operaciones en el año 2018 inaugurando 02 puntos de venta con almacenes, el primero en la ciudad de Chiclayo constituyéndose la empresa Gran América Distribuciones EIRL y el segundo en la ciudad de Jaén constituyéndose Global Amazónica EIRL, esto con el objetivo de cubrir las regiones de Lambayeque y San Martín.

En este primer momento ambas empresas eran distribuidores exclusivos de los productos de la marca Rich's e ingresaron al mercado con una propuesta diferente generando valor agregado a los clientes mediante la asesoría en soluciones para su producción, calidad de insumos y recomendaciones en su uso eficiente, esto a través de ejecutivos comerciales capacitados.

El año 2020 fue la etapa de crecimiento, a raíz de la cuarentena por la pandemia de covid-19 muchos distribuidores paralizaron sus operaciones mientras que Gran América Distribuciones y Global Amazónica continuaron trabajando. Al poco tiempo los clientes de la competencia acudieron a ellos a fin de cubrir sus necesidades de demanda de insumos, pues durante la cuarentena el negocio panadero y pastelero no dejó de operar. Producto de ello ambas empresas incrementaron su cartera de clientes de los cuales inicialmente eran 05 a más de 20, asimismo, pasaron de facturar de 50 mil a 400 mil soles anuales.

En el año 2021 empezaron a llegar ofertas de otras representadas, pero como ambas empresas tenían exclusividad de productos con la marca Rich's, en ese año se constituye la empresa ABC Insumos E.I.R.L, que nace como un distribuidor multimarca y permitió al grupo aumentar su cartera de productos.

En la actualidad las 03 empresas conocidas como “Grupo Distribuidora del Norte” son multimarca, manejan 21 representadas, comparten la cartera de productos y cuentan con almacenes en Piura, Chiclayo, Trujillo, Cajamarca, Jaén y Tarapoto.

Asimismo, ABC Insumos E.I.R.L. (2020) da a conocer la orientación estratégica de la empresa:

- **MISIÓN:** En Grupo Distribuidora del Norte buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes todos los días, ofreciéndoles soluciones a la medida a través de un portafolio completo de productos, asesoría en manos de un equipo dedicado y profesional, con servicios que integran el financiamiento, abastecimiento y el desarrollo de nuevas plataformas de negocio. El amplio conocimiento del mercado nos permite trabajar constantemente como Socio Estratégico para todos nuestros proveedores que hoy han depositado su confianza en nosotros.
- **VISIÓN:** Ser la primera Distribuidora Multimarca que represente a empresas nacionales y extranjeras de éxito, brindando soluciones integrales para el crecimiento de todos nuestros clientes y de nuestros propios colaboradores que son el motor de nuestro negocio. Ser ejemplo de crecimiento, desarrollo y honestidad para nuestra sociedad.

Perfil Estratégico de Organización.

Su estrategia de fidelización de clientes, a través de sus servicios de asesoría y capacidad de distribución, lograron ganar un prestigio y posicionamiento en el rubro, la estrategia en el equipo de venta que ha implementado la gerencia es promover la competencia interna entre los ejecutivos comerciales de las empresas del grupo, pero también el trabajo en equipo refiriéndose entre ellos clientes o pedidos a fin de no dejar una demanda insatisfecha por parte de los clientes.

El Grupo Distribuidora del Norte tiene como principal ventaja competitiva su capacidad de distribución, por ello están enfocados en continuar expandiéndose con apertura de almacenes con ubicación estratégica llegando así a zonas donde la competencia no lo puede hacer y además generar eficiencias en sus costos de operación.

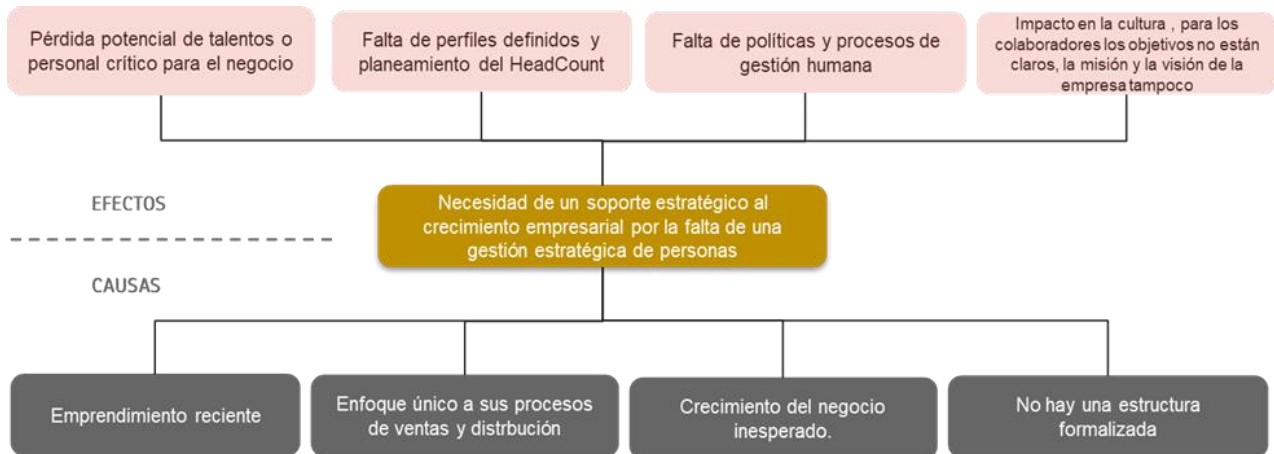
2. Identificación del problema y de la oportunidad.

El grupo busca posicionarse como el primer distribuidor del rubro y seguir creciendo a través de diferentes canales de ventas (físico, virtual y telefónico) fortaleciendo su red de almacenes y distribución, para ello es necesario que la empresa alinee su estructura organizacional, continúe implementando y mejorando procesos.

En ese sentido, luego de realizar una evaluación de causa y efectos, ver figura 1, hemos identificado que es vital desarrollar una gestión estratégica de personas que permita dar soporte al crecimiento sostenible y competitividad de la empresa, por ello se consolidará el área de Recursos Humanos, el cual a través de sus procesos garantice y contribuya al logro de los objetivos del negocio.

Figura 1

Árbol de problemas



Nota: Esta imagen representa el diagnóstico interno realizado de la posible causa-efecto de la problemática mencionada. Elaboración propia.

3. Propuesta de solución

3.1 Objetivos

- **Objetivo General**

Formular el plan estratégico de gestión de Recursos Humanos del Grupo Distribuidora del Norte que soporte el proceso de crecimiento y expansión del negocio en el periodo 2023 – 2025.

- **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa con relación al desarrollo de la gestión de Recursos Humanos.
- Proponer estrategias de gestión de personas alineadas al negocio y a su cultura para garantizar una mayor productividad y competitividad frente al mercado.
- Determinar la viabilidad de las estrategias planteadas en el presente trabajo.

3.2. Justificación

El plan estratégico de Recursos Humanos permitirá establecer políticas y procedimientos de los procesos de administración de personal, nómina y selección e implementar un sistema de gestión de desempeño y compensaciones. También, nos aseguraremos de que sus lineamientos culturales como su visión, misión, propósito y competencias estén alineados a la visión actual de la gerencia.

Con ello, buscamos que la dirección de la empresa integre las estrategias de recursos humanos al crecimiento sostenible y competitivo de la empresa y que cuente con un área de Recursos Humanos altamente calificado el cual brinde el soporte táctico, operativo y estratégico que requiere para el logro del objetivo del negocio proyectado en el periodo 2023 – 2025.

4. Alcances y limitaciones de la propuesta

4.1. Alcance

El alcance del presente trabajo será la elaboración y entrega de un plan estratégico de Recursos Humanos para el periodo 2023 - 2025, realizando un diagnóstico de la situación actual en gestión de personas con el involucramiento de la Gerencia General como fuente principal de información, el Contador externo quien estaba a cargo de los procesos operativos de personal y la Generalista de Recursos Humanos recientemente contratada.

4.2. Limitaciones

La empresa cuenta con diversas sedes ubicadas en el nororiente del país, lo cual puede limitar nuestras visitas o entrevistas a colaboradores, asimismo, el Grupo Distribuidora del Norte no cuenta con un plan estratégico formalizado y difundido, se tendría que levantar esta información con el Gerente General. Por último, recientemente se ha creado el área de Recursos Humanos que podría tener información limitada para la aplicación en el presente trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Hoy en día en el entorno cambiante en el que se desenvuelven las organizaciones, las habilidades y capacidades humanas son retadas constantemente: por eso se dice que estamos en la era del conocimiento ya que las organizaciones están expuestas a constantes cambios del entorno y se enfrentan a mucha competitividad, imprevisibilidad e incertidumbre, constituyéndose ahora, como los desafíos básicos de una organización.

De acuerdo con lo mencionado por Camarena y Saavedra (2018) en su investigación sobre las prácticas de capital humano en las PYMES, el recurso humano es la base para generar estrategias de calidad, de servicio al cliente y de innovación, siendo el recurso más valioso e importante para lograr implementar y mantener ventajas competitivas sostenibles.

Ahora bien, el capital humano es un activo intangible con la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, el impulso de la innovación y con ello la competitividad. Asimismo, se dice que el éxito de la empresa es en manera por el desempeño, las habilidades y el conocimiento de su personal, por lo que debemos poner énfasis en buscar a las mejores personas, gestionar el conocimiento y retenerlos reduciendo el riesgo de fuga de recurso valioso para la empresa. (Rodríguez, 2005)

Según Sánchez (2001), para lograr una gestión correcta de personal el área de recursos humanos debe situarse dentro de una línea estratégica desde su creación, lo que permitirá su sostenibilidad en el tiempo, pero antes es importante conocer la evolución que ha experimentado el área a través del tiempo, por lo cual podemos describirla en base a tres aspectos: 1) orientación administrativa y preocupación por el control; 2) énfasis en las relaciones de trabajo; y 3) enfoque estratégico. Cabe indicar que no son excluyentes entre sí y que representan una evolución natural en cuanto a la misión, los contenidos y las funciones de las áreas de recursos humanos. Asimismo, es importante considerar la perspectiva estratégica de la empresa como máxima relevancia e influencia en su factor humano.

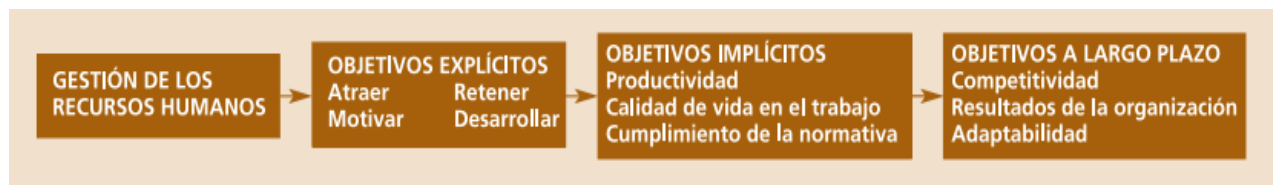
Las áreas de recursos humanos iniciaron con un rol burocrático y administrativo donde la prioridad era el manejo de las nóminas y control de personal, pero a medida que las empresas crecían sus responsabilidades y funciones iban cambiando lo que llevó a exigir una mayor

relevancia y posicionamiento del área de personas, dejando el rol operativo para ser más táctico – estratégico. (Cabrera, 2007)

Para ello se debe plantear objetivos estratégicos en la gestión de recursos humanos, divididos en explícitos, implícitos y a largo plazo, logrando así un alineamiento con las necesidades del negocio conforme lo manifiesta la Figura 2.

Figura 2

Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

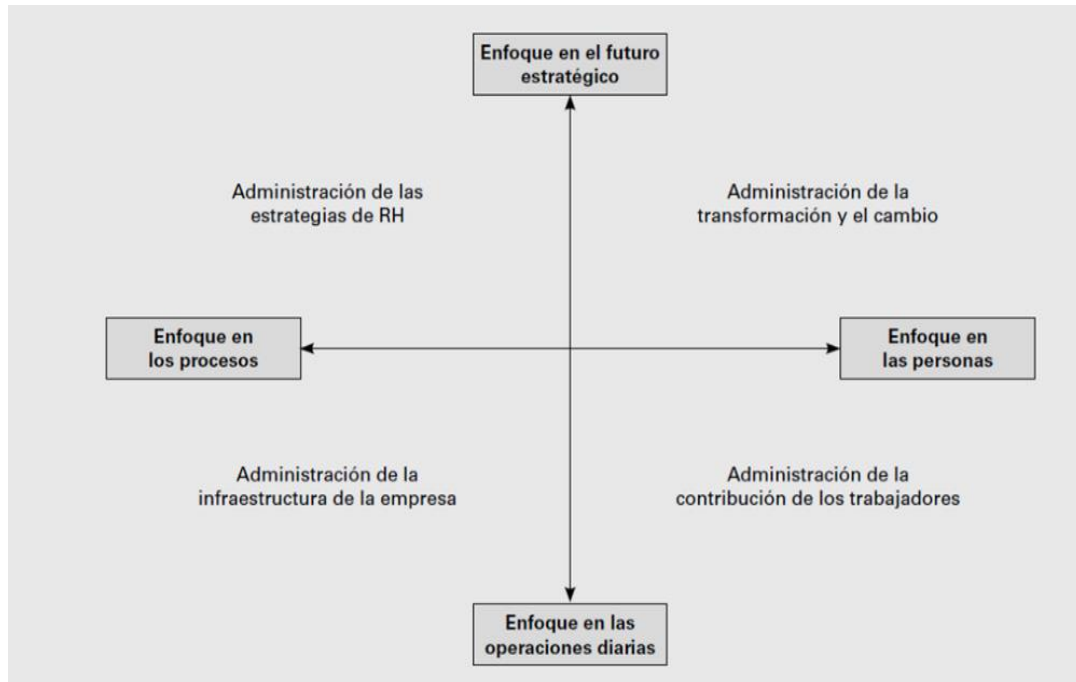


Nota: Adaptado de “La gestión de los recursos humanos”, por Dolan, S., Schuler, R., Jackson, S. y Cabrera, R., 2007. (<https://anyflip.com/xivtx/kcvy/basic>)

Asimismo, la Figura 3 da a conocer que existe un modelo que nos permite enfocar al área de recursos humanos en base a su contribución del negocio en el presente y su orientación futura, actuando como expertos en administración, líderes de efectividad y socios de los trabajadores, socios estratégicos y agentes del cambio.

Figura 3

Las funciones de la Administración de Recursos Humanos para la construcción de una organización competitiva



Nota: Adaptado de “Human Resource Champions”, por Dave Ulrich, 2006. (https://books.google.com.pe/books?id=Cl6p045Zpr0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Según Ulrich (1997), existen 4 roles en la gestión de recursos humanos que aportan a cada resultado dando lugar a las actividades que se visualizan en la Figura 4.

Figura 4

Definición de los roles de Recursos Humanos

Rol/Célula	Aporte/Resultado	Metáfora	Actividad
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las actividades de RH con las de negocios: "Diagnóstico organizativo"
Management de la infraestructura de la cía.	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la org. : "Servicios compartidos"
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
Management de la transformación y el cambio	Crear una org. renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

Nota: Adaptado de "Human Resource Champions", por Dave Ulrich, 2006. (https://books.google.com.pe/books?id=Cl6p045Zpr0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Hoy en día el capital humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza, siendo un factor económico primario para las empresas, esto ha sido reconocido por primera vez por Gary Becker, ganador del premio Nobel de economía en 1992. Por ello, es indispensable contar con un área de recursos humanos estratégica que actúe con rapidez frente a los cambios del entorno y las exigencias de la empresa, siendo el papel de recursos humanos un factor de competitividad.

Para lograrlo, el área de recursos humanos debe tener una participación más activa en los comités de dirección de planeamiento estratégico, aunque esto no sucede siempre en las organizaciones. El área de recursos humanos aún no ha logrado posicionarse en la mesa directiva. Se puede decir que el día a día y las tareas administrativas hace que el enfoque del área de recursos

humanos sea a corto plazo y tome un rol de tomador de pedidos más que estratégico, por ello es importante el apoyo de la alta dirección. según (Holbeche, 2009)

Sin embargo, hoy en día hay más organizaciones cuyos líderes del área de recursos humanos trabajan de la mano con presidentes, directores o gerentes generales de las empresas permitiendo conocer de primera fuente los objetivos de la organización y trabajar con ellos estableciendo políticas, prácticas y programas de recursos humanos que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos y a confirmar su presencia a través de un mayor compromiso con otros aspectos del negocio. (Dolan, 2007)

En línea con lo anterior, no solo las grandes empresas requieren de un área de recursos humanos estratégico, en la actualidad muchas empresas familiares están en búsqueda de crecimiento y expansión, destacando continuamente la importancia de recursos humanos, asimismo, los empresarios buscan conocer la fórmula que les funcione para identificar, desarrollar y proteger mejor el recurso humano para lograr ventajas sostenibles frente a sus competidores.

Finalmente, según un estudio realizado por Hernández (2014), la orientación de las prácticas de recursos humanos más relevantes desde la perspectiva de las empresas familiares y sus vínculos con el negocio incluyen las prácticas de reclutamiento y selección de personal, la gestión de la carrera profesional, las políticas de formación y el diseño de los sistemas de retribución. También, atendiendo al carácter familiar de las empresas, es importante conocer, en este sentido, las cualidades o aspectos valorados para seleccionar y promocionar al futuro líder en la empresa, aspecto fundamental para la supervivencia y competitividad de la empresa familiar.

Es por ello por lo que la función de recursos humanos necesita ser más estratégica para entender los negocios, los mercados y los cambios necesarios para satisfacer las demandas de las organizaciones.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CONTEXTO

El entorno de una organización está conformado por factores que cambian constantemente tanto externa como internamente, los cuales afectan el funcionamiento de esta. En el presente capítulo realizaremos el análisis del macroentorno, con la metodología PESTEL y el análisis del microentorno con la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter.

1. Análisis del Macroentorno (PESTEL)

1.1 Entorno político

Desde marzo del 2018 el Perú ha tenido cinco presidentes, siendo el último elegido el presidente Castillo quien ha enfrentado hasta la fecha dos intentos de destitución por parte del congreso dominado por la oposición. Por su gabinete han pasado más de 60 ministros y está cercado por seis investigaciones de la fiscalía que le acusa de corrupción; finalmente fue vacado por el congreso el 7 de diciembre del 2022, luego que este anunciara la disolución del congreso por un mensaje a la nación, por lo que tomó la posesión del cargo, Dina Boluarte, quien hasta la fecha ha asumido la presidencia.

