



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS MARÍTIMOS, PERIODO
2021-2023”**

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

Presentado por:

Lenisse Alinson Bustos Cumpen

Gessenie María Matta Romero

Gabriela Del Pilar Tarazona Benedetti

Ana Lucía Urbina Gaitán

Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell

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

Lima, diciembre del 2021

AGRADECIMIENTOS

A nuestros seres queridos, que nos brindaron fortaleza, soporte, motivación y comprensión para poder culminar una etapa importante dentro de nuestra formación profesional y a nuestro asesor quien a pesar de las limitaciones que tuvimos para poder realizar la maestría como consecuencia de la COVID-19 nos brindó el tiempo y las herramientas necesarias para poder concluir dicha etapa.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	8
1.1 Perfil competitivo de la empresa	8
1.2 Identificación del problema.....	10
1.3 Preguntas directrices	11
1.4 Objetivos	11
1.5 Justificación.....	11
1.6 Alcance.....	12
1.7 Limitaciones	12
1.8 Metodología.....	12
1.9 Propuesta de solución.....	13
1.10 Alcance de propuesta	13
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL CONTEXTO	15
2.1 Factores del macroentorno	15
2.1.1 Factores políticos	15
2.1.2 Factores económicos	16
2.1.3 Factores sociales	17
2.1.4 Factores tecnológicos	18
2.1.5 Factores ecológicos	18
2.1.6 Factores legales.....	19
2.2 Factores de microentorno	22
2.3 Definición de oportunidades y amenazas.....	24
2.3.1 Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE)	24
CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO.....	26
3.1 Modelo de negocio (CANVAS)	26
3.2 Cadena de valor	28
3.2.1 Actividades de soporte	28
3.2.2 Actividades primarias.....	29
3.3 Mapa estratégico	31

3.4	Análisis VRIO	32
3.5	Matriz de evaluación de factores internos.....	33
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA		35
4.1	Análisis de proceso de reclutamiento y selección	35
4.2	Análisis del diseño de puestos	36
4.3	Análisis de la gestión del desempeño	37
4.4	Análisis del proceso de compensación y prestaciones sociales.....	38
4.5	Análisis del proceso de capacitación	39
4.6	Análisis de retención del talento, cultura y clima.....	39
CAPÍTULO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		41
5.1	Alineamiento estratégico.....	41
5.1.1	Análisis FODA	41
5.1.2	Estrategias organizacionales referentes.....	43
5.2	Objetivos del plan de recursos humanos.....	45
5.2.1	Objetivo General.....	45
5.2.2	Objetivos específicos	45
5.3	BSC e indicadores propuestos	45
5.3.1	Mapa estratégico	45
5.3.2	Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral	47
5.4	Perspectiva de crecimiento aprendizaje	49
5.5	Plan de mejora de procesos de recursos humanos	50
5.5.1	Programa de capacitación.....	50
5.5.2	Programa de gestión del desempeño.....	57
5.6	Plan de desarrollo organizacional	65
5.6.1	Onboarding	65
5.6.2	Formación en el puesto	66
5.6.3	Gestión del desempeño.....	66
5.6.4	Participantes.....	67
5.6.5	Responsables	67
CAPÍTULO VI: IMPACTO DE RESULTADOS		68
6.1	Objetivo.....	68
6.2	Presupuesto.....	68