Por otro lado, las políticas adoptadas por el Gobierno Peruano para enfrentar la pandemia del COVID-19 generaron un aumento en la informalidad, precarizando el empleo. En el 2021, la tasa de informalidad laboral fue del 77%. El aumento significó que 700 mil trabajadores entraran al sector informal.

Según una encuesta realizada por el Washington Post a inicios del año 2021, en el Perú solo el 50% de los peruanos está de acuerdo que la democracia tenga problemas, pero es mejor que cualquier otra forma de gobierno, y únicamente 21% responde de forma afirmativa a la pregunta ¿está usted satisfecho con la forma en que funciona la democracia en Perú? La cifra más preocupante de esta encuesta es que el 52% de peruanos señala que un golpe militar está justificado si hay mucha corrupción siendo la cifra más elevada de toda la región. Para efectos del análisis de la empresa en estudio, la situación actual del país es preocupante para el desarrollo de un negocio

emergente ya que se ve con poca esperanza que se devuelva la estabilidad y por ende crecimiento al país.

Por otro lado, ciertos economistas consultados por Bloomberg coinciden en que, durante el último año, las expectativas empresariales en Perú se han mantenido pesimistas principalmente por las señales que ha dado el gobierno peruano. Las expectativas empresariales a tres y 12 meses recogidas por el BCR se mantuvieron por debajo de los 50 puntos; es decir, en el tramo pesimista. (Ver figura 5)

Figura 5

Expectativas de la economía peruana a tres y 12 meses



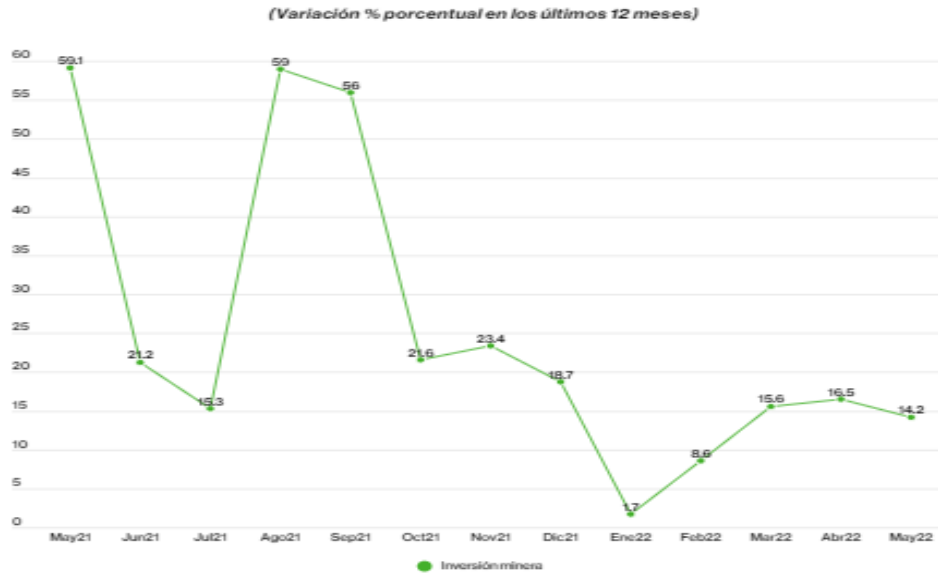
Nota: Adaptado de “Expectativas de la economía a tres y 12 meses continuaron deteriorando a junio”, por Banco Central de Reserva (BCR), 2022 (<https://www.bloomberglinea.com/2022/07/26/los-indicadores-de-peru-durante-el-primer-ano-de-pedro-castillo-como-va-la-economia-peruana/>)

Así mismo, conforme a la Figura 6, la conflictividad social que enfrenta el sector minero, sumado a la imagen de un gobierno que muestra señales de ser anti minero y de querer tomar carta

sobre el asunto, han reducido las expectativas de inversión ya que para cualquier inversionista es difícil tomar decisiones de largo plazo en este escenario.

Figura 6

Inversión minera en Perú el último año



Nota: Adaptado de “Inversión minera en Perú el último año”, por Banco Central de Reserva (BCR), 2022 (<https://www.bloomberglia.com/2022/07/26/los-indicadores-de-peru-durante-el-primer-ano-de-pedro-castillo-como-va-la-economia-peruana/>)

Esta situación de inestabilidad política generalizada y la expectativa inversión en un escenario pesimista, impulsa el desarrollo o ingreso de una cantidad significativa de empresas informales que serían competencia directa de Grupo Distribuidora del Norte, afectando sus operaciones, ya que sus clientes buscarían a todo costo abaratar precios.

1.2 Entorno económico

Crecientes señales de desaceleración de la economía global. Luego de avanzar 3,5% en términos interanuales en el primer semestre del año, la actividad perderá dinamismo en la segunda mitad de 2022, con lo que el crecimiento para el año en su conjunto se proyecta que será de 2,3%. En este contexto, los bancos centrales seguirán endureciendo las condiciones monetarias de forma más agresiva, incrementando los temores de recesión y la volatilidad financiera. (Ver Figura 7)

Figura 7

PBI Variación % INTERANUAL

La actividad económica se desacelera: luego de crecer 3,5% en el primer semestre, inició la segunda parte del año con una expansión de 1,4% en julio

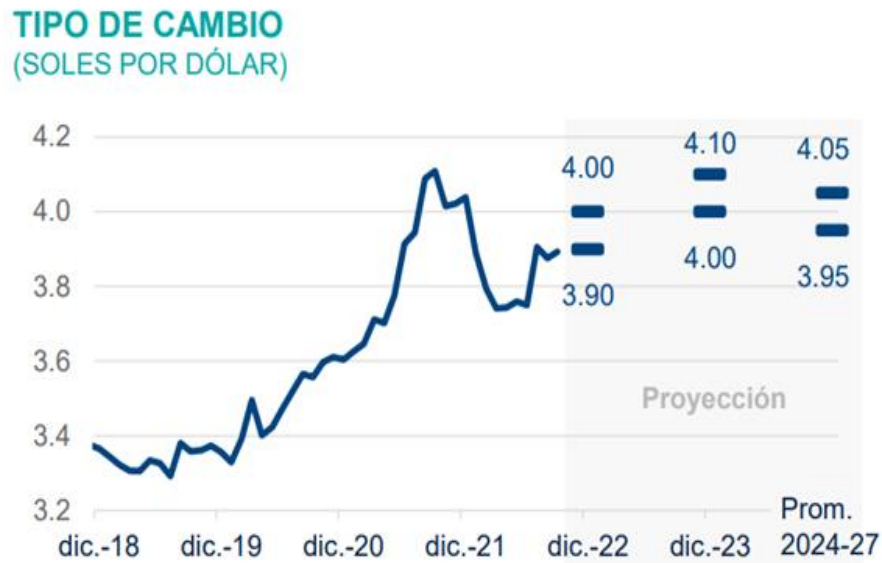


Nota: Adaptado de “Contexto local: actividad y empleo – PBI Variación % Interanual”, por BBVA Research, 2022.

La moneda peruana seguirá presionada por un mayor déficit externo y el ajuste monetario del Sistema de Reserva Federal de Estados Unidos (FED), una ampliación del déficit externo (producto de términos de intercambio menos favorables), menores flujos de capitales de largo plazo y la normalización de la política monetaria de la FED, generarán presiones al alza sobre el sol peruano (PEN). (Ver Figura 8)

Figura 8

Tipo de Cambio (Soles Por Usd)



Nota: Adaptado de “Previsiones macroeconómicas – Sector externo y tipo de cambio”, por BBVA Research, 2022.

En un contexto de inflación que se ha mantenido persistentemente alta, no se descarta que el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ajuste algo más su tasa de referencia. Se prevé que, a partir de la segunda mitad de 2023, el BCRP empezará a normalizar la posición de la política monetaria. (Ver Figura 9)

Figura 9

Inflación Variación Interanual del IPC



Nota: Adaptado de “Previsiones macroeconómicas – Inflación y Política monetaria”, por BBVA Research, 2022.

El principal riesgo externo es que las presiones inflacionarias requieran incrementos más pronunciados de las tasas de interés, llevando a la economía mundial a una profunda recesión y aumentando la probabilidad de turbulencias financieras. Un eventual deterioro de la guerra en Ucrania y otras tensiones geopolíticas son también riesgos externos latentes.

Localmente, los principales riesgos son que el entorno político sea más complicado (mayor populismo), debilitando aún más el entorno para hacer negocios, y un impacto más negativo de la conflictividad social. Por otro lado, debemos tener factores para tomar en cuenta a corto plazo: confianzas de familias en mínimos y desaceleración del gasto de consumo en el tercer trimestre. (Ver Figura 10)

Figura 10

Confianza del consumidor (Puntos)



Nota: Adaptado de "Contexto Local: actividad y empleo – confianza empresarial", por BBVA Research, 2022.

Por otro lado, es importante resaltar que el costo de los fletes del transporte marítimo al Perú está regresando a valores de 2020. En el cuarto trimestre del 2021, el costo del flete llegó a ser hasta 311% más altos comparados con igual periodo del 2019, el flete de Asia al puerto del Callao llegó costar hasta US\$ 10,000 por un contenedor de 20 pies. (Ver figura 11)

La guerra de Rusia contra Ucrania, el bloqueo a Rusia y la reciente decisión de China de cerrar tres de sus puertos para enfrentar nuevos rebrotes del covid-19, fueron factores que explican este incremento.

Sin embargo, a pesar de la reducción de los precios de los fletes marítimos, aun no se traslada al consumidor final, Xavier Montes, Gerente de Facilitación de Comercio del gremio, señala que el tema logístico influye mucho en el precio de los alimentos, pero estos ya venían con carga inflacionaria. Para tienen que disminuir existencias de las empresas es muy difícil que en el inmediato plazo caigan los precios.

Figura 11

Evolución del costo del flete a nivel global



Nota: Adaptado de “Evolución del costo del flete a nivel global”, por DREWRY-Comex-Asmarpe, 2022 (<https://larepublica.pe/economia/2022/09/19/bcrp-precios-de-fletes-caen-pero-aun-no-llegan-al-consumidor-final-china-julio-velarde-shanghai-pandemia-guerra-en-ucrania-rusia-exportaciones>)

El alto precio de los insumos para alimentos generados por la guerra de Ucrania, exportador de harina y principal productor de venta a clientes internos y por otro lado la baja demanda de los clientes ya que están moderando sus compras ante el elevado precio de los insumos por la inflación del país, lleva a Gran Distribuidora del Norte replantearse su estrategia de negocio y brindarle valor agregado a la atención del cliente, como es el despacho de productos al lugar de trabajo y la asesoría especializada, así como reducir su margen de ganancias.

Las ventas del comercio interno ascendieron a 47,398 millones de soles en el año 2021, monto que significó un importante incremento de 18.4% con relación al año 2020 y de 17.2% con respecto al año 2019 (pre-pandemia).

En el periodo de enero-febrero de 2022, el sector manufactura registró una variación acumulada de 0,62%, sustentada en la mayor producción del subsector fabril no primario con

3,22%; en tanto que el subsector fabril primario registró una menor producción con una tasa de - 7,09%.

El resultado favorable del subsector fabril no primario se sustentó en el mayor nivel de producción de sus tres componentes: industria de bienes intermedios en 5,49%, bienes de consumo en 0,54% y bienes de capital en 6,44%.

En la industria de bienes de consumo, entre las ramas que influyeron en su crecimiento se encuentra la elaboración de productos de panadería con 20,93%, fabricación de artículos de punto y ganchillo con 42,87%, fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel con 7,41%, elaboración de bebidas malteadas y de malta con 15,00%, fabricación de bisutería y artículos conexos con 99,98%, elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas con 7,77% y la fabricación de otros productos de caucho con 60,08%.

1.3 Entorno social

Desde la perspectiva social, se encuentran la mayor cantidad de conflictos activos en las zonas donde la empresa en estudio tiene sucursales. Hasta julio de 2022 se han reportado 3 casos críticos en la Amazonía y 9 casos inminentes en las zonas Norte-Centro y Amazonía. Asimismo, se observan 1 aspecto importante que influye directamente con el negocio sobre todo en el proceso de distribución: el entorno de infraestructura – Obras públicas y Transporte.

Asimismo, se puede mencionar que el 80% de los peruanos desean saber la procedencia de sus alimentos, según el estudio de Taste Tomorrow 2021. A raíz de la pandemia del COVID 19, los comportamientos, actitudes y elecciones de los consumidores finales han cambiado, en especial los rubros de alimentación, como panadería, pastelería, chocolatería y heladería.

Una reciente investigación elaborada por Puratos recoge las percepciones de 17,000 consumidores de 44 países diferentes en todo el mundo, entre ellos Perú, y da a conocer los cambios en los hábitos de consumo y preferencias de los consumidores latinoamericanos, señalando 5 grandes tendencias que marcarán la industria:

El consumidor consciente

El 80% de los consumidores peruanos desea saber el origen de lo que compran, el 83% piensa que “soy lo que como” y el 46% prefieren comprar productos orgánicos una vez por semana. Asimismo, el 73% refiere que la comida con ingredientes locales ayuda al medio ambiente. Es decir, existe una principal atención de cómo los alimentos están impactando la salud y al planeta, pues la pandemia ha generado una conciencia por el medio ambiente.

Salud holística e hiper personal

La investigación destaca un auge entre los consumidores latinoamericanos para la búsqueda de una alimentación más saludable, lo que indica que son más conscientes de su propia salud. También ha aumentado el conocimiento de los beneficios de la fibra dietética, 8 de cada 10 encuestados afirma que esta promueve el bienestar en general y el fortalecimiento del sistema inmunológico.

Otro dato es que el 78% está de acuerdo en que una alimentación balanceada con productos naturales. Así como 80% busca opciones que ayuden a fortalecer sus defensas; por lo que esperan obtener productos hiper personalizados (69%) que se adapten a su estilo de vida individual. En el caso del chocolate, el 78% considera que un porcentaje alto de cacao tiene beneficios nutricionales.

Sabor, apariencia y olor

El sabor sigue siendo la principal prioridad entre los consumidores latinoamericanos en panadería (53%), repostería (58%) y chocolatería (62%); la apariencia ha adquirido rápidamente la misma importancia.

El 55% de los consumidores peruanos asegura que los alimentos que tienen buen aspecto son sabrosos, mientras que el 53% revela que el aroma es otro factor relevante al momento de comprar productos de estas industrias.

A pesar de los conflictos que se encuentran en las zonas de reparto, existe una correcta atención al cliente llegando a ellos con los despachos a tiempo, por otro lado, nuestros consumidores finales tienen una gran preferencia por las panaderías y pastelerías que es favorable para Gran Distribuidora del Norte

1.4 Entorno tecnológicos

El comercio electrónico y el uso de la tecnología en la cadena productiva ha ido tomando mayor presencia en los últimos años en los diferentes sectores económicos. Sin embargo, el punto de quiebre ha sido sin duda el periodo de pandemia ya que no sólo permitió el desarrollo y el crecimiento de estos, si no que transformó e incentivo que diferentes empresas reestructuren sus procesos a fin de incrementar su producción, reducir costos, mejorar la experiencia al cliente y disponer de una oferta con mayor alcance.

Para Busellato et al. (2021), la presente pandemia fue una disrupción que permitió que el comercio electrónico avanzara por lo menos 10 años en los primeros tres meses de ocurrido la pandemia. En el Perú, la situación no es ajena al crecimiento del sector, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece) muestra que la industria crecerá un 55% durante el 2021 gracias a la transformación digital de los consumidores y empresas.

Según Charles (2020), la crisis sanitaria aceleró la transformación digital del ecosistema empresarial, con una creciente importancia del bigdata y los servicios en la nube, Las organizaciones han visto la forma de ahorrar costos, innovar, optimizar procesos y rentabilizar lo invertido en esas tecnologías mediante el desarrollo rápido de aplicaciones, el lanzamiento de call centers en la nube o la creación de dashboards virtuales con datos claves sobre sus ventas y las predicciones de su desarrollo para las cadenas de suministros. Este entorno genera una oportunidad para que la planificación sea el pilar que guíe todos los procesos en la organización, redefiniendo la visión de la cadena de aprovisionamiento y los programas de comercialización, desarrollando y distribuyendo la tecnología digital en las operaciones desde una perspectiva estratégica.

Gran Distribuidora del norte tiene como plan a corto plazo iniciar la línea de contact center que realice el seguimiento de la venta y también tener un canal más para cerrar ventas de clientes recurrentes, por otro lado, a mediano plazo piensa implementar una página e-commerce y poder llegar a más clientes en diferentes localidades.

1.5 Entorno Legal

El cumplimiento de la legislación laboral en Perú resulta una preocupación para cualquier empleador y en especial para empresas emergentes sobre todo por los altos costos laborales. Perú se ubica entre los países con los costos laborales más altos de la región, llegando a superar el 50 % del salario que recibe el trabajador, es por esto por lo que las startups o emprendimientos buscan utilizar compensaciones económicas no remunerativas a fin de evitar fugas de talentos y no perder competitividad.

El domingo 03 de abril de 2022 se emitió el DS N° 003-2022-TR que incrementó la Remuneración Mínima Vital (RMV) de los trabajadores sujetos al régimen de la actividad privada en S/. 95. Dicho incremento fue efectivo a partir del 01 de mayo de 2022 y generó un incremento del 10,22% en los costos laborales. (Ver figura 12)

Figura 12

Variación de la Remuneración mínima Vital (RMV)

Concepto	RMV hoy	RMV desde 1 de mayo
Remuneración Mínima Vital	S/ 930,00	S/ 1.025,00
Subvención mínima para modalidades formativas (1 RMV)	S/ 930,00	S/ 1.025,00
Asignación familiar (10%)	S/ 93,00	S/ 102,50
Gratificación	S/ 1.860,00	S/ 2.050,00
CTS	S/ 1.085,00	S/ 1.195,83
Aporte mínimo a ESSALUD (9%)	S/ 83,70	S/ 92,25
Aporte ONP	S/ 120,90	S/ 133,25
Tope de prestaciones alimentarias (2 RMV)	S/ 1.860,00	S/ 2.050,00
RMV del sector minero (RMV + 25%)	S/ 1.162,50	S/ 1.281,25
Remuneración por trabajo nocturno (RMV + 35%)	S/ 1.255,50	S/ 1.383,75

Tomando en cuenta el incremento de la RMV, el costo laboral anual de un trabajador representa un incremento del **10,22%**:

Costo anual – abril 2022	Costo anual – mayo 2022 en adelante
S/ 14.266,20	S/ 15.723,50

Nota: Adaptado de “Perú: aumenta la remuneración mínima de los trabajadores sujetos al régimen laboral privado”, por Franco Muschi, 2022 (https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/peru-aumenta-remuneracion-minima-trabajadores-sujetos-regimen-laboral-privado)

Por otro lado, el Decreto Legislativo N° 1053 la cual regula el proceso operativo de importación desde el año 2008, motivó la inversión de comercializadoras de insumos dentro del país a través de una cadena logística, la cual se resume en la compra directa al importador y la venta a empresas que requieren insumos específicos para la fabricación del producto final.

Gran Distribuidora del norte tiene 2 empresas: Gran América Distribuciones y Global Amazónica las cuales se encuentran en régimen MYPE y ABC Insumos que se encuentra en planilla regular, esto se debe a que se busca optimizar los recursos y la empresa sea rentable en el tiempo, por otro lado, las importaciones aún no se realizan directamente por Gran Distribuidora del Norte aún lo realizan a través de representadas, pero a largo plazo tienen planeado realizar esta actividad directamente ellos. La Tabla 1 muestra el resumen del análisis PESTEL.

Tabla 1*Resumen del análisis PESTEL*

Factores	ítem	Variable	Tendencia	Calificativo
Fuerzas políticas gubernamentales y legales	1	Régimen de inversión disponible, cierta confianza de invertir en el Perú. Índice de expectativas de la economía a 3 meses igual a 34,1.	Posibilidad de crecimiento del mercado y, por ende, del negocio.	Oportunidad
	2	Políticas de Gobierno orientadas a dar incentivos y beneficios económicos a pequeñas y medianas empresas.	El estado impulsa el crecimiento de pequeñas y medianas asesorando y facilitando cumplimiento de obligaciones tributarias y laboral.	Oportunidad
	3	Políticas de fiscalización en aumento e incremento de multas por incumplimiento de normativas laborales y tributarias.		Amenaza
	4	77% de informalidad laboral en el país en el periodo 2021.		Amenaza
Fuerzas económicas y financieras	5	Desaceleración de la economía global y peruana e incrementos de tasas de referencia.	Tendencia a que la capacidad de gasto de los ciudadanos peruanos decrece en los siguientes 02 periodos (2023 y 2024)	Amenaza
	6	Var % PBI Proyectado del sector 3.5 %		Amenaza
	7	Eventual deterioro geopolítico a causa de la guerra de Rusia con Ucrania		Amenaza
	8	Fluctuaciones del tipo de cambio (USD/PEN) por coyuntura externa.		Amenaza
	9	Industria de bienes de consumo como la elaboración de productos de panadería en desarrollo, con baja amenaza de productos sustitutos.		Oportunidad
	10	Durante el periodo enero - febrero 2022 la recuperación del sector panadería fue de 20.93 %		Oportunidad
Fuerzas sociales	11	Conflictos activos en las zonas críticas de distribución de productos	Las manifestaciones sociales afectan el proceso de distribución generando un sobre costo. La tendencia del comportamiento de los consumidores podría afectar la utilización de los insumos tradicionales para panadería, a la vez puede generar una oportunidad con la comercialización de insumos diferentes.	Amenaza
	12	El comportamiento, gustos y preferencias de consumidores finales viene cambiando, en especial el rubro de alimentos. Es un consumidor más exigente que se preocupa por el origen de los productos y el impacto en su salud.		Oportunidad
Fuerzas tecnológicas	13	El comercio electrónico y el uso de la tecnología en la cadena de abastecimiento de productos.	Fortalecer los ERP de distribución y ventas a fin de mejorar el control de mercadería	Oportunidad

Nota: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de la tabla 1, concluimos que existen oportunidades en el sector, si bien el entorno macroeconómico tiene sus principales amenazas con la desaceleración de la economía global, la cual puede generar una disminución en el gasto de los ciudadanos, así como el conflicto de Rusia y Ucrania que impacta en el precio de los insumos y además junto con las tendencias al alza de las variaciones del tipo de cambio que eleva los costos, podemos afirmar que la optimización de procesos aprovechando el avance de la tecnología digital así como la utilización de incentivos económicos para la micro y pequeña empresa puede equilibrar un entorno cambiante, las oportunidades de con un mercado interno amplio y con un gobierno que promueve el desarrollo de las empresas, así como los tratados de libre comercio y las alianzas entre el Estado y el sector privado, lo cual permite incrementar las importaciones.

2. Análisis del Microentorno

Lo realizaremos a través de herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, mediante la cual analizaremos el sector y haremos la identificación de las cinco fuerzas que actúan sobre este, lo cual nos permitirá detectar los factores clave que inciden en la rentabilidad del sector, conocer el nivel de la competencia y con ello poder tener todos los análisis para determinar las estrategias que debe implementar la empresa para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten en el sector.

En la Tabla 2 se resume el análisis competitivo de la empresa en base a las Cinco Fuerzas de Porter:

Tabla 2

Cuadro Análisis de Cinco Fuerzas de Porter

<p>Poder de negociación de los clientes</p>	<p><i>Poder de Negociación Medio</i>, los principales clientes del sector son las panaderías quienes adquieren insumos de panadería y repostería. Actualmente hay mayor cantidad de clientes a nivel local y regional con relación a los participantes del sector.</p> <p>Asimismo, en el mercado existe gran variedad de ofertas de productos como harinas, levaduras, saborizantes, premezclas, chantilly, aceites, grasas y otros. El cliente tiene amplias ofertas de un mismo producto y con qué comparar en términos de marcas, calidad y economía.</p> <p>Por la subida de precios de las harinas y otros insumos, las panaderías están optando por adquirir productos más económicos y sacrificando la calidad para mantener su estructura de costos y su rentabilidad, pero esto no ocasiona una guerra de precios entre los distribuidores por ello consideremos el poder de negociación de los clientes es medio.</p>
<p>Poder de negociación de los proveedores</p>	<p><i>Poder de Negociación Alto</i>, los participantes del sector trabajan con un 70% de marcas locales y 30% de marcas importadas. No existe concentración de proveedores, actualmente existen alrededor de 100 empresas proveedoras participantes en el mercado a nivel nacional y la disponibilidad de los productos es suficiente por tanto los importadores como los productores nacionales tienen alto poder de negociación sobre los precios. Por el alza del tipo de cambio los proveedores incrementaron sus precios y trasladando el costo a los participantes del sector.</p>
<p>Rivalidad entre las empresas del sector</p>	<p><i>La rivalidad entre los competidores es media</i>, empresas distribuidoras del sector están ubicadas en Lima y orientan su penetración de mercado a sectores de otras regiones. La rivalidad entre los distribuidores se genera por la calidad de los insumos por ello tratan de manejar diferentes marcas para los insumos. Sin embargo, los mayoristas constituyen rivales directos de algunos productos que no son marca exclusiva y fijan precio por debajo del costo promedio generando rivalidades por precio.</p>

<p>Amenaza de nuevos competidores entrantes</p>	<p><i>La entrada de nuevos competidores es baja</i>, las panaderías en gran parte son negocios que se manejan por tradición familiar y los distribuidores con los que trabajan pasan de generación en generación es decir las empresas ya existentes tienen fidelizado a sus clientes las panaderías.</p> <p>Si un nuevo competidor quiere ingresar debe tener alianzas con los proveedores y conseguir contratos con precios competitivos pues en la práctica del sector los distribuidores nuevos se les vende con precios más caros. Asimismo, el nuevo ingresante al mercado debe contar con variedad de marcas porque las panaderías compran en base a calidad y precio. Las panaderías producen todos los días por tanto el distribuidor debe asegurar la disponibilidad de los insumos y para ello debe tener un canal de distribución y recursos que le permitan abastecer a tiempo a sus clientes, lo cual es inversión. Asimismo, debe tener fondos para afrontar la etapa de establecimiento en el mercado en la que deberá abastecerse, pero la cartera de clientes crecerá lento.</p>
<p>Amenaza de productos sustitutos</p>	<p><i>La amenaza de productos sustitutos es baja</i>, la calidad de los insumos de panadería que comercializan tiene un prestigio en el mercado, son productos que facilitan que el proceso de producción sea más rápido y a mayor volumen pues son en su mayoría mezclas pre elaboradoras. Sin embargo, actualmente por el alza de los precios de estos insumos las panaderías están optando por regresar a las recetas tradicionales comprando insumos básicos que son más económicos, pero les permite mantener la rentabilidad de sus negocios con un mayor margen unitarios sin embargo este trabajar al estilo tradicional hace más largo el proceso de producción.</p>

Nota: Elaboración propia

A partir del análisis realizado establecemos la conclusión que el sector de distribución de insumos para panaderías tiene un nivel medio en su atractividad y rentabilidad potencial, principalmente determinado por la situación actual en la cual los insumos han subido vertiginosamente de precio por los impactos de factores exógenos a la economía. Los clientes son las panaderías, quienes ante ello buscan alternativas más económicas y esperan de los

distribuidores una amplia cartera de productos, con marcas de todas las calidades y precios y atención permanente de los vendedores.

Los participantes del mercado deben tener capital para sostener el inventario inicial, para el proceso de distribución y fuerza de ventas. Un nuevo participante puede tener barreras con precios altos impuestos por los proveedores y en la captación de clientes, pues una característica de este sector es la fidelización de las panaderías con sus distribuidores.

La rentabilidad puede tener fluctuaciones, pero en el mercado peruano a pesar de las alzas de precios de insumos de panadería, el comportamiento del consumidor mantiene sus preferencias en panes y otros productos pasteleros.

3. Análisis EFE

A continuación, en la Tabla 3 se presenta la matriz EFE que se ejecutó en la empresa objeto de estudio. Los Valores de la calificación son: 1= respuesta deficiente, 2= respuesta promedio, 3= respuesta por encima del promedio y 4= respuesta superior.

Tabla 3

Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Oportunidades		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Régimen de inversión disponible, cierta confianza de invertir en el Perú. Índice de expectativas de la economía a 3 meses igual a 34,1.	0.05	2.00	0.10
2	Industria de bienes de consumo como la elaboración de productos de panadería en desarrollo, con baja amenaza de productos sustitutos. Durante el periodo enero - febrero 2022 la recuperación del sector panadería fue de 20.93 %	0.15	2.00	0.30

3	El comportamiento, gustos y preferencias de consumidores finales viene cambiando, en especial el rubro de alimentos. Es un consumidor más exigente que se preocupa por el origen de los productos y el impacto en su salud.	0.15	3.00	0.45
4	El comercio electrónico y el uso de la tecnología en la cadena de abastecimiento de productos.	0.05	2.00	0.10
5	Baja amenaza de nuevos competidores debido a las altas barreras de entrada ya que los nuevos competidores requieren capital de trabajo importante y alto poder de negociación de los proveedores.	0.15	3.00	0.45
6	Políticas de Gobierno orientadas a dar incentivos y beneficios económicos a pequeñas y medianas empresas.	0.10	3.00	0.30
Amenazas		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
7	77% de informalidad laboral en el país en el periodo 2021.	0.04	2.00	0.08
8	Políticas de fiscalización en aumento e incremento de multas por incumplimiento de normativas laborales y tributarias.	0.05	2.00	0.10
9	Desaceleración de la economía global y peruana e incrementos de tasas de referencia. Var % PBI Proyectado del sector 3.5 %	0.04	2.00	0.08
10	Eventual deterioro geopolítico a causa de la guerra de Rusia con Ucrania.	0.08	2.00	0.16
11	Fluctuaciones del tipo de cambio (USD/PEN) for coyuntura externa.	0.04	2.00	0.08
12	Conflictos sociales latentes que afectan las zonas de distribución.	0.10	2.00	0.30
				2.40

Nota: Elaboración propia

Como nos indica la matriz EFE, la puntuación es de 2.40, lo cual nos indica que la capacidad adquirida de la empresa brinda una respuesta ligeramente por debajo del promedio a las oportunidades y amenazas existentes. Asimismo, el entorno externo es favorable para la marca, ya que las oportunidades son mayores a las amenazas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO










Se realizó el análisis interno de la organización a fin de comprender su estrategia; cómo sus procesos responden a esta, así como otros elementos que contribuyeron a comprender cómo se desenvuelve en el mercado. Las herramientas utilizadas para entender el contexto interno de la empresa fueron: el Modelo de negocio (Business Model Canvas), Cadena de valor, Mapa estratégico, Análisis VRIO y Matriz EFI

1. Modelo de negocio (CANVAS)

Aplicamos el Business Model Canvas para identificar, no solo la propuesta del valor de la organización, sino también aquellos elementos clave que contribuyen a alcanzar su visión. Por esta razón, a continuación, se describe el modelo de negocio de la Gran Distribuidora del Norte.

Figura 13

Modelo Business Canvas Grupo Distribuidora del Norte

<p>Asociaciones clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores de insumos Nacionales ✓ Proveedores de insumos Importados 	<p>Procesos clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de venta directa. ✓ Capacitación al personal comercial. ✓ Asesoría al cliente como valor agregado. ✓ Stock óptimos ✓ Almacenamiento ✓ Distribución <p>Recursos Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos financieros ✓ Red de almacenes ✓ Unidades para distribución ✓ Personal de ventas capacitado ✓ Gerencia con alto Know how del negocio. 	<p>✓ Propuesta de valor</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser socios clave para nuestros clientes y contribuir al crecimiento de sus negocios. 	<p>Relaciones con los clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta directa ✓ Relacionamiento basado en la confianza ✓ Alta contactabilidad. <p>Canales</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visitas presenciales ✓ Web ,Facebook ✓ Catálogos virtuales por <u>Whatsapp</u> ✓ Distribución desde almacenes ubicados estratégicamente. 	<p>Segmento cliente</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Penetración de mercado en las regiones de Piura, Chiclayo, La Libertad, Cajamarca, San Martín y Tarapoto. ✓ Panaderías, pastelerías, puestos de mercado especializado, mayoristas, y restaurantes.
<p>Estructura de costos</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo de mercaderías ✓ Costos de Ventas ✓ Costo de personal ✓ Costos de inversiones ✓ Depreciaciones 		<p>Fuentes de ingresos</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas nacionales : Cobranzas clientes 		

Nota: Elaboración propia

1.1 Propuesta de Valor

Ser socio estratégico de nuestros clientes las panaderías y pastelerías de la región nororiental del Perú, brindándoles asesoría personalizada, insumos y/o productos que aseguren la calidad y el rendimiento en los procesos de producción. Para ello, los vendedores mantienen una relación cercana con el cliente, informándoles y visitando constantemente a fin de ser soporte en el desarrollo de sus negocios. Así mismo, la empresa brinda un servicio adicional, al brindar la opción de traslado hasta la ubicación señalada por el cliente, Asesoría personalizada y entrega directa generando un valor diferenciador respecto a su competencia.

1.2 Segmento Clientes

El Grupo Distribuidora del Norte está enfocado en la penetración de mercado en las regiones de Piura, Chiclayo, La Libertad, Cajamarca, San Martín y Tarapoto. Sus principales clientes son las panaderías, pastelerías, puestos de mercado especializado, mayoristas, y restaurantes. No todos sus clientes son empresas formales y la mayoría de las panaderías pertenecen al régimen tributario RUS. Actualmente cuenta con una cartera de 1200 clientes.

1.3 Relación con los clientes

La relación con los clientes inicia con la venta directa que se realiza a través del equipo de vendedores, posterior a ello pasa a formar parte de la cartera de clientes con vendedores asignados que mantendrán el contacto constante no solo para estar pendiente de los tiempos de reposición de sus insumos sino también para ofrecer asesoría en calidad de insumos y/o recomendaciones sobre el tipo de insumo apropiado de acuerdo con las características de su producto y/o objetivos de producción. En caso el cliente desee un producto diferente a la cartera de productos del vendedor, esté recomienda a otro vendedor del Grupo a fin de satisfacer la necesidad del cliente.

Durante el periodo de pandemia, cultivó lazos con diferentes clientes ya que implementó la opción de reposición de productos directo en la dirección de los clientes, ganando así mercado frente a su competencia.

1.4 Canales

El grupo Distribuidora del Norte cuenta con una página web y una de Facebook para promocionar los productos de las marcas exclusivas. Cuenta también con un catálogo virtual el cual es difundido a través del canal de WhatsApp empresarial. Sin embargo, la relación continua con el cliente se lleva a cabo a través de los canales presenciales con los vendedores. El proceso de distribución se realiza desde los 5 almacenes ubicados estratégicamente para poder cubrir las zonas donde la empresa ha logrado penetración de mercado.

1.5 Asociaciones Clave

Los socios clave para el Grupo Gran Distribuidora del Norte son los proveedores de insumos con quienes está en constante negociación para poder mantener precios competitivos, así como un buen relacionamiento para crear relaciones de confianza y esto permite poder contar con la mercadería en los momentos más difíciles.

1.6 Procesos Clave

Los procesos claves en el Grupo son:

Es importante que la organización tenga una red de proveedores con una amplia variedad de productos, para así poder atender las necesidades de los diferentes clientes que hay en el mercado. Los clientes buscan productos que no pueden comprarlos directamente al proveedor, lo que hace la distribuidora del norte es ser un intermediario entre ambas partes.

El segundo es la venta personalizada con alto know how en el mejor uso de los productos ofrecidos, los vendedores visitan continuamente a los clientes de su cartera, así como a potenciales nuevos clientes ofreciendo no solo los productos sino dando asesoría sobre calidad y tipos de insumo ideales para el proceso productivo del cliente.

Finalmente, el último proceso clave es el logístico, que debe permitir mantener los stocks óptimos, el adecuado almacenamiento y la distribución idónea para el abastecimiento a los almacenes y a los clientes.

1.7 Recursos Clave

Entre los principales recursos se encuentran:

- 1) Recursos Financieros: capital de trabajo para sostener las operaciones diarias y la deuda corriente.
- 2) Recursos tangibles: 06 almacenes en Piura, Chiclayo, Trujillo, Cajamarca, Jaén y Tarapoto y 05 unidades de transporte para la distribución de los almacenes a los puntos de entrega de los clientes.
- 3) Recursos humanos: el personal logístico que asegura todo el desarrollo óptimo de la cadena de abastecimiento, los vendedores con dominio pleno de su cartera de productos y de conocimiento del rubro de panadería y pastelería, que le permite dar un valor agregado a sus clientes con recomendaciones a la medida de sus necesidades.
- 4) Recursos intelectuales: el know how sobre estrategias de negocio del sector y conocimiento del cliente por parte del Gerente General del Grupo Distribuidora del Norte.