6.3	Despliegue de acciones – GANTT	70
6.4	Impacto en los resultados	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		78
ANEXOS.....		81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Cuadro resumen de análisis PESTEL.....	21
Tabla 2	Cuadro resumen cinco fuerzas de Porter.....	5
Tabla 3	Matriz EFE.....	24
Tabla 4	Cuadro resumen modelo de negocio.....	28
Tabla 5	Cuadro resumen de la cadena de valor.....	30
Tabla 6	Matriz VRIO.....	32
Tabla 7	Matriz EFI.....	33
Tabla 8	Cuadro resumen matriz FODA.....	42
Tabla 9	Estrategias organizacionales del análisis FODA.....	43
Tabla 10	Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral.....	48
Tabla 11	Responsabilidades en el proceso de Onboarding.....	54
Tabla 12	Tipos de inducción.....	54
Tabla 13	Responsabilidad del proceso de formación en el puesto.....	55
Tabla 14	Responsabilidad del proceso de evaluación de desempeño...	60
Tabla 15	Escala de evaluación de desempeño.....	61
Tabla 16	Presupuesto del Plan Estratégico de Gestión Humana.....	68
Tabla 17	Seguimiento de presupuesto del Plan Estratégico de Gestión Humana.....	69
Tabla 18	Cronograma de Actividades del Plan Estratégico de Gestión Humana.....	71
Tabla 19	Motivo de errores y retrasos en la Gestión de las áreas de operaciones y finanzas.....	72
Tabla 20	Impacto financiero del Planeamiento Estratégico de GH.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Evolución del movimiento de carga a nivel nacional, en toneladas métricas.....	16
Figura 2	Evolución del movimiento de contenedores a nivel nacional, en toneladas métricas.....	17
Figura 3	Mapa estratégico de la empresa.....	31
Figura 4	Mapa estratégico de la empresa.....	46
Figura 5	Pasos para realizar adecuadamente el proceso de formación en el puesto.....	52
Figura 6	Fases del proceso de evaluación de desempeño.....	59

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar el Plan Estratégico de Recursos Humanos para una empresa de servicios marítimos para el período 2021 – 2023.

Como parte de este proceso, se ha definido la importancia de gestionar la implementación de programas de capacitación y desempeño con el fin de brindar el soporte que se requiere para potenciar la competitividad de los colaboradores y de la empresa.

Para la elaboración del diagnóstico, la investigación fue de carácter exploratorio-descriptivo; empleando para ello entrevistas a profundidad y focus group a los trabajadores, además se utilizaron instrumentos de análisis estratégicos tales como FODA, PESTEL, fuerzas de PORTER, Análisis VRIO, entre otros, los cuales nos permitieron identificar una línea base y establecer los procesos críticos del área de Gestión Humana, promoviendo el alineamiento de la misma con la estrategia del negocio.

Finalmente, se establecieron mejoras y propuestas ad hoc a las necesidades de la empresa para lograr contrarrestar la problemática existente y focalizarla hacia la mejora continua.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Perfil competitivo de la empresa

El Grupo SERPAC se fundó en el año 1967 bajo el nombre de Marítima del Pacífico (Marpac), quien fue una de las empresas pioneras en la prestación de servicios marítimos y portuarios, enfocada en ofrecer soluciones a la industria minera. En el año 2001 con el objetivo de incrementar la cobertura de los servicios ofrecidos, se decidió que Marpac se fusionara con otra importante empresa de servicios marítimos y portuarios (Sercomar). Como consecuencia de esta fusión se constituyó la empresa denominada SERPAC International SAC.

Marítima del Pacífico fue una de las primeras empresas en proveer servicios de fletamento marítimo en el mercado peruano y pionera en la contratación de naves durante las primeras exportaciones de harina de pescado y concentrados de mineral a granel a finales de 1960 y principios de 1970, inicialmente trabajando con las empresas estatales Minero Perú Comercial y Pesca Perú.

Sercomar fue fundada como el brazo comercial de la empresa Naviera Humboldt S.A., la mayor empresa naviera peruana especializada en el transporte de graneles desde su inicio en el año 1970 hasta el 2001. Sercomar manejó por cuenta de Naviera Humboldt la contratación de las cargas de exportación de harina de pescado, minerales, sal y otros productos, así como la importación de cargas de granos y fertilizantes al mercado peruano. Desde que Sercomar y Marpac se fusionaron en el año 2001 la nueva empresa (SERPAC) se ha convertido en líder del mercado en la prestación de servicios marítimos.

El Grupo SERPAC cuenta con cinco empresas, SERPAC International S.A.C, SERPAC Agencias S.A.C, SERPAC Portuaria S.A.C, Prácticos Marítimos S.A.C y Cerro Azul, estando las cuatro últimas relacionadas al rubro de agente marítimo. La oficina principal del Grupo se encuentra ubicada en la ciudad de Lima y sus 7 sedes portuarias se encuentran en los puertos de Salaverry, Matarani, Pisco, Ilo, Chimbote, Callao y Paita.