1.8 Estructura de Costos

Los principales costos de Grupo Distribuidora del Norte son:

- 1) El costo de los insumos para su cartera de productos, deben mantener un pedido mínimo a fin de tener precios competitivos y que puedan generar márgenes positivos en sus resultados.
- 2) Los costos para sostener toda su cadena de suministros es decir los costos de ventas, así como los costos de mano de obra directa que también comprende las obligaciones del empleador en beneficios, aportes y seguros que exige la normativa laboral del sector.
- 3) Inversiones en locales de venta y tecnología, así como la depreciación de sus unidades de transporte para la distribución.

1.9 Flujo de Ingresos

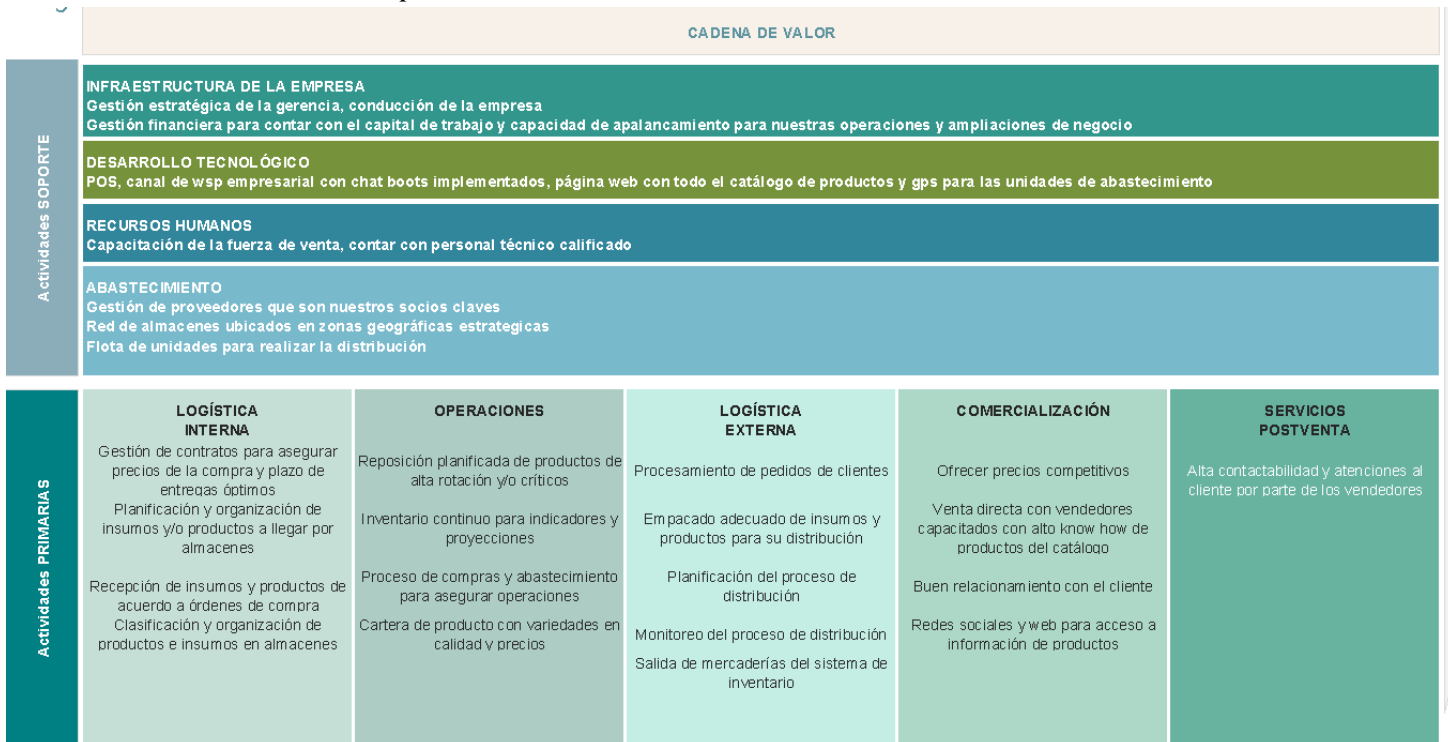
Los principales ingresos de Grupo Distribuidora del Norte se dan a partir de las cobranzas de las ventas realizadas de su cartera de 1,200.00 clientes. Estas se realizan a través de pago directo con montos menores de S/1000, transferencias bancarias y pago a crédito, durante el periodo de pandemia utilizó esta última modalidad a fin de que sus clientes no dejen de operar y continúen con sus operaciones.

2. Cadena de Valor

Aplicamos el modelo de la cadena de valor para el Grupo Distribuidora del Norte para realizar el análisis e identificar las ventajas competitivas de la empresa frente al mercado, analizando las diferentes actividades y comparándola con las de la competencia.

Figura 14

Cadena de Valor Grupo Distribuidora del Norte



Nota: Elaboración propia

Realizando el análisis, identificamos como uno de los puntos de valor la red de almacenes y la gestión logística que permiten a la empresa mayor penetración en la comercialización y distribución, y es el punto de mayor diferenciación respecto a otras empresas del rubro. Asimismo, otras actividades que nos permiten lograr una ventaja competitiva es la gestión de capacitación al personal de ventas a fin de que proporcionen asesoría a los clientes no solo en calidad y características del producto sino en recomendaciones técnicas acerca de los insumos más adecuados para su producción y que les permitan mejorar su rentabilidad. Mantener alto contacto con los clientes a través de la atenciones presenciales o redes sociales permiten también destacar frente a la competencia.

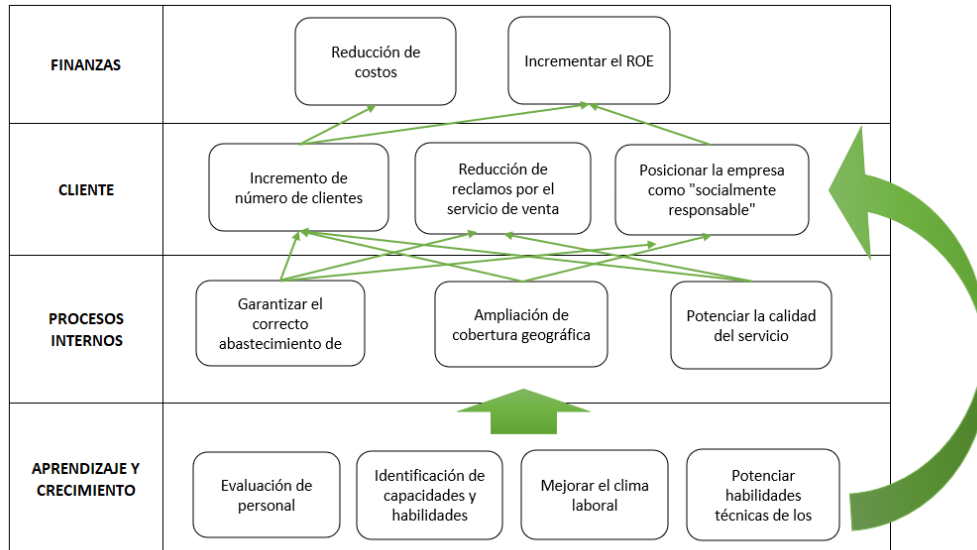
Los puntos mencionados son las principales fortalezas y este análisis permite a Grupo Distribuidora de Norte conocer sus fortalezas del negocio y en base a ellos poder desplegar estrategias para lograr un crecimiento en el negocio o crear nuevas ventajas competitivas.

3. Mapa estratégico

Con el objetivo de realizar un análisis del contexto interno, presentaremos el mapa estratégico que permitirá conocer la estrategia organizacional y cómo sus perspectivas impactan en el desarrollo del negocio.

Figura 15

Mapa estratégico



Nota: Elaboración propia.

4. Análisis VRIO

Con la herramienta VRIO realizaremos un análisis basado en recursos y capacidades que han ayudado a generar una ventaja competitiva sostenible en Grupo Distribuidora del Norte, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4*Matriz VRIO*

N	Ítem	V	R	I	O	Puntaje	VALOR COMPETITIVO
1	Fuerte visión Gerencial	Si	Si	Si	Si	4	Ventaja competitiva sostenible
2	Calidad del producto	Si	No	No	No	1	Ventaja competitiva en pariedad
3	Ampliar cartera de productos	Si	No	No	No	1	Ventaja competitiva en pariedad
4	Servicio al cliente	Si	Si	No	No	2	Ventaja competitiva temporal
5	Cadena de suministro	Si	Si	No	No	2	Ventaja competitiva temporal
6	Relación con proveedores	Si	Si	Si	No	3	Ventaja competitiva por explotar
7	Liderazgo en zonas de mayor demanda en Región Nororiental del país	Si	Si	Si	Si	4	Ventaja competitiva sostenible
8	Personal de ventas capacitado	Si	Si	No	No	2	Ventaja competitiva temporal

Nota: Elaboración propia

Analizando la información anterior, Gran Distribuidora del norte tiene puntos importantes que lo hace tener ventaja competitiva sostenible a largo plazo la cual está relacionada con tener un Gerente General experto en su rubro, con una visión clara del negocio, asimismo, presencia en zonas de mayor demanda como la Región Nororiental.

Asimismo, el tener un Gerente General que conoce el rubro y ha trabajado en el mismo por varios años hace que la relación con proveedores/representadas sea de confianza, directa y rápida, inclusive la primera operación de la empresa se realiza gracias a que les otorgaron la representación exclusiva en la zona de Chiclayo de productos panaderías y esto es resultado de una buena relación con el proveedor.

Por otro lado, Gran Distribuidora del norte aprovechó la época de pandemia para establecer puntos estratégicos de almacenamiento para un rápido abastecimiento hacia sus clientes (cadena

de suministro), siendo esto un punto relevante frente a sus competidores que no tienen una cadena de que permita despachar pedidos puerta a puerta o que cuente con almacén propio.

Adicional, está aprovechando la actual coyuntura para implementar un personal de contact center que mantenga cercanía con los clientes que realizan pedidos recurrentes y en capacitar a su FFVV tanto en lo técnico como en habilidades blandas buscando distinguirse a sus competidores siendo una ventaja competitiva temporal que va a ir mejorando y/o desarrollando con el tiempo. La empresa cuenta con ventajas competitivas en paridad las cuales van a mejorarse a través de un correcto planeamiento estratégico.

5. Matriz EFI

La matriz EFI nos ayudará a entender la situación real de la empresa, a través de la comprensión clara de sus fortalezas y debilidades, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer al detalle su impacto. A continuación, se muestra el análisis realizado para Gran Distribuidora del norte:

Tabla 5*Matriz de evaluación del factor interno (EFI)*

Los Valores de la calificación son: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4= fortaleza superior

Fortalezas		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Capacitación a los asesores comerciales para la generación de valor	0.13	3.00	0.39
2	Red de almacenes en puntos estratégicos para la distribución.	0.14	4.00	0.56
3	Gestión de abastecimiento e inventario.	0.15	3.00	0.45
4	Rol de socio estratégico y asesor con sus clientes.	0.15	3.00	0.45
Debilidades		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
5	Posiciones que no se ajustan al perfil deseado.	0.09	2.00	0.18
6	Control de presupuestos y gastos	0.08	1.00	0.08
7	Falta de controles internos, falta de políticas y procedimientos.	0.13	2.00	0.26
8	Estructura organizacional por revisar y actualizar, falta de políticas de RRHH, posible fuga de talento.	0.13	1.00	0.13
				2.50

Nota: Elaboración propia.

Como nos indica la matriz EFI, la puntuación es de 2.50, podemos mencionar entonces que la empresa presenta características que nos permiten identificar oportunidades de mejora, siendo necesario atender los puntos críticos relacionados al recurso humano, los controles internos y el control presupuestal.

CAPÍTULO V: AUDITORÍA DE LA FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

1. Introducción

Gran Distribuidora del Norte es una empresa con pocos años de operaciones y debido al crecimiento en ventas que tuvo en el año 2020 la empresa invirtió en la ampliación del negocio tanto en infraestructura y activos como en capital humano, por lo que surgió la necesidad de contar con una gestión de recursos humanos así como la formalización de procesos de administración de personal que aseguren alineamiento con la normativas legales labores y garanticen la seguridad y bienestar del trabajador.

Actualmente el grupo cuenta con un aproximado de 25 colaboradores distribuidos en Piura, Chiclayo, Trujillo, Cajamarca, Jaén y Tarapoto, donde tienen ubicados sus almacenes y puntos administrativos. A continuación, se detalla el número de personas por cada empresa:

ABC Insumos: 15 trabajadores

Global Amazónica: 4 trabajadores

Gran América Distribuciones: 6 trabajadores

El equipo de recursos humanos actualmente está conformado por 1 responsable de Recursos Humanos, con gestión centralizada en Chiclayo y la gerencia se encuentra ubicada en Lima.

2. Evaluación de los procesos actuales

a) Diseño de Puestos y Perfiles

En el año 2022 con la contratación de una Responsable de recursos humanos, se inició el levantamiento del Manual de Organización y funciones, y con ello la determinación de los perfiles para cada puesto.

Actualmente se encuentra en proceso la elaboración de los descriptivos de puesto, se tiene un avance del 60% sobre los puestos que son administrativos. El total de puestos identificados responde a unos 15 puestos.

La estructura de los descriptivos de puesto está conformada datos de identificación del puesto, reportes y reemplazos, perfil del puesto (educación, formación, experiencia, habilidades), funciones generales y funciones específicas.

El Grupo Gran Distribuidora del Norte, no cuenta con un Manual de Competencias de los puestos existentes.

b) Reclutamiento y selección

La Responsable de recursos humanos tiene definido el proceso de reclutamiento y selección, pero no está reflejado en una política y/o procedimiento de selección de personal que describa los lineamientos generales y específicos para todo el proceso.

Por otro lado, los procesos de reclutamiento y selección son administrados en su mayoría por el Gerente General, quien entrega a Recursos Humanos los curriculum vitae de los posibles candidatos para que realice los filtros de selección. No se aplica entrevista por competencias en todos los procesos de selección.

No se publican ofertas, en los últimos 6 meses el 70 % de los requerimientos de personal han sido cubiertos por promociones internas pues tienen mayor conocimiento del negocio. Su rotación es mínima

c) Inducción

Se ha determinado un programa de *onboarding* para los nuevos colaboradores, el cual tiene duración de 1 semana. Sin embargo, este programa no se ejecuta en su totalidad, pues la mayoría de los requerimientos de personal son cubiertos por promociones internas y lo que se ha venido realizando es la capacitación al personal que se va a promover con respecto a las funciones de la

nueva posición, esto con una duración de 3 días aproximadamente y realizado por la persona que se va a retirar de la compañía y será reemplazada por alguien interno.

d) Planillas

El Grupo Gran Distribuidora del Norte actualmente no tiene un sistema de planillas todo se procesa en hojas de cálculo. Cada unidad organizativa es decir cada sede envía al área de recursos humanos los formatos de asistencia con los datos mensuales a fin de que sean procesadas para el pago de la planilla. La sede de Chiclayo cuenta con un sistema de asistencia digital el resto de las sedes tienen un registro manual de la asistencia diaria. Si se tiene implementado aprobaciones sobre el sustento del pago de la nómina mensual. No existe un procedimiento formalizado y/o flujograma para el proceso de la nómina mensual y cálculo de beneficios sociales.

e) Compensaciones

Respecto a la gestión de las compensaciones no se tiene implementado un sistema de compensaciones ni cuentan con políticas salarial. Para determinar la remuneración de entrada, si es un puesto de supervisión esta es determinada por la Gerencia General y si es un puesto operativo generalmente se parte de la remuneración mínima vital y lo determina recursos humanos con la aprobación de la Gerencia General.

Desde la conformación del Grupo Gran Distribuidora del Norte a la fecha no se ha realizado un proceso de revisión general de sueldos para determinar incrementos salariales anuales. Los ajustes de sueldo son determinados por el Gerente General y se dan de forma puntual a ciertas posiciones bajo criterios subjetivos.

Respecto a la compensación variable, existe el pago de comisiones mensuales para las áreas de Comercial que responden a métricas de cumplimiento que son determinadas por la Gerencia General quien decide el monto a otorgar por estas comisiones.

f) Administración de Personal

El área de Recursos Humanos elabora los contratos de trabajo, gestiona la firma y mantiene actualizado los file del personal, cumple con todos los procesos administrativos de contratación de nuevo personal. Asimismo, mantiene actualizada la documentación de los colaboradores, permisos, control de vacaciones, horas extras, renunciaciones, pago de liquidaciones, notificaciones, comunicados y otro tipo de documentación requerida en su momento para inspecciones y/o otros. Recursos humanos tiene como soporte clave en las sedes de negocio a los administradores.

g) Capacitaciones

Recursos Humanos organiza las capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo y también se realizan capacitaciones para el área de ventas las cuales son gestionadas por el área comercial directamente, no tienen un alcance sobre cuando se realiza y la disponibilidad de los proveedores para realizar estas capacitaciones. *Los grupos de personas* que reciben capacitación son entre 4 – 5 colaboradores, no se ejecutan a todos en simultáneo.

h) Gestión del Desempeño

No se ha implementado una evaluación de desempeño y tampoco se cuenta con un plan de desarrollo y retención. Se promueve el reconocimiento al personal por su buena labor, siendo identificados y felicitados por el Gerente General.

Por otro lado, la decisión de una promoción interna se realiza sobre una evaluación subjetiva, tomando mucha relevancia el compromiso con la empresa, responsabilidad en su posición y formación académica.

Existen mediciones por objetivos para el equipo comercial y son utilizadas para el pago de variable por cumplimiento de ventas, pero más no como una medición de desempeño que sirva para promociones o línea de carrera.

i) Clima y cultura

Se tiene un modelo de encuesta de clima laboral pero no se ha implementado, la prioridad actual es mejorar los procesos operativos del área de recursos humanos, la cual percibe que al aplicar una encuesta de clima podría generar expectativa en sus colaboradores las cuales podrían no cumplir en corto plazo. De igual manera, como empresa se preocupan por brindar las mejores condiciones para sus colaboradores en las diferentes sedes.

j) Seguridad y Salud en el Trabajo

Se tiene la política de Seguridad y Salud en el trabajo presentado, aprobado y publicado a los colaboradores, también cuenta con el cronograma anual de capacitación el cual se viene ejecutando desde el mes de enero 2023 y se consideran las 4 capacitaciones mínimas indicadas en la Ley N°29783.

No cuentan con matriz IPER, debido a que la responsable de recursos humanos aún no ha logrado realizar el relevamiento de riesgos de cada posición en cada sucursal, tiene planeado viajar a estos puntos en los siguientes meses para relevar esta información.

Se han implementado equipos EPP para posiciones con mayor exposición como los choferes y almaceneros, cumpliendo con lo exigido por la ley. Actualmente no cuentan con equipos de emergencia, botiquines y extintores en las diferentes sucursales, la responsable de recursos humanos no ha logrado visitar las diversas sucursales para poder evaluar la implementación de estos puntos ya que se debe tener en consideración el metraje y los espacios disponibles.

Tabla 6*Identificación de brechas como resultado de la Auditoría de procesos*

PROCESOS	%Brecha actual vs deseado	DETALLE EVALUACIÓN
Diseño de puestos y perfiles	50%	Mejorar el sistema de gestión >50%, debe subsanar los pendientes
Reclutamiento y selección de personal	50%	Mejorar el sistema de gestión >50%, debe subsanar los pendientes
Administración de personal y nómina	85%	Buen sistema de gestión \geq 80%
Inducción de personal	50%	Mejorar el sistema de gestión >50%, debe subsanar los pendientes
Planillas	85%	Buen sistema de gestión \geq 80%,
Compensaciones	17%	Necesita mejorar urgente el sistema de gestión <50%, debe subsanar los pendientes
Capacitación	50%	Mejorar el sistema de gestión >50%, debe subsanar los pendientes
Evaluación de Desempeño	0%	Necesita mejorar urgente el sistema de gestión <50%, debe subsanar los pendientes
Evaluación de Clima Laboral	17%	Necesita mejorar urgente el sistema de gestión <50%, debe subsanar los pendientes
Seguridad y Salud en el Trabajo	52%	Mejorar el sistema de gestión >50%, debe subsanar los pendientes
TOTAL DE % DE CUMPLIMIENTO	51%	

Nota: Elaboración propia

El área de Recursos Humanos en el Grupo Gran Distribuidora del Norte ha orientado su gestión a mejorar los procesos de administración de personal, a fin de asegurar el cumplimiento de todas las normas laborales y de Seguridad y salud en el trabajo en la organización. Dentro de sus actividades prioritarias están el cumplimiento de pago de planillas, reclutamiento y selección y brindar coberturas de seguros de salud y riesgos a los colaboradores.

La gestión del área ha tenido una evolución importante desde la contratación de la Responsable de recursos humanos, con lo cual se ha logrado avanzar en la consolidación de los procesos transaccionales e implementar algunas iniciativas en los procesos de selección, inducción y capacitaciones.

Sin embargo, hay temas que no han progresado, una de las causas para ello es la toma de decisiones centralizada que ejerce la gerencia general, en ese sentido, el área de recursos humanos debe tener un rol de especialista de procesos y desarrollar a plenitud los procesos ligados a la gestión del talento, que permita, atraer, retener y motivar al personal.

El área de recursos humanos debe tener un rol estratégico dentro la organización, implementando procesos y procedimientos que permitan un crecimiento sostenible, generando capacidades internas que dejen ir *hacia* el logro de la visión de crecimiento y expansión que tiene el Grupo Gran Distribuidora del Norte.

CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Alineamiento estratégico

1.1. Análisis FODA

Se realizó la evaluación de estrategias a través del análisis FODA partiendo del análisis de los recursos existentes internos y externos. Estas estrategias se orientan a fortalecer el performance NEGOCIO desde la fidelización de clientes, aumentar penetración de mercado, mejorar procesos internos y lograr eficiencias que impacten en estructura de costos.

Tabla 7

Análisis FODA del Grupo Distribuidora del Norte

FODA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	1. Régimen de inversión disponible, cierta confianza de invertir en el Perú.	1. 77% de informalidad laboral en el país en el periodo 2021.
	2. Industria de bienes de consumo como la elaboración de productos de panadería en desarrollo, con baja amenaza de productos sustitutos.	2. Políticas de fiscalización en aumento e incremento de multas por incumplimiento de normativas laborales y tributarias.
	3. Durante el periodo enero - febrero 2022 la recuperación del sector panadería fue de 20.93 %	3. Desaceleración de la economía global y peruana e incrementos de tasas de referencia.
	4. El comportamiento, gustos y preferencias de consumidores finales viene cambiando, en especial el rubro de alimentos.	4. Var % PBI Proyectado del sector 3.5 %
	5. Baja amenaza de nuevos competidores debido a las altas barreras de entrada ya que los nuevos competidores requieren capital de trabajo importante y alto poder de negociación de los proveedores.	5. Eventual deterioro geopolítico a causa de la guerra de Rusia con Ucrania.
	6. Políticas de Gobierno orientadas a dar incentivos económicos y beneficios económicos a pequeñas y medianas empresas.	6. Fluctuaciones del tipo de cambio (USD/PEN) for coyuntura externa.
	7. Conflictos sociales latentes que afectan las zonas de distribución.	
FORTALEZA	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
1. Capacitación a los asesores comerciales para la generación de valor	F4 y O3: Elaborar un plan de fidelización con los clientes más importantes (panaderías) mediante una asesoría integral orientada a asegurar rentabilidad y calidad.	F4, A1y A2: Establecer un plan de trabajo anual orientado a aprovechar las oportunidades del rubro y beneficios de su régimen empresarial.
2. Red de almacenes en puntos estratégicos para la distribución.	F4, O4 y O5: Contribuir al crecimiento de nuestros clientes elaborando programas , webinar y/o talleres de capacitación a los clientes que les permita conocer las tendencias que están impulsando la innovación en el el rubro de panadería y sobre las tendencias del comportamiento de los consumidores.	F1, F4, A1 y A2: Definir la cultura y valores organizacionales e implementar políticas de gestión.
3. Gestión de abastecimiento e inventario.	F2, F3, O3 y O5: Elaborar un plan de posicionamiento de marca diferenciado por cada punto de venta y distribución para lograr mayor penetración de mercado en cada zona.	F2, F3 y A7: Elaborar planes de acción ante conflictos sociales que asegure la continuidad del abastecimiento en las zonas donde se esta operando.
4. Estructura organizacional por revisar y actualizar, falta de políticas de RRHH, posible fuga de talento.		
DEBILIDAD	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
1. Posiciones que no se ajustan al perfil deseado.	D2, D3 y O1: Implementar el área de planeamiento financiero y control de gastos que permita tomar decisiones de inversión.	D1 y A1: Cubrir brechas en los perfiles actuales del personal.
2. Control de presupuestos y gastos	D1, D4 y O5: Captar personal calificado y con experiencia de la competencia.	D2 y A3: Lograr una eficiente gestión y control de gastos.
3. Falta de controles internos, falta de políticas y procedimientos.	D3, O5 y O6: Implementar procedimientos y políticas de gestión para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.	D2, A4 y A3: Priorización de ventas de la cartera de productos con mayor penetración en el mercado para mantener el nivel de ventas proyectado y minimizar el impacto de la desaceleración económica en el Perú.
4. Estructura organizacional por definir y falta de políticas de RRHH, posible fuga de talento.		

Nota: Elaboración propia

Del análisis FODA la Tabla 7 se encuentran las relaciones y el tipo de estrategia que se puede obtener mediante el cruce de los elementos del análisis FODA, utilizando tus fortalezas para aprovechar tus oportunidades (FO), minimizando tus debilidades para aprovechar tus oportunidades (DO), utilizando tus fortalezas para reducir tus amenazas (FA), y minimizando tus debilidades para reducir tus amenazas (DA).

Estas estrategias nos van a permitir mejorar la competitividad de la organización en base a los recursos internos y externos existentes.

1.2. Estrategias referenciales

Como parte del desarrollo del análisis FODA, las estrategias referenciales sobre las que se va a soportar el Plan Estratégico de recursos humanos son:

Tabla 8

Estrategias organizacionales FODA

ESTRATEGIA	ALINEAMIENTO
F1, F4, A1 y A2: Definir la cultura y valores organizacionales e implementar políticas de gestión.	Responde a la fortaleza de tener asesores comerciales capacitados que tomen decisiones basados en principios y valores para lograr alianzas estratégicas con los clientes y a las amenazas de incremento de informalidad laboral y fiscalizaciones por incumplimientos de normativas (laboral y tributaria)
D3, O5 y O6: Implementar procedimientos y políticas de gestión para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.	Responde a la debilidad de falta de controles internos, políticas y procedimientos, así como la oportunidad de tener baja amenazas por parte de los nuevos competidores debido a las altas barreras de entrada por capital de trabajo y alto poder de negociación de proveedores, así como políticas de gobierno orientados a incentivos económicos para PYMES y MYPES que lleven a un crecimiento sostenible de la empresa.
D1 y A1: Cubrir brechas en los perfiles actuales del personal.	Responde a la debilidad de falta de posiciones que se ajusten al perfil deseado y amenaza de informalidad laboral en el país, que puede impactar en las prácticas de contratación laboral y la gestión de personal.

Nota: Elaboración propia

2. Objetivos del plan de recursos humanos

2.1. Objetivo General

Desarrollar el plan estratégico de gestión de Recursos Humanos del Grupo Distribuidora del Norte con la finalidad de que soporte el proceso de crecimiento y expansión del negocio en el periodo 2023 – 2025 desde la gestión de personas.

2.2. Objetivos específicos

- a) Determinar las acciones estratégicas necesarias para desarrollar y formalizar los procesos de Recursos Humanos existentes.
- b) Profesionalizar la gestión de Recursos Humanos del Grupo Distribuidora del norte.
- c) Determinar la viabilidad de las estrategias planteadas en el presente trabajo.

3. Desarrollo de las estrategias de recursos humanos

3.1. Estrategia principal

Luego del diagnóstico realizado, se van a elaborar políticas y procedimientos para el área de recursos humanos en los procesos de inducción, diseño de puestos, gestión del desempeño y capacitación, procesos que consideramos clave para consolidar las bases de crecimiento y expansión del negocio.

3.2. Estrategias secundarias

- a) Establecer un programa de *onboarding* corporativo e individual que nos permita dotar de un conocimiento sobre las actividades de la empresa; así como los beneficios y obligaciones que el nuevo colaborador adquiere al ingresar a laborar.
- b) Formular el proceso de diseño de puestos con la finalidad de determinar la naturaleza de las posiciones, identificando correctamente las actividades, funciones y objetivos del cargo

y proponer una categorización interna de estos. Todo ello en base a una estructura organizacional coherente con los procesos existentes.

- c) Formular la estructura del sistema de Evaluación de Desempeño, el cual nos permita evaluar el rendimiento del colaborador definiendo objetivos y competencias requeridos para su puesto de trabajo, asegurando el alineamiento a las metas de la empresa.
- d) Establecer los lineamientos para la definición, ejecución y seguimiento del sistema de aprendizaje del Grupo Distribuidora del Norte con el fin de mejorar el desempeño y desarrollo de los colaboradores.

3.3. Despliegue de las estrategias

Para lograr el desarrollo del plan estratégico de recursos humanos nos enfocaremos en estos 4 procesos principales:

3.3.1. Proceso de inducción

De acuerdo con el relevamiento previo de información sobre el proceso de inducción este está enfocado en las promociones internas más no en el nuevo colaborador, por lo que se está proponiendo un Plan de *onboarding* a cargo de la responsable de Recursos Humanos, considerando lo siguiente:

- 1.1 Inducción corporativa, donde se brinde información acerca de la empresa y las áreas del negocio, asimismo, compartir la historia y valores de la empresa, también informar sobre la política de seguridad & salud en el trabajo y el reglamento interno de empresa.
- 2.1 Inducción al puesto, donde pueda reunirse con su Jefe directo (primer día) para compartir sus funciones, objetivos a corto plazo y presentar al equipo de trabajo y de forma adicional reuniones con las áreas con quienes tendrá mayor relacionamiento para conocer el desarrollo de estas y la intervención de su posición.

A continuación, detallamos la propuesta del Programa *onboarding* Grupo Distribuidora del Norte:

Tabla 9

Programa onboarding

Antes del 1er día	Responsable
Enviar una bienvenida personal via mail	Responsable Recursos Humanos
Asegurar una correcta infraestructura (teléfono, correo, laptop, accesos, lugar de	Responsable Recursos Humanos
Preparar las primeras asignaciones de trabajo	Jefe directo
Preparar pack de bienvenida	Asistente Recursos Humanos
1er día	Responsable
Inducción Corporativa: Brindar información general Grupo Distribuidora del Norte (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, información relevante para personal: contratos, RIT, RISST)	Responsable Recursos Humanos
Almuerzo de bienvenida	Jefe directo
Presentación oficial a toda la empresa y presentación en persona (preferible)	Jefe directo
Tour por los ambientes de trabajo	Jefe directo
2do día	Responsable
Definir funciones y objetivos a corto, mediano y largo plazo	Jefe directo
Inducción específica: Presentar a las diferentes áreas de la empresa	Jefe directo /Jefes de Área
- MKT	
- Finanzas	
- Logística y Abastecimiento	
- Ventas	

Nota: Elaboración propia

Cabe indicar, que el área de Recursos Humanos será responsable de ejecutar la inducción corporativa y realizar el seguimiento del cumplimiento de la inducción al puesto con la finalidad que se ejecute cada actividad del programa. Asimismo, se implementará una lista de control de asistencia a la inducción corporativa y una hoja de ruta para la inducción específica al puesto, las cuales deberán ser firmadas por el trabajador ingresante y los responsables de dar la inducción al puesto, adicional se enviará un link con una encuesta de satisfacción sobre la inducción corporativa brindada. (Ver Anexo A, Tabla A2, A3, A4)

3.3.2. Estructura, Diseño de Puestos y categorización

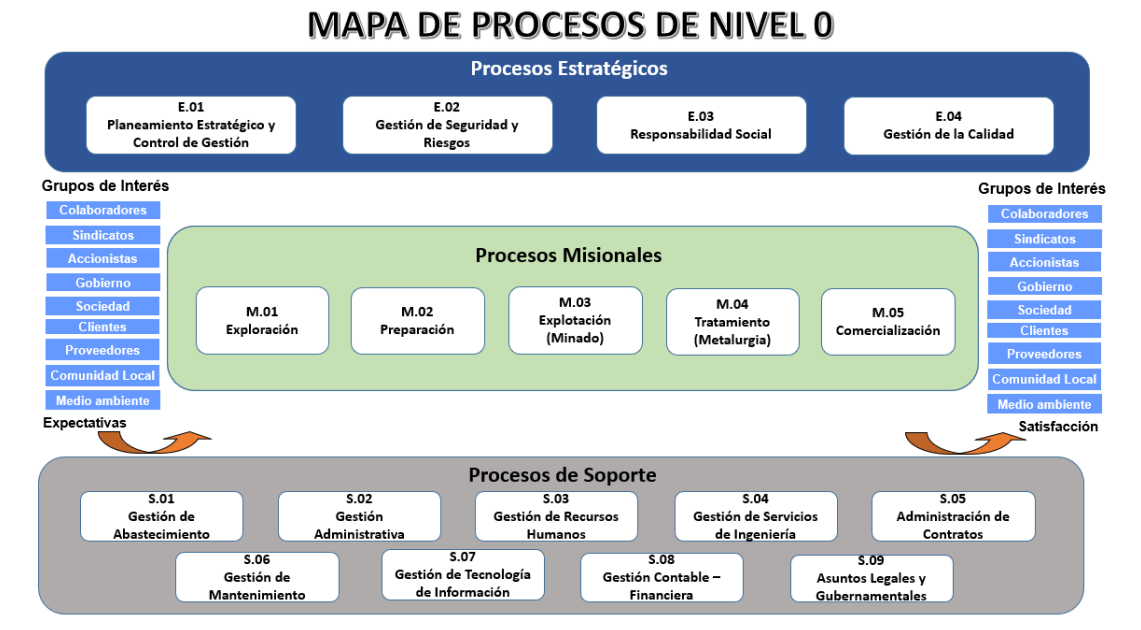
En base a los hallazgos realizados en la etapa diagnóstica, uno de los aspectos que el Grupo Distribuidora del Norte debe desarrollar es la administración de la estructura organizacional a fin de asegurar que sea coherente con los procesos existentes y los objetivos del negocio.

Para iniciar la actualización de la estructura organizacional se realizarán las siguientes acciones:

- a) Elaboración de Mapa de Procesos Nivel 0 mediante entrevista con el gerente general, a fin de identificar los procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de soporte del grupo.

Figura 16

Modelo a utilizar para identificar Proceso Nivel 0 en Grupo Distribuidora del Norte

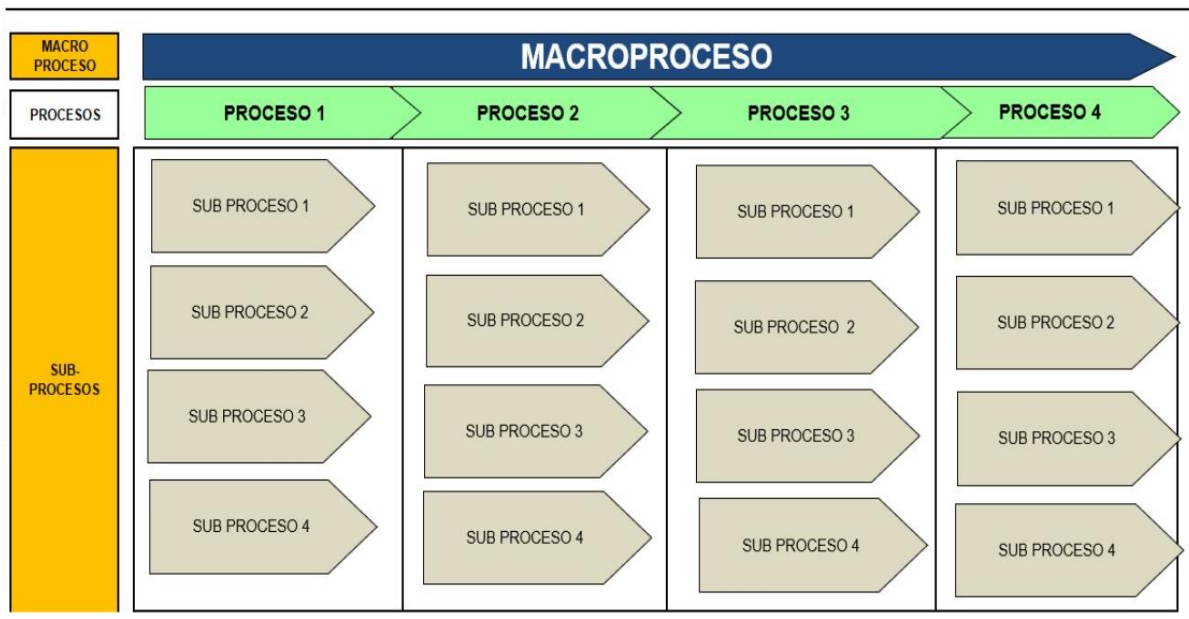


NOTA: Tomado de Gestión por procesos para la administración pública, por Escuela Nacional de Administración Pública, 2021, SERVIR.