Se precisa que el presente trabajo se enfocará en las empresas SERPAC Agencias (Comercial y Back Office) y SERPAC Portuaria (Operaciones) ya que el objeto social de cada una de ellas se complementa para brindar el servicio integral de agenciamiento marítimo.

Modelo de negocio de SERPAC PORTUARIA y SERPAC AGENCIAS:

En el gráfico del Anexo I se muestra el modelo de negocio de las empresas SERPAC Agencias y SERPAC Portuaria. En el primer bloque se puede visualizar el proceso comercial, desde la captación del cliente, negociación, mantenimiento de cuentas, desarrollo de nuevos negocios hasta el servicio de atención. En el segundo bloque podemos observar la gestión directa del área de operaciones, que inicia desde la coordinación preoperacional, la supervisión, ejecución y cierre de la nave atendida. Estos procesos van en paralelo con la gestión de la documentación, que inicia con el procesamiento de B/L (Bill of Lading) seguido de la tramitación de documentos y permisos para concluir en la ejecución y transmisión a aduanas. En el tercer bloque se pueden visualizar los procesos de back office, que se inician con la gestión de tesorería, gestión de cobranzas y concluye en los procesos de facturación y liquidación.

Finalmente, en el cuarto bloque, podemos visualizar los procesos de soporte, que son las áreas de TI, Gestión de RRHH, contabilidad y el área legal.

Gestión de operaciones en detalle (SERPAC PORTUARIA):

En el Anexo II, podemos visualizar en detalle la gestión de operaciones y el tiempo promedio del servicio que se requiere desde el control hasta el levante de descarga. Se observa que la operación se inicia con la transmisión del manifiesto al transportista, seguido del control de la llegada de la nave con aduanas y Asociación Portuaria Nacional (APN). El siguiente paso es el control de la descarga, el control de la salida del puerto y la recepción del Documento Único de Información de Manifiesto (DUIM) que en promedio toma dos días. Luego de ello, se programa el envío de la Declaración única de Aduanas (DUA) y el pago de tributos, que toma un día en promedio. Finalmente, el control de aduanas y la SUNAT que debe realizarse en el menor tiempo posible para evitar multas.

Clientes:

Los principales clientes son líneas navieras extranjeras: American Natural Soda Ash Corp - Ansac, Baltic Shipping, Cargill International S.A, Conti-Lines, BBC Chartering Carriers GMBH & CO.KG, Horizon Shipping Panamá INC, Dampskibsselskanet Norden A/S, Mitsui O.S.K. Lines, LTD, ODFJELL Tankers A/S,

Oldendorf Luebeck, Trafigura Maritime Logistics PTE LTD. Asimismo, cuenta con clientes locales como la Minera Chinalco Perú S.A.

Por otro lado, es importante mencionar que las empresas del Grupo SERPAC comparten la misma visión, misión y valores, los cuales se indican líneas abajo:

Visión¹: Ser el principal representante de servicios marítimos y logísticos portuarios en la costa oeste de Sudamérica, logrando altos niveles de excelencia para nuestros clientes.

Misión²: Brindamos servicios marítimos integrados y personalizados a líneas navieras y dueños de carga nacional e internacional sustentados en un grupo humano con experiencia y comprometido con la empresa.

Principios y valores³: Compromiso, Innovación, Integridad, Servicio y Perseverancia.

1.2 Identificación del problema

Las empresas SERPAC Agencias y SERPAC Portuaria cuentan con muchos años de trayectoria en el mercado y comparten la visión y misión del Grupo, sin embargo, los objetivos organizacionales y funciones no se encuentran alineados en sus diferentes áreas. Esto genera pérdida de eficiencia y de productividad y con esto posibles inconvenientes con impacto económico. Esta problemática se hace visible sobre todo en las áreas de operaciones (SERPAC Portuaria), comercial y finanzas (SERPAC Agencias), pues existe un incremento de los indicadores de gastos financieros y administrativos relacionados a la gestión entre dichas áreas, así como responsabilidades no especificadas para el personal.