- b) Elaboración de mapa de proceso y subprocesos (Nivel 1,2) de cada área, realizando entrevistas con los jefes de cada área, ayudando a identificarlos y a la par haciendo un análisis interno para identificar responsables de procesos, tareas que no corresponden a un área, procesos que son necesarios para el negocio y no tienen responsables definidos o estos procesos no se vienen desarrollando en la organización.

Figura 17

Modelo a utilizar para identificar Proceso Nivel 1,2 en Grupo Distribuidora del Norte



Nota: Elaboración propia

- c) El siguiente paso es analizar los puestos existentes relacionándolos con el proceso sobre el cual actúa el puesto. Este ejercicio permitirá hacer un ordenamiento y sinceramiento en la estructura en el sentido que aseguramos que esta contenga puestos alineados a cada proceso existente.

- d) Realizada la revisión de la estructura y en base a la información obtenida de los procesos, se procederá con la actualización de la estructura, organigrama y mapa de puestos.

En base al mapa de puestos determinado se va a actualizar y elaborar los Descriptivos de puestos que contendrán toda la información relativa al contenido del puesto. El descriptivo de puesto es una herramienta importante para los procesos de Recursos Humanos

El proceso de elaboración y/o actualización de los descriptivos de puesto se realizará mediante entrevistas con los ocupantes de la posición y con las jefaturas. Posterior a ello, juntamente con la Gerencia General se realizará la revisión, validación y aprobación de los descriptivos de puesto. Este documento contendrá la siguiente información:


- Datos de Identificación del Puesto
- Organigrama
- Misión
- Principales Acciones y Resultados
- Dimensiones
- Relaciones Humanas
- Autonomía
- Conocimiento, Experiencia
- Habilidades requeridas
- Área física donde desarrolla sus actividades
- Equipos y Herramientas para el desarrollo de sus actividades.

El formato para la descripción del puesto fue determinado considerando elementos que permitirán recoger las características del puesto de trabajo de manera más detallada para el proceso de análisis y valoración de puestos.

El formato de descriptivos de puesto establecido es el siguiente:

Figura 18

Formato a utilizar de Descriptivo de Puesto

	DESCRIPTIVO DE PUESTO						GRUPO DISTRIBUIDORA DEL NORTE
	Fecha de Vigencia:	Versión: 01 Página: 1					
NOMBRE DEL PUESTO							
LOCALIZACIÓN							
ÁREA							
LÍDER DIRECTO							
CANTIDAD DE PERSONAS A CARGO							
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE							
1.- ORGANIGRAMA							
2.- MISIÓN DEL PUESTO							
Propósito general del cargo en la organización. Permite comprender el qué hace (verbo de acción), el dónde (función), el de acuerdo con qué (políticas, normas, procedimientos) y el para qué (finalidad).							
3.- PRINCIPALES RESULTADOS							
Son declaraciones breves, que especifican el sentido global indicado en la misión, siendo los resultados finales por los cuales la posición es responsable.							
Ítem	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)		Frecuencia	% Dedicación		
1							
2							
4.- DIMENSIONES							
Expresadas en términos anuales en soles							
Ítem	Principales Magnitudes			Recursos Asignados			
1							
5.- RELACIONES HUMANAS							
Describa el tipo de interacciones de persona a persona dentro o fuera de la organización, el motivo y la frecuencia de los contactos. Las relaciones humanas se establecen para intercambiar información, discutir una solución, lograr acuerdos, influir y persuadir a otros.							
Ítem	Relaciones Externas			Relaciones Internas			
1							
2							
6.- AUTONOMÍA							
Decisiones y/o recomendaciones más significativas que da el puesto, indicar diferentes ámbitos de decisión y/o recomendación para tener una idea de libertad de actuar más clara: temas de gestión, en ámbitos de aprobación de gastos o presupuestos, en ámbitos de políticas, procesos, procedimientos, etc.							
Ítem	Decisiones			Recomendaciones			
1							
2							
7.- ERRORES O DESVIACIONES							
Errores o desviaciones típicas y características que podría cometer el ocupante en orden de trascendencia.							
Error o desviación		Implicancias		Instancias que podrían detectarlo antes de tener consecuencias			
8.- CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS							
Conocimientos y experiencia necesarias para realizar con éxito el trabajo, incluida la cantidad de años y tipo de experiencia laboral previa. Colocar la mínima cantidad requerida.							
NIVEL DE FORMACIÓN	Secundaria		Técnica		Universitaria	Postgrado	
CARRERA / ESTUDIO SUPERIOR							
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS							
IDIOMA							
INFORMÁTICA - TECNOLÓGICAS							
NIVEL EXPERIENCIA	1año		2años		3años	5años	
EXPERIENCIA PREVIA							
9.- HABILIDADES ESPECÍFICAS							
Competencias para desempeñar esta posición							
10.- ÁREA FÍSICA DONDE DESARROLLA SUS ACTIVIDADES							
NOMBRE DEL LUGAR	CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO		HUMEDAD	POLVO	RUIDO	OTROS	
11.- EQUIPOS Y HERRAMIENTAS CON LOS QUE DESARROLLA LA ACTIVIDAD							
Equipos Motorizados							
Equipos electrónicos							
Instrumentos / Herramientas							
Personal entrevistado							
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:	Aprobado por:	Fecha:		
Firma:		Firma:		Firma:			

Nota: Elaboración propia

Para la valoración de puestos se puede aplicar la metodología de valoración por factores y puntos la cual es de fácil adopción y entendimiento para la gerencia general y de práctica aplicabilidad para el grupo Distribuidora del Norte.

Finalmente se deberán establecer las categorías de puestos a fin de manejar un ordenamiento que será base para varios procesos de recursos humanos, así como para desarrollar a futuro una mejor administración de sueldos en el tiempo a través de un establecimiento de bandas salariales y una política remunerativa.

Para la ejecución de todo el proceso se propone el siguiente gantt para todas las actividades las cuales se han plasmado de manera secuencial, siendo que cada tarea da un input a la siguiente actividad. La responsable de Recursos Humanos liderará el desarrollo de todos estos procesos. Se estima que todo el gantt se desarrolle en 12 meses y se realice con el soporte de una empresa consultora que se encargue de ejecutar toda la parte técnica del proceso.

Tabla 10

Gantt de Actividades para Estructura, Diseño de Puestos y categorización

	RESPONSABLE	PROGRESO	INICIO	FIN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DISEÑO Y CATEGORIZACIÓN DE PUESTOS																
TAREA 1.1	Sesiones para levantar mapeo de Mapa de Procesos Nivel 0,1,2 con Gerencia general y jefatura de área	RRHH - GG- Jefaturas			■											
TAREA 1.2	Análisis , revisión y actualización de la estructura de la empresa y organigrama en coherencia con procesos existentes.	RRHH-GG				■										
TAREA 1.3	Actualización y levantamiento de descriptivos de puestos. Determinación de perfiles. Aprobación Por Gerencia General	RRHH					■	■	■							
TAREA 1.4	Definición de factores para la valoración de puestos y formación de Comité	RRHH								■	■					
TAREA 1.5	Sesiones para valoración de puestos	RRHH										■	■			
TAREA 1.6	Establecimientos de categorías de puestos	RRHH											■	■		
TAREA 1.7	Elaboración de manual de puestos	RRHH												■	■	
TAREA 1.8	Elaboración y Aprobación de procedimientos de RRHH para los procesos descriptivos de puestos y valoración.	RRHH													■	■

Nota: Elaboración propia

3.3.3. Evaluación de desempeño

De acuerdo con la información brindada en la auditoría del área, actualmente no se cuenta con sistema de evaluación de desempeño, siendo subjetiva las promociones y/o movimientos internos, por ello se propone la metodología de evaluación donde se puedan considerar los objetivos y competencias.

Asimismo, antes de iniciar el proceso de evaluación de desempeño se debe definir lo siguiente:

- 1) Los objetivos corporativos del año a decantar a la primera línea de reporte, la cual será definida por la Gerencia General de acuerdo con la estrategia del año de la empresa.
- 2) Establecer las competencias transversales para toda la empresa, el cual se trabajará en base a lo relevado en los descriptivos de puestos, alineados a la cultura de la empresa y validada por la Gerencia General.

Luego de decantar los objetivos corporativos y definir las competencias transversales se debe tener en cuenta lo siguiente para iniciar el proceso de evaluación de desempeño:

- i) En la evaluación de desempeño se evalúan los objetivos y competencias definidos para los colaboradores.
- ii) Se ejecuta cada año con alcance a todo nivel.
- iii) El proceso de evaluación de desempeño se realiza de manera virtual (administrativos) y física (operativos)
- iv) Todos los colaboradores que ingresen a la empresa hasta el 31 de julio del año ejecutado, serán incluidos en la evaluación.
- v) Los colaboradores que completen satisfactoriamente la evaluación de desempeño serán considerados para programas de desarrollo: Aumentos salariales, promociones, capacitaciones, entre otros.

Luego de establecer ambos puntos relevantes se procederá a ejecutar la evaluación de desempeño del año, la cual constará de tres etapas:

- a. Registro y aprobación de objetivos
 - ✓ Los objetivos deben ser planteados por el colaborador con su jefe directo, alineados a la estrategia de la empresa.
 - ✓ Deben definirse un mínimo de 4 y máximo de 5 objetivos por colaborador, pudiendo variar en algunas áreas o puestos específicos.
 - ✓ El peso otorgado a cada objetivo no deber sobrepasar del 30% y la sumatoria de los mismos debe ser igual a 100%.
- b. Revisión de medio año objetivos y competencias: autoevaluación - evaluación del jefe – feedback
 - ✓ Esta revisión se realizará para hacer un seguimiento del avance del cumplimiento de los objetivos y competencias establecidos.
- c. Evaluación final de objetivos y competencias: autoevaluación - evaluación del jefe - feedback
 - ✓ La autoevaluación toma un papel referencial para el jefe directo.
 - ✓ Las competencias serán evaluadas a través de una escala de frecuencia de observación de comportamientos y estos serán homologados en una escala del 1 al 4 de acuerdo con lo siguiente:

Tabla 11

Escala de calificación Competencias

Escala	Frecuencia
1	No Cumple
2	En Desarrollo
3	Cumple
4	Excede

Nota: Elaboración propia

- ✓ Los objetivos se evaluarán de acuerdo con los resultados de alcance al final del periodo establecido por cada uno de ellos y estos serán homologados en una escala del 1 al 4 de acuerdo con lo siguiente:

Tabla 12

Escala de Calificación Objetivos

Resultados de objetivos	Escala	Nomenclatura
0% - 79%	1	No Cumple
80% - 95%	2	En Desarrollo
95% - 105%	3	Cumple
106% - 120%	4	Excede

Nota: Elaboración propia

- ✓ Al finalizar la evaluación de desempeño se realizará la ponderación de resultados de Objetivos y Competencias, siendo importante brindar el mismo peso de relevancia al ¿Qué? Y el ¿Cómo? por lo que se considera pesos de 50% objetivos y 50% competencias.
- ✓ A continuación, los resultados según la ponderación obtenida:

Tabla 13

Escala Resultados Evaluación de Desempeño

Resultado	Nomenclatura
0 a 1.99	No cumplió con las expectativas
2 a 2.79	Cumplió parcialmente con las expectativas
2.8 a 3.5	Cumplió las expectativas
3.6 a 4	Excedió las expectativas

Nota: Elaboración propia

Figura 19

Modelo de Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre del colaborador						
Nombre del evaluador						
Área						
RESULTADO		INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO				
<div style="text-align: right; font-size: small;"> 0 a 1.99: No cumplió con las expectativas 2 a 2.79: Cumplió parcialmente con las expectativas 2.8 a 3.5: Cumplió 3.6 a 4: Excedió con las expectativas </div>						
OBJETIVOS						
En esta sección se evaluarán las tareas que éstos fueron planteados previamente o si es corresponden lógicamente al desempeño del puesto. De lo contrario, se evaluarán indicadores de actividades del puesto. Completar % de cumplimiento de cada objetivo. El peso de esta sección es de 50%.				Peso	Cumplimiento	Comentarios
RESULTADO:						
Competencia(s) clave(s)						
En esta sección se evaluarán las siguientes competencias. Marcar con (X) según corresponda. El peso de esta sección es de 50%.		No Cumple	En Desarrollo	Cumple	Excede	Comentarios
RESULTADO:						
Análisis Cualitativo						
En esta sección se analizará cualitativamente al colaborador. Por favor completar los puntos requeridos. Definir el plan de mejora y las necesidades de capacitación del colaborador en base a sus oportunidades de mejora.						
1. Fortalezas						
2. Áreas de oportunidad						

EVALUADOR

EVALUADO

Nota: Elaboración propia

3.3.4. Capacitación

Los colaboradores del Grupo Distribuidora del Norte solo reciben capacitación continua sobre los temas relacionados a Seguridad y Salud en el Trabajo y en ocasiones capacitación técnica de proveedores, por ello, sugerimos analizar en conjunto a los responsables las brechas de conocimiento de los colaboradores para establecer las necesidades de aprendizaje para el cumplimiento de los objetivos del negocio. Se realizarán evaluaciones para medir la efectividad del sistema de aprendizaje, estableciéndose indicadores de inicio previo a la capacitación e indicadores de resultados dentro de los siguientes 03 meses posteriores a la capacitación.

Se establecerán los siguientes requisitos para participar de las capacitaciones internas y/o externas:

- Alineamiento de contenido con las funciones de puesto
- Impacto en el desempeño del colaborador
- Proyección de crecimiento (desempeño sobresaliente)
- Disponibilidad de presupuesto
- Cambios organizacionales

Para la identificación de brechas de conocimiento de implementará el siguiente cuestionario a fin de relevar necesidades de capacitación al personal de Distribuidora del Norte.

Figura 20

Cuestionario para detección de necesidades capacitación para Distribuidora del Norte

Objetivo: Detectar las necesidades de capacitación para optimizar el desempeño profesional y desarrollo personal

Nombre completo

Puesto Área

— ¿Qué conocimientos y destrezas necesita aprender para mejorar su desempeño dentro de su área de trabajo?

— ¿Qué conocimientos o temas requiero fortalecer para el dominio de las actividades relacionadas con mi puesto?

— Seleccione una opción de las necesidad detectadas.

- | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> Power BI | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | Necesario | Conveniente | Innecesario |
| <input type="checkbox"/> Presentaciones efectivas | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | Necesario | Conveniente | Innecesario |
| <input type="checkbox"/> Herramientas interactivas | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | Necesario | Conveniente | Innecesario |
| <input type="checkbox"/> Otros: _____ | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | Necesario | Conveniente | Innecesario |

— Ordene las necesidades detectadas en función de su prioridad, indicando cuál sería la que debería solventarse de manera más urgente. (Siendo 1 la más urgente; 7 la menos urgente)

- | | | | |
|----------------------|---|----------------------|------------------------|
| <input type="text"/> | Desarrollo de equipos de alto rendimiento | <input type="text"/> | Inteligencia emocional |
| <input type="text"/> | Comunicación asertiva | <input type="text"/> | Adaptabilidad |
| <input type="text"/> | Gestión del tiempo | <input type="text"/> | Negociación |
| <input type="text"/> | Pensando fuera de la caja: despertar la creatividad | | |
| <input type="text"/> | Inteligencia emocional | | |

— ¿Requiero capacitación para conocer normatividad así como lineamientos que se aplican en el trabajo que desempeño? Indique el nombre de la Normatividad requeridos (Leyes, reglamentos, etc.)

Nota: Elaboración propia

4. Plan de desarrollo organizacional

4.1. Estructura de Recursos Humanos

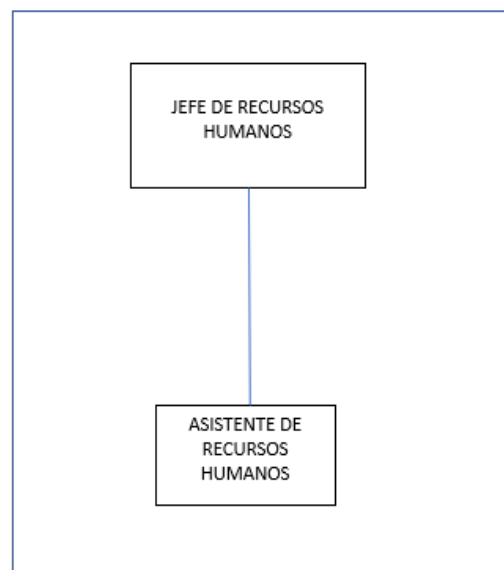
Las actividades de recursos humanos son importantes para poder asegurar el capital humano idóneo para el crecimiento del negocio.

En ese sentido, cuando se desarrolló el análisis interno del área de recursos humanos, se identificó que se requiere potenciar el equipo de trabajo, así como contar con el personal necesario que permita formalizar y desarrollar los procesos a un nivel óptimo. Ante ello, se propone una estructura que esté alineada a las necesidades internas y coherente con los procesos de recursos humanos que se vienen realizando y los que se requieren desarrollar, esto de acuerdo con el plan estratégico de Recursos Humanos.

En esta estructura los roles de los puestos serían los siguientes:

Figura 21

Organigrama propuesto para Recursos Humanos



Nota: Elaboración propia

Jefe de Recursos Humanos: Liderar todo el proceso de recursos humanos de la compañía, establece y define políticas sobre sus procesos a cargo, así como propicia que la empresa cuente con personal competente, satisfecho y motivado, así como promueve el desarrollo y bienestar durante todo el ciclo de vida del trabajador en la compañía. Actualmente la posición es de Responsable de recursos humanos, por lo que se realizaría una homologación de nomenclatura de puesto y se trabajaría en un plan de desarrollo con la persona actual para cubrir las brechas de conocimiento que se requieren para el puesto y lograr una correcta implementación del plan estratégico.

Asistente de Recursos Humanos: Dar soporte operativo al Jefe de recursos humanos, ejecutando los procesos de nómina, selección, análisis de puestos, evaluación de desempeño y capacitaciones de acuerdo con el plan de Recursos Humanos y las políticas establecidas.

En la actualidad, la responsable de Recursos Humanos lidera el área con un enfoque tradicional y transaccional porque sus procesos están orientados al cumplimiento del pago de planillas, gestión documentaria y seguridad y salud en el trabajo. Los procesos de recursos humanos actuales requieren incorporar gestión de desempeño, clima laboral, análisis de puestos y compensaciones para poder fortalecer y desarrollar el rol de recursos humanos a un enfoque estratégico. (Ver Anexo A, Tabla A1)

Por ello, se propone que el Jefe de recursos humanos y Asistente cumplan un rol de socio estratégico del negocio y con esto puedan lograr ser un aliado estratégico para el grupo Distribuidora del Norte.

4.2. Plan de Comunicación

El presente plan de comunicación se configura como una propuesta que ayude a dar soporte al proceso de sensibilización que la organización o alta gerencia deberá ejecutar a fin de dar a conocer a sus stakeholder las acciones que se está trazando a fin de alcanzar los objetivos propuestos que se está trazando.

4.2.1. Objetivo del plan de comunicación

- **Objetivo General**

Lograr que los trabajadores de Grupo de Distribuidora del Norte se preparen, involucren y tengan conocimiento y entendimiento de la implementación de cambios organizacionales orientados a una gestión estratégica de recursos humanos.

- **Objetivos Específicos**

- Generar conciencia en el proceso de implementación y adecuación a las nuevas políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Generar experiencia grata con el trabajador y compromiso con organización ante este proceso de cambio.

4.2.2. Estructura del plan de comunicación

El plan contendrá acciones y canales para lograr los objetivos establecidos, con mensajes de comunicación claros y precisos al público al que va dirigido y aplicando segmentación de este para definir los mensajes de comunicación y canales adecuados, para lograrlo se deberá tener en consideración lo siguiente:

- 1) Incentivar la participación activa de las audiencias en la gestión del cambio de los procesos de recursos humanos.
- 2) Generar confianza en los cambios de los procesos de recursos humanos.
- 3) Monitorear y evaluar la experiencia de los trabajadores durante y después de la implementación de los nuevos procesos de recursos humanos.
- 4) Crear canales específicos para atender dudas, consultas, sugerencias y promover la participación de los trabajadores hacia los nuevos procesos de recursos humanos.

Tabla 14

Estructura Plan de Comunicación

Objetivos		Estrategia	Actividades	Sub actividades
General	Específicos			
Lograr que los trabajadores de Grupo de Distribuidora del Norte se preparen , involucren y tengan conocimiento y entendimiento de los cambios organizacionales	1. Generar conciencia en el proceso de implementación y adecuación a las nuevas políticas y procedimientos	1.1 Incentivar la participación activa de las audiencias en la gestión del cambio de los procesos de recursos humanos	Desarrollar mesas redondas con las audiencias involucradas para sensibilizar las necesidades de mejora de los procesos y facilitar su adecuamiento a los nuevas políticas y procedimientos	1.1.1 Reunión Jefaturas de las distintas sedes 1.1.2 Reunión Trabajadores y presentación de los cambios a implementarse (razon del cambio y beneficios) 1.1.3 Sesiones virtuales para desarrollar focus groups y/o sesiones individuales de feedback con los trabajadores.
			Implementación de mejoras en base a las sugerencias recogidas de los stakeholders	
	1.2 Generar confianza en los cambios de los procesos de recursos humanos	Desarrollo de talleres y /o charlas de capacitación para demostrar beneficios/razones por el cual se está mejorando los procesos de recursos humanos	1.2.1 Orientación y Capacitación virtual y presencial a los trabajadores	
	2. Generar experiencia grata con el trabajador y compromiso con organización ante este proceso de cambio.		Generar espacios de acompañamiento para familiarizar al trabajador con los nuevos procesos	1.2.2 Acompañamiento y Orientación durante y después de los cambios, publicaciones de flyers, lineamientos.
		2.1 Monitorear y evaluar la experiencia de los trabajadores durante y después de la implementación de los nuevos procesos de recursos humanos.	Encuestas de satisfacción respecto al los cambios implementados Focus group con los trabajadores para mapeo de acciones de mejora	2.1.1 Stand de visitas (Ruleta) 2.1.2 Encuesta Adkar
		2.2 Crear canales específicos para atender dudas, consultas, sugerencias y promover la participación de los trabajadores hacia los nuevos procesos de recursos humanos	Crear canales como whatsapp y correo corporativo de proyectos RRHH.	

Nota: Elaboración propia

Es importante tener una comunicación abierta, un Gerente y Líderes comprometidos y una cultura abierta, para asegurar el éxito de una buena implementación del plan de comunicaciones. Asimismo, este plan tendrá sus bases en una gestión del cambio el cual permitirá a los empleados comprender y adaptarse de manera más efectiva, minimizando la resistencia a las implementaciones de mejora y logrando una cultura de apertura y flexibilidad.

CAPÍTULO VII: SOCIO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

1. Implementación de la propuesta

1.1. Plan de acción, seguimiento y control

Se ejecutará el plan de implementación en tres etapas, que comprenderán desde el año 2023 hasta el 2025.

1.1.1 Primera Etapa: año 2023

- a) En el proceso de *onboarding* se hará lo siguiente:
 - Ejecutar el programa de *onboarding* desarrollado.
 - Desarrollar políticas y procedimientos.
 - Capacitaciones a Jefatura de Recursos Humanos, Jefaturas en general y mentores.
 - Feedback, reuniones de revisión y monitoreo constante.

- b) En el proceso de Estructura, diseño de puestos y categorización se realizará lo siguiente:
 - Plan de comunicación y capacitaciones a jefaturas y supervisiones sobre las acciones que se realizan para levantar información de puestos y su importancia.
 - Levantamiento de mapa de procesos nivel ,0,1 y 2.
 - Análisis y actualización de estructura organizacional
 - Mapa de puestos y elaboración de descriptivos de puestos bajo nuevo formato.

- c) En el proceso de evaluación de desempeño se hará los siguiente:
 - Desarrollar una propuesta y metodología de trabajo
 - Elaboración de formato de evaluación de desempeño.

- d) En el proceso de capacitación se realizará lo siguiente:
 - Elaboración de formato de evaluación de desempeño.
 - Análisis de brechas para establecer necesidades de aprendizaje

1.1.2 Segunda Etapa: año 2024

- a) En la etapa de *onboarding*, una vez ya definidos las políticas y procedimientos por parte de recursos humanos, y en el cual se detallarían las etapas del programa de *onboarding* y responsables, se realizará reuniones de revisión y efectividad a fin de dar retroalimentación a las jefaturas involucradas sobre qué tan efectiva fue todo el proceso de *onboarding*.
- b) En la parte de estructura organizacional, diseño de puestos y categorización realizaremos el seguimiento de cumplimiento de procedimientos establecidos por Recursos Humanos para la administración de la estructura organizacional, el diseño de puestos y categorización. Se debe realizar la evaluación de nivel de adecuación del sistema implementado. Asimismo, se establecerán mejoras en base al informe del cumplimiento y del feedback de las jefaturas.
- c) En la sección de evaluación de desempeño, se definirá junto con la gerencia general los objetivos estratégicos, a fin de que los objetivos individuales de los trabajadores evaluados estén alineados a la expectativa de la organización. Para el segundo semestre se prevé iniciar la campaña de difusión e iniciar la evaluación de desempeño del personal.
- d) Finalmente, en la sección de capacitación, ya definido la necesidad de capacitación en la etapa 1, se iniciará con la elaboración del plan de capacitación y posterior seguimiento a su ejecución en el segundo semestre del año 2024.

1.1.3 Tercera Etapa: año 2025

En la etapa 3 se realizará una evaluación del cumplimiento de los objetivos y estrategia del negocio, y cuanto a ello ha contribuido el desarrollo de proceso clave en el área de recursos humanos.

Se diagnosticarán las mejoras y se evaluará soluciones para los objetivos que no se haya obtenido los resultados esperados.

Se programará reuniones con la Gerencia General y demás jefaturas en las cuales se informen estos resultados.

2. Cronograma de trabajo

Se elaboró un cuadro con el cronograma de trabajo de cada una de las etapas para así poder realizar el seguimiento y control de las acciones del plan por cada proceso clave:

Tabla 15

Cronograma de implementación de plan estratégico de recursos humanos

Etapa	Proceso Clave	Actividades	Responsable- Equipo de Trabajo	2023		2024		2025	
				I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM
Etapa 1	Onboarding	Ejecutar el programa de onboarding desarrollado	Recursos Humanos						
		Desarrollar políticas y procedimientos.							
		Capacitaciones a Jefatura de Recursos Humanos, Jefaturas en general y mentores.							
	Diseño Puestos / Categorización	Ejecución de Gantt	Recursos Humanos / Gerencia General / Jefaturas						
		Desarrollo de Políticas y procedimientos							
		Capacitaciones en las políticas y procedimientos de RR.HH. aprobados.							
	Evaluación de Desempeño	Desarrollar una propuesta y metodología de trabajo	Recursos Humanos						
		Elaboración de formato de evaluación de desempeño.							
Capacitaciones	Realizar un diagnóstico de capacitación (DNC)	Recursos Humanos / Gerencia General / Jefaturas							
	Análisis de brechas para establecer necesidades de aprendizaje								
Etapa	Proceso Clave	Actividades	Responsable- Equipo de Trabajo	2023		2024		2025	
Etapa 2	Onboarding	Feedback al programa en base a reuniones de revisión y efectividad.	Recursos Humanos / Gerencia General / Jefaturas						
		Seguimiento de cumplimiento de procedimientos para diseño de puestos. Evaluación de nivel de adecuación del sistema implementado.							
	Diseño Puestos / Categorización	Establecimiento de mejoras en base al informe del cumplimiento y del feedback de las jefaturas.	Recursos Humanos						
		Definir con la gerencia los objetivos estratégicos para que estén alineados con las propuestas de objetivos individuales.	Recursos Humanos / Gerencia General / Jefaturas						
	Evaluación de Desempeño	Ejecutar evaluación de desempeño (Objetivos y Competencias)	Recursos Humanos / Gerencia General / Jefaturas						
		Difusión y seguimiento en sus 3 etapas							
	Capacitaciones	Elaborar el plan de capacitaciones	Recursos Humanos						
Realizar el seguimiento del plan de capacitaciones									
Etapa	Proceso Clave	Actividades	Responsable- Equipo de Trabajo	2023		2024		2025	
Etapa 3	Diseño Puestos / Categorización	Evaluación del impacto de la formalización de la administración de estructura, diseño de puestos y categorizaciones en el cumplimiento de los objetivos clave del negocio y de la estrategia	Recursos Humanos						
		Preparación de rangos salariales por cada categoría y/o puesto en base a equidad interna. Punto de partida para la administración de los sueldos en el tiempo.							
	Onboarding / Evaluación Desempeño / Capacitaciones	Cumplir con los cronogramas establecidos para el desarrollo de los procesos claves del negocio.	Recursos Humanos						
		Realizar el seguimiento del cumplimiento de los procesos claves del negocio							
Presentar a la Gerencia General y demás Gerencias los resultados e impactos de los procesos en la organización.	Recursos Humanos / Gerencia General / Jefaturas								

Nota: Elaboración propia

3. Presupuesto Plan de Acción

El presupuesto indicado es un aproximado de montos económicos referentes en el mercado en el área de recursos humanos.

A continuación, se presenta el presupuesto evaluado sobre las necesidades económicas y financieras para lograr la implementación del plan estratégico:

Tabla 16

Presupuesto de implementación del plan de recursos humanos

N°	Proceso	Recurso	2023	2024	2025	Total
1	Personal de soporte:					
	Consultoría externa	Equipo consultores UP	3,000	1,500	-	4,500
	Personal de RRHH - contratación	Asistente RH	-	26,100	-	26,100
	Subtotal		3,000	27,600	-	
2	Onboarding					
	Contenido audiovisual	proveedor externo	-	1,500	-	1,500
	Material inducción (presentaciones)	Recursos humanos	-	-	-	-
	pack de bienvenida	proveedor externo	750	750	750	2,250
	Subtotal		750	2,250	750	
3	Diseño de Puestos					
	Aprendizaje del modelo de "estructura, diseño de puestos y categorización a utilizar)	proveedor externo	800	-	-	800
	Diagnóstico de la empresa (estructura, jerarquía, funciones, responsabilidades, riesgos de cada posición)	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Propuesta de diseño de puestos (Descripción de tareas)	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Reuniones de validación de propuesta	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Actualización de manual de organigrama y funciones	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Seguimiento de cumplimiento de procedimientos para diseño de puestos. Evaluación de nivel de adecuación del sistema implementado	Equipo consultores UP	750	750	750	2,250
	Elaboración de bandas salariales	Equipo consultores UP	-	-	1,500	1,500
	Subtotal		1,550	750	2,250	
4	Evaluación de Desempeño					
	Aprendizaje de la metodología a utilizar para evaluación de desempeño	proveedor externo	800	-	-	800
	Definición de los objetivos estratégicos	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Ejecución de evaluación de desempeño	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Difusión y seguimiento de etapas	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Presentar a Gerencia General resultados e impacto de las capacitaciones	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Seguimiento de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño	Equipo consultores UP	750	750	750	2,250
	Subtotal		1,550	750	750	
5	Capacitación					
	Aprendizaje de la metodología a utilizar detectar necesidades capacitación	proveedor externo	800	-	-	800
	Realizar diagnóstico de capacitación	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Análisis de brechas para establecer necesidades de aprendizaje	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Elaborar y ejecutar Plan de capacitación	Jefe de recursos humanos	-	4,000	4,000	8,000
	Realizar seguimiento del plan de capacitación	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Presentar a Gerencia General resultados e impacto de las capacitaciones	Jefe de recursos humanos	-	-	-	-
	Subtotal		800	4,000	4,000	
			7,650.00	35,350.00	7,750.00	50,750.00

Nota: Elaboración propia

4. Evaluación del Impacto

El presente plan estratégico conlleva una inversión de S/ 50,750 en el periodo del 2023 - 2025. Su ejecución impactará directo en la mejora de la productividad y el desempeño de los colaboradores, teniendo estructuras organizacionales y funciones óptimas para cada equipo, adicional, mediciones por resultados alineados a los objetivos de la empresa, considerando importante el ¿cómo lo hacen?, impactando en el desarrollo de competencias requeridas para sus puestos. Asimismo, se buscará el desarrollo y motivación a los equipos de trabajo, generando una mejor experiencia durante su incorporación y permanencia en la empresa, a través de un correcto plan de onboarding y capacitación para los colaboradores.

Se espera que, como consecuencia de la implementación de estas acciones, el área de recursos humanos se potencialice teniendo un área más estratégica que soporte el proceso de crecimiento y expansión del negocio en el periodo 2023 – 2025, por ello, la propuesta de fortalecer el equipo con un Asistente de Recursos Humanos que brinde soporte en la ejecución seguimiento de las iniciativas asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

Cabe señalar, que la propuesta planteada requiere una inversión con retorno a mediano plazo, actualmente no cuentan con indicadores que nos brinden una base inicial por lo que cada iniciativa deberá contar con un KPI para seguimiento de su evolución en el tiempo.

Tabla 17

Evaluación de Impacto

N°	Proceso	Total	Impacto esperado
1 Personal de soporte:	Consultoría externa	4,500	Contar con la asesoría experta necesaria para el desarrollo de las estrategias planteadas, asimismo, contar con el personal necesario para el soporte en la ejecución de las iniciativas y asegurar su sostenibilidad en el tiempo
	Personal de RRHH - contratación	26,100	
	Subtotal		
2 Onboarding	Contenido audiovisual	1,500	Facilitará la adaptación del nuevo trabajador a la cultura de la empresa, familiarizándose con los objetivos del área al que ingresan, conociendo el día a día del negocio e interiorizando las funciones que realizan
	Material inducción (presentaciones) pack de bienvenida	- 2,250	
	Subtotal		
3 Diseño de Puestos	Aprendizaje del modelo de "estructura, diseño de puestos y categorización a utilizar)	800	Permitirá que el colaborador tenga claro las expectativas de su trabajo, conozca sobre las funciones del puesto y el desempeño del mismo, adicional, ayudará a una mejor coordinación de los procesos internos
	Diagnóstico de la empresa (estructura, jerarquía, funciones, responsabilidades, riesgos de cada posición)	-	
	Propuesta de diseño de puestos (Descripción de tareas)	-	
	Reuniones de validación de propuesta	-	
	Actualización de manual de organigrama y funciones	-	
	Seguimiento de cumplimiento de procedimientos para diseño de puestos. Evaluación de nivel de adecuación del sistema implementado	2,250	
	Elaboración de bandas salariales	1,500	
Subtotal			
4 Evaluación de Desempeño	Aprendizaje de la metodología a utilizar para evaluación de desempeño	800	Se logrará medir el rendimiento del colaborador al efectuar sus funciones principales que exige su puesto, asimismo, permitirá demostrar su idoneidad al puesto
	Definición de los objetivos estratégicos	-	
	Ejecución de evaluación de desempeño	-	
	Difusión y seguimiento de etapas	-	
	Presentar a Gerencia General resultados e impacto de las capacitaciones	-	
	Seguimiento de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño	2,250	
Subtotal			
5 Capacitación	Aprendizaje de la metodología a utilizar detectar necesidades capacitación	800	Se desarrollará el conocimiento, habilidades y actitudes de los colaboradores, a través de experiencias de aprendizaje, logrando mejorar el desempeño e incrementar la productividad
	Realizar diagnóstico de capacitación	-	
	Análisis de brechas para establecer necesidades de aprendizaje	-	
	Elaborar y ejecutar Plan de capacitación	8,000	
	Realizar seguimiento del plan de capacitación	-	
	Presentar a Gerencia General resultados e impacto de las capacitaciones	-	
Subtotal			
		50,750.00	

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo formular el plan estratégico de recursos humanos del Grupo Distribuidora del Norte, por lo cual a lo largo de todo su abordaje se realizó el diagnóstico de situación actual, propuesta de estrategias y determinar su viabilidad, concluyéndose que dicho plan sí es posible de ejecutar y además trae consecuencias positivas para el crecimiento de la empresa.
2. En base al segundo objetivo y al diagnóstico realizado, se puede concluir que la actual área de recursos humanos no desarrolla una gestión estratégica alineada a los resultados y objetivos del negocio, esta se desarrolla a un nivel transaccional, enfocada principalmente en los cumplimientos legales de seguridad y salud en el trabajo, administración de personal y nóminas.
3. Según el tercer objetivo se concluye la necesidad de proponer un plan estratégico de recursos humanos centrado en el desarrollo de los procesos de diseño y estructura de puestos, *onboarding*, evaluación de desempeño y capacitación de personal, que permitan sentar las bases y desarrollar capacidades internas para las acciones futuras tanto para la gestión de recursos humanos como para el planteamiento o redirección de las estrategias de negocio.
4. Según el cuarto objetivo, se debe considerar el estudio de viabilidad del proyecto a nivel económico y el impacto sobre el negocio, el cual ha planteado una mejora en la productividad y el desempeño de los colaboradores, logrando una mayor adaptación del nuevo trabajador en la empresa, mayor claridad en las expectativas de su trabajo alineado a los procesos internos de su área, medición de su rendimiento trabajando planes de desarrollo de acuerdo a las exigencias del puesto y el desarrollo de planes de fortalecimiento de conocimiento técnico, habilidades y actitudes a través del aprendizaje continuo.