Es importante mencionar que, si bien la empresa está organizada y ordenada formalmente a través de procedimientos, políticas, instructivos, organigramas y manuales de función, existe deficiencias en el trabajo colaborativo entre áreas, así como la falta formulación de objetivos generales y/o grupales, y la medición de los comportamientos esperados en los niveles requeridos.

¹ Visión compartida por el Gerente General en entrevista.

² Misión compartida por el Gerente General en entrevista.

³ Principios compartidos por el Gerente General en entrevista.

De esa manera podemos concluir que, para alcanzar un mayor nivel de competitividad en el mercado, los colaboradores se deben alinear a los objetivos organizacionales y ambas empresas deben invertir en programas de onboarding, formación en el puesto y gestión del desempeño, los cuales deben contar con una frecuencia regular para que sean potenciadas constantemente por los líderes de la empresa.

Finalmente, es importante mencionar que el plan estratégico de recursos humanos que se realizará en el presente trabajo estará enfocado principalmente en los procesos de onboarding, formación en el puesto y gestión del desempeño para el período 2021– 2023.

1.3 Preguntas directrices

- ¿Los procesos del área de Gestión Humana están alineados a la estrategia corporativa y generan valor a la empresa?.
- ¿Qué estrategias necesita implementar el área de Gestión Humana para asegurar el alineamiento estratégico con la empresa?.
- ¿Qué estrategias necesita implementar el área de Gestión Humana para mejorar la competitividad y productividad de la empresa?.

1.4 Objetivos

- **Objetivo general**

Definir el plan estratégico del área de Gestión Humana de una empresa de agenciamiento marítimo para alinear y optimizar sus procesos en el periodo 2021-2023.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Realizar el diagnóstico del área de Gestión Humana y plantear factores para el alineamiento de sus procesos.
- ✓ Plantear estrategias que fomenten la mejora de competitividad a través del alineamiento de los procesos del área de Gestión Humana con las estrategias del negocio.

1.5 Justificación

La justificación del presente trabajo se enfoca en el desarrollo de una propuesta con estrategias de capacitación y gestión de desempeño a fin de dar un soporte y garantizar

la continuidad de las operaciones de la Organización, el mismo que contribuirá en el desarrollo de planes de acción para la gestión del recurso humano e impactará en la productividad y el desempeño de los colaboradores con el fin de garantizar el logro de objetivos organizacionales, proyectado para los siguientes tres años (2021 – 2023).

Asimismo, esta tesis será de gran aporte para rediseñar y replantear las estrategias y actividades de los procesos de recursos humanos, principalmente los de capacitación y gestión de desempeño, así como determinar la importancia que tienen estos procesos en la empresa.

Finalmente, el presente trabajo se realiza con el objetivo de ser parte del campo del conocimiento en factores estratégicos, tácticos y operativos de los procesos de recursos humanos en el sector, así como busca garantizar el logro de los objetivos organizacionales de una empresa de agenciamiento marítimo en los siguientes tres años.

1.6 Alcance

El alcance del presente trabajo de investigación abarcará la elaboración de diagnóstico de los procesos de recursos humanos aplicando entrevistas a profundidad a los responsables de áreas, colaboradores de manera aleatoria y a la Gerencia General. La información que se usará, así como la aplicación de entrevistas a profundidad será realizada solamente a la empresa.

Los años que se tomarán de referencia para la etapa de diagnóstico serán los años 2018, 2019 y 2020. Las propuestas de mejora serán planteamientos a mediano plazo, es decir para el periodo 2021- 2023.

1.7 Limitaciones

Para realizar el presente trabajo vamos a tener algunas limitaciones geográficas, dado que la empresa cuenta con varias sedes en Lima, Callao y otras provincias del país y también por la disponibilidad que tendrán algunos colaboradores que vamos a entrevistar. Otro factor limitante será la disponibilidad de información que la empresa no tenga y no pueda facilitar como algunas herramientas de análisis estratégico.