RECOMENDACIONES

Para garantizar una exitosa implementación de las iniciativas planteadas anteriormente, se deben seguir las siguientes recomendaciones:

1. En base a la investigación realizada es necesario que la empresa alinee su estructura organizacional y continúe con la implementación de mejoras en sus procesos, por lo que es vital la implementación del Plan estratégico de Recursos humanos propuesto en el presente trabajo.
2. Se sugiere que el área de Recursos Humanos deje de ser percibida como un área solo transaccional, sino que sea vista como un área estratégica que contribuye en el crecimiento y expansión del negocio. De igual manera, cuente con el apoyo de la Gerencia General, el cual permite tener un mayor respaldo para la implementación de las estrategias y su continuidad en el tiempo.
3. Los planes propuestos deben ser implementados en su totalidad, cumpliendo con todas las actividades dentro de los plazos del gantt establecido para garantizar así la eficacia y el impacto deseado en los resultados de crecimiento del negocio. Asimismo, se sugiere la contratación de asesoría externa para la ejecución de aspectos técnicos de los procesos propuestos en el plan y que permita al área de recursos humanos lograr las implementaciones deseadas.
4. Se recomienda por último que se pueda establecer una medición inicial para cada iniciativa, generando una línea base para un correcto seguimiento y una medición objetiva en el tiempo, permitiendo reconfirmar la viabilidad del proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


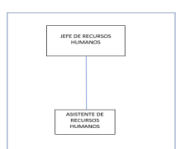
- Holbechem L. (2009). *Aligning Human Resources and BUssiness Strategy*. Buttherworth-Heinemann. <https://www.sciencedirect.com/book/9780750680172/aligning-human-resources-and-business-strategy>
- Dolan, S., Schuler, R., Jackson, S. y Cabrera, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill. <https://anyflip.com/xivtx/kcvy/basic>
- Dolan, S., Schuler, R., Jackson, S. y Cabrera, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill. <https://anyflip.com/xivtx/kcvy/basic>
- Camarena, M. y Saavedra, M. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la ciudad de México. *Fórum Empresarial*, 23(1). <https://www.redalyc.org/journal/631/63157547008/html/>
- Suarez, T. y Martín, M. (2008). Impacto de las capitales humano y organizacional en las estrategias de la PYME. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 229-248. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503510.pdf>
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>
- Pérez, R. (2001). Nuevas vías para la organización de la función de recursos humanos. Magazine. <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/raul/new.htm>
- Ulrich, D. (2006). *Human Resource Champions*. Management. https://books.google.com.pe/books?id=Cl6p045Zpr0C&printsec=frontcover&source=gbs_g_e_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Busellato, N., Drentin, R., Nair, S., Schlichter, M., Kishire, S. y Singh, A. (2021). Repensar las operaciones bajo nueva modalidad. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/rethinking-operations-in-the-next-normal/es-CL>
- Caillaux, C. (2020). ¿Cuánto ha transformado la tecnología nuestras vidas durante la pandemia?. *Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuanto-ha-transformado-la-tecnologia-nuestras-vidas-durante-la-pandemia>

- Muschi, F. (2022). Perú: aumenta la remuneración mínima de los trabajadores sujetos al régimen laboral privado. *Garrigues*. https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/peru-aumenta-remuneracion-minima-trabajadores-sujetos-regimen-laboral-privado
- Banco Central de Reserva. (2022). Expectativas de la economía a tres y 12 meses continuaron deteriorando a junio. *Garrigues*. <https://www.bloomberglinea.com/2022/07/26/los-indicadores-de-peru-durante-el-primer-ano-de-pedro-castillo-como-va-la-economia-peruana/>
- Banco Central de Reserva. (2022). Inversión minera en Perú el último año. *Bloomberglinea*. <https://www.bloomberglinea.com/2022/07/26/los-indicadores-de-peru-durante-el-primer-ano-de-pedro-castillo-como-va-la-economia-peruana/>
- Salazar, E. (2022). Evolución del costo del flete a nivel global. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2022/09/19/bcrp-precios-de-fletes-caen-pero-aun-no-llegan-al-consumidor-final-china-julio-velarde-shanghai-pandemia-guerra-en-ucrania-rusia-exportaciones>
- Escuela Nacional de Administración Pública. (2021). *Gestión por procesos para la administración pública*. SERVIR.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.pdf>

APÉNDICES

Tabla A1

Descriptivo de puesto: Jefe de Recursos Humanos

	DESCRIPTIVO DE PUESTO	GRUPO DISTRIBUIDORA DEL NORTE
Fecha de Vigencia:		Versión: 01 Página: 1
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
LOCALIZACIÓN	SEDE CHICLAYO	
ÁREA	RECURSOS HUMANOS	
LÍDER DIRECTO	GERENTE GENERAL	
CANTIDAD DE PERSONAS A CARGO	01	
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	01	
1.-ORGANIGRAMA		
		
2.-MISIÓN DEL PUESTO		
Propósito general del cargo en la organización. Permite comprender el qué hace (verbo de acción), el dónde (función), el de acuerdo con qué (políticas, normas, procedimientos) y el para qué (finalidad).		
Propiciar que la empresa cuente con personal competente, satisfecho y motivado, así como promover su desarrollo y bienestar durante su ciclo de vida en la compañía, a través de la planificación, supervisión y control de los procesos de nómina, reclutamiento y selección; gestión de clima laboral, evaluación de desempeño, capacitación así como brindando apoyo en gestiones administrativas a la operación.		
3.- PRINCIPALES RESULTADOS		
Son declaraciones breves, que especifican el sentido global indicado en la misión, siendo los resultados finales por los cuales la posición es responsable.		
Item	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Establecer y velar por el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles internos para las actividades relacionadas a su gestión	Para asegurar el desarrollo de los procesos de forma idónea
2	Supervisar la correcta aplicación del proceso de contratación y movimientos en general en base a normas y procedimientos	con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal.
3	Supervisar el proceso de elaboración de la nómina de sueldos a través de la información generada por las diversas fuentes.	con la finalidad de garantizar su correcta aplicación.
4	Desarrollar y actualizar las descripciones y perfiles de puestos de la empresa, administrar la estructura organizacional de la empresa y a las políticas y procedimientos establecidos para este fin.	Para tener actualizado los puestos y la estructura
5	Conducir el proceso de evaluación de desempeño del personal, así como el establecimiento de planes de desarrollo.	con el fin de identificar necesidades y establecer programas que contribuyan al mejoramiento de la productividad del personal de la empresa.
6	Elaborar y gestionar el Plan Anual de Capacitaciones Realizar seguimiento a la ejecución de plan e informar periódicamente sobre los avances	Para asegurar el cumplimiento del plan
7	Asesorar a la gerencia general en temas de relaciones laborales, acciones disciplinarias, políticas y procedimientos de Recursos Humanos, etc. según sea requerido. Efectuar los trámites en casos de terminación laboral y representar a la empresa ante el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral.	Para garantizar que los procesos de gestión humana y administración de personal estén alineados a la normativa legal
4.- DIMENSIONES		
Expresadas en términos anuales en soles		
Item	Principales Magnitudes	Recursos Asignados
1		laptop – celular
5.- RELACIONES HUMANAS		
Describe el tipo de interacciones de persona a persona dentro o fuera de la organización, el motivo y la frecuencia de los contactos. Las relaciones humanas se establecen para intercambiar información.		
Item	Relaciones Externas	Relaciones Internas
1	Sunafil , atender requerimientos	Todas las áreas y personal de la empresa
2	Aseguradoras, coordinar y negociar pólizas y primas de seguro	
6.- AUTONOMÍA		
Decisiones y/o recomendaciones más significativas que da el puesto, indicar diferentes ámbitos de decisión y/o recomendación para tener una idea de libertad de actuar más clara: temas de gestión, en		
Item	Decisiones	Recomendaciones
1	Decisiones sobre los procesos a su cargo	Contrataciones de personal
2	Gastos dentro del presupuesto	Aprobación de gastos fuera del presupuesto
7.- ERRORES O DESVIACIONES		
Errores o desviaciones típicas y características que podría cometer el ocupante en orden de trascendencia.		
Error o desviación	Implicancias	Instancias que podrían detectarlo antes de tener consecuencias
Falta de control de los procesos a su cargo	Impacto en pago de trabajadores, falta de cumplimiento de obligaciones	Ninguna
8.- CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS		
Conocimientos y experiencia necesarias para realizar con éxito el trabajo, incluida la cantidad de años y tipo de experiencia laboral previa. Colocar la mínima cantidad requerida.		
NIVEL DE FORMACIÓN	Secundaria	Técnica <input type="checkbox"/> Universitaria <input checked="" type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/>
CARRERA / ESTUDIO SUPERIOR	Licenciado en Administración y/o carreras afines	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Normativa laboral vigente, Ley de SST, Especialización en Recursos Humanos , Procedimientos de administración de personal	
IDIOMA	Español	
INFORMÁTICA - TECNOLÓGICAS	Ms Office – avanzado	
NIVEL EXPERIENCIA	1año <input type="checkbox"/> 2años <input type="checkbox"/> 3años <input checked="" type="checkbox"/> 5años <input type="checkbox"/> 10años <input type="checkbox"/>	
EXPERIENCIA PREVIA	Como Jefe de Recursos humanos	
9.- HABILIDADES ESPECÍFICAS		
Competencias para desempeñar esta posición		
1. Liderazgo		
2. Toma de decisiones		
3. Planificación y organización		
4. Comunicación a todo nivel		
10.- ÁREA FÍSICA DONDE DESARROLLA SUS ACTIVIDADES		
NOMBRE DEL LUGAR	CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO	HUMEDAD POLVO RUIDO OTROS
Oficina central		
11.- EQUIPOS Y HERRAMIENTAS CON LOS QUE DESARROLLA LA ACTIVIDAD		
Equipos Motorizados		
Equipos electrónicos		
Instrumentos / Herramientas		
Celular - Laptop		
Personal entrevistado		
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por: Fecha: Aprobado por: Fecha:
Firma:		Firma: Firma:

Descriptivo de puesto: Asistente de Recursos Humanos



	DESCRIPTIVO DE PUESTO	GRUPO DISTRIBUIDORA DEL NORTE
Fecha de Vigencia:		Versión: 01 Página: 1
NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	
LOCALIZACIÓN	SEDE CHICLAYO	
ÁREA	RECURSOS HUMANOS	
LIDER DIRECTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
CANTIDAD DE PERSONAS A CARGO		
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE		
1.-ORGANIGRAMA		
		
2.-MISIÓN DEL PUESTO		
Propósito general del cargo en la organización. Permite comprender el qué hace (verbo de acción), el dónde (función), el de acuerdo con qué (políticas, normas, procedimientos) y el para qué (finalidad).		
Asistir operativamente en el desarrollo de los procesos de gestión humana y administración de personal mediante la ejecución de las actividades del área recursos humanos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes del área.		
3.- PRINCIPALES RESULTADOS		
Son declaraciones breves, que especifican el sentido global indicado en la misión, siendo los resultados finales por los cuales la posición es responsable.		
Ítem	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Mantener la organización y actualización de los expedientes del personal	para tener actualizada todos los files de personal
2	Asistir operativamente en las gestiones del proceso de contratación y movimientos de personal	Para contribuir al desarrollo de un proceso idóneo
3	Realizar el cálculo de la nómina mensual, beneficios laborales y declaraciones Plame	con la finalidad de garantizar su correcta aplicación.
4	Asistir operativamente el proceso de evaluación de desempeño del personal.	Para contribuir en el desarrollo de un proceso idóneo
5	Asistir en la ejecución y en coordinaciones para el desarrollo del Plan Anual de Capacitaciones	Para asegurar el cumplimiento del plan
6	Asistir al jefe de recursos humanos en los procesos de recursos humanos	para contribuir que los procesos de gestión humana y administración de cumplan
4.- DIMENSIONES		
Expresadas en términos anuales en soles		
Ítem	Principales Magnitudes	Recursos Asignados
1		laptop
5.- RELACIONES HUMANAS		
Describa el tipo de interacciones de persona a persona dentro o fuera de la organización, el motivo y la frecuencia de los contactos. Las relaciones humanas se establecen para intercambiar información, discutir una		
Ítem	Relaciones Externas	Relaciones Internas
1	Sunafil , atender requerimientos	Todas las áreas y personal de la empresa
2		
6.- AUTONOMÍA		
Decisiones y/o recomendaciones más significativas que da el puesto, indicar diferentes ámbitos de decisión y/o recomendación para tener una idea de libertad de actuar más clara: temas de gestión, en ámbitos de aprobación de gastos o presupuestos, en ámbitos de políticas, procesos, procedimientos, etc.		
Ítem	Decisiones	Recomendaciones
1	Orden y prioridades de sus labores diarias	Mejoras en los procedimientos o procesos de gestión humana
7.- ERRORES O DESVIACIONES		
Errores o desviaciones típicas y características que podría cometer el ocupante en orden de trascendencia.		
Error o desviación	Implicancias	Instancias que podrían detectarlo antes de tener consecuencias
Error en el pago de la nómina	Impacto en pago de trabajadores, malestar	Jefe directo
8.- CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS		
Conocimientos y experiencia necesarias para realizar con éxito el trabajo, incluida la cantidad de años y tipo de experiencia laboral previa. Colocar la mínima cantidad requerida.		
NIVEL DE FORMACIÓN	Secundaria <input type="checkbox"/>	Técnica <input type="checkbox"/>
CARRERA / ESTUDIO SUPERIOR	Bachiller en administración y/o carreras afines	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Normativa laboral vigente, Ley de SST, Especialización en Recursos Humanos , Procedimientos de administración de personal	
IDIOMA	Español	
INFORMÁTICA - TECNOLÓGICAS	Ms Office – avanzado	
NIVEL EXPERIENCIA	1año <input type="checkbox"/>	2años <input checked="" type="checkbox"/>
EXPERIENCIA PREVIA	Como asistente de recursos humanos con experiencia en procesos de selección, nóminas y evaluación de desempeño	
9.- HABILIDADES ESPECÍFICAS		
Competencias para desempeñar esta posición		
1. Liderazgo 2. Comunicación a todo nivel 3. Proactividad 4. Orientada a resultados		
10.- ÁREA FÍSICA DONDE DESARROLLA SUS ACTIVIDADES		
NOMBRE DEL LUGAR	CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO	HUMEDAD
Oficina central		POLVO
		RUIDO
		OTROS
11.- EQUIPOS Y HERRAMIENTAS CON LOS QUE DESARROLLA LA ACTIVIDAD		
Equipos Motorizados		
Equipos electrónicos		
Instrumentos / Herramientas		
Laptop		
Personal entrevistado		
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:
Firma:	Fecha:	Firma:
Aprobado por:	Fecha:	Firma:

Tabla A2

Control de Asistencias

		REGISTRO DE ASISTENCIA		
Tema de capacitación:				
Lugar de capacitación:				
Fecha:				
Horario:				
Nombre del expositor(a):			Firma del expositor(a):	
	DNI	NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Tabla A3

Hoja de ruta inducción específica

INDUCCIÓN ESPECÍFICA										
Ingresos regulares										
DNI	NOMBRES Y APELLIDOS	Teléfono	Correo	PUESTO	FECHA INGRESO	EQUIPO DESTINO	DIRECCIÓN			
Detalle de entrenamiento										
HORA	08:00 - 09:00	09:00 - 10:00	10:00 - 11:00	11:00 - 12:00	12:00 - 13:00	13:00 - 14:00	14:00 - 15:00	15:00 - 16:00	16:00 - 17:00	Observaciones
DÍA 1: FECHA --> ÁREA										Por confirmar direcciones
NOMBRE Y APELLIDO										
FIRMA										
HORA	08:00 - 09:00	09:00 - 10:00	10:00 - 11:00	11:00 - 12:00	12:00 - 13:00	13:00 - 14:00	14:00 - 15:00	15:00 - 16:00	16:00 - 17:00	Observaciones
DÍA 2: FECHA --> ÁREA										Por confirmar direcciones
NOMBRE Y APELLIDO										
FIRMA										

Tabla A4**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN INDUCCIÓN**

Estimado colaborador, ahora que hemos concluido con la Inducción Corporativa programada para tu ingreso, nos gustaría conocer tus impresiones con la finalidad de seguir mejorando nuestros procesos. Por ello, te presentamos una escala para calificar nuestro programa de hoy:

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Este documento es totalmente anónimo, por ello te agradeceremos que puedas responder de manera espontánea y con total sinceridad.

Si tienes alguna duda o consulta, por favor solicita la atención del personal de recursos humanos, quienes gustosamente se acercarán a despejar tus inquietudes.

Por favor marca con un aspa (x) la alternativa de tu elección:

Sección	#	Ítem	1	2	3	4
Expositor(a)	1	Muestran dominio sobre los diversos temas.				
	2	Logran que la inducción sea interesante.				
	3	Incentiva la participación de los ingresantes.				
	4	Brindan libertad a los participantes para que expresen su preguntas, inquietudes o discrepancias.				
	5	Al final de cada exposición, los participantes han comprendido los temas tratados.				
Contenido	6	Los temas tratados te permiten conocer la empresa en su totalidad.				
	7	El tiempo total se distribuye adecuadamente entre los diferentes temas.				
	8	Los temas presentados han seguido una secuencia lógica y organizada.				
	9	La información recibida en la inducción se aplica a tus funciones diarias de trabajo.				
Instalaciones	10	El aula es adecuada para la inducción.				
	11	El mobiliario de la sala facilita el dictado de la inducción.				
	12	Los materiales entregados facilitan el aprendizaje.				
	13	El horario y su distribución ha sido adecuado.				
Inducción	14	La inducción cumplió con tus expectativas.				
	15	La metodología utilizada facilitó la comprensión de los temas tratados.				
	16	Recomendarías esta inducción a alguien más.				

Gracias por brindarnos esta valiosa información. Nos comprometemos a seguir mejorando en base a tus respuestas.