1.8 Metodología

El método que se usará para el desarrollo del presente trabajo de investigación es de carácter exploratorio-descriptivo. Las entrevistas a profundidad serán el principal instrumento cualitativo a utilizar. Además, se utilizarán instrumentos de análisis

estratégicos tales como FODA, PESTEL, fuerzas de PORTER, Análisis VRIO, entre otros, lo que nos permitirá realizar el Plan estratégico de recursos humanos enfocados en los procesos de capacitación y desarrollo, necesarios para incrementar la productividad.

Como consecuencia de este estudio se identificará las principales falencias de los procesos, y se realizará un análisis y evaluación para establecer las causas y acciones a ejecutar. Adicionalmente, se precisa que el desarrollo del plan estratégico de recursos humanos se realizará con el Jefe de Gestión Humana y el Gerente General de la Compañía, quien apoyará en la investigación.

1.9 Propuesta de solución

Se enfoca en el desarrollo de un planeamiento estratégico de Recursos Humanos con énfasis en onboarding, formación en el puesto y gestión del desempeño, a fin de dar un soporte y garantizar la continuidad de las operaciones de la organización, asimismo se busca contrarrestar la falta de trabajo colaborativo entre áreas, la poca claridad en los flujos de procesos y la falta de alineamiento de los objetivos individuales y grupales.

El plan estratégico está proyectado para los siguientes tres años (2021 – 2023) y se centra particularmente en el impacto sobre la gestión de los colaboradores, enfocado en la productividad y el desempeño éstos, con el fin de garantizar el logro de objetivos organizacionales. Además, este plan servirá de aporte para rediseñar y replantear las estrategias y actividades de los procesos de recursos humanos, principalmente los de capacitación y gestión del desempeño, así como determinar la importancia que tienen los mismos en la organización.

Por otro lado, el presente trabajo se desarrolla con la finalidad de contribuir al campo del conocimiento en los aspectos estratégicos – operativos de los programas de recursos humanos en el sector y además busca asegurar el alineamiento estratégico en los siguientes tres años.

1.10 Alcance de propuesta

El alcance del presente trabajo abarcará las entrevistas a profundidad con los responsables de área, colaboradores de forma aleatoria y con la Gerencia General en las empresas SERPAC Portuaria y SERPAC Agencias.

Los periodos analizados para la primera etapa de diagnóstico estarán comprendidos por los años 2018- 2020. Las propuestas de mejora serán planteamientos a mediano plazo, es decir; para el año 2021 al 2023.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL CONTEXTO

El entorno de una organización está compuesto por factores que cambian de manera constante tanto externa como internamente, los cuales afectan el funcionamiento de esta. El entorno externo contiene factores extrínsecos a las organizaciones que afectan la capacidad de estas para funcionar, y aunque éstas no siempre pueden controlar sus entornos, necesitan ser conscientes de los cambios que se producen, porque los mismos afectan en última instancia a sus decisiones y acciones diarias.

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.

2.1 Factores del macroentorno

El objetivo de esta sección es ahondar y entender el entorno de las empresas SERPAC Portuaria y SERPAC Agencia, y su área de Gestión Humana de acuerdo con el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Para el análisis se ha utilizado la herramienta PESTEL, con la cual se busca identificar y clasificar factores del macroentorno que podrían afectar a la empresa, la cual se encuentra adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones y regulada por la Autoridad Portuaria Nacional, quienes se encargan de coordinar y administrar todas las actividades relacionadas con el sistema portuario del Perú.

2.1.1 Factores políticos

Existen políticas monetarias y fiscales estables, así como seguridad en las regulaciones gubernamentales, sin embargo, se ve una inestabilidad dentro de la estructura de los poderes del Estado. En los últimos años existe un enfrentamiento claro entre el poder Ejecutivo y Legislativo, siendo el punto más álgido, la disolución del congreso en setiembre del 2019. A pesar de tener un nuevo congreso en el 2020, esa pugna entre ambos poderes continuó, desencadenándose una crisis política sin precedentes en el país. Asimismo, existe una tendencia populista del nuevo parlamento, que genera incertidumbre y cuyas consecuencias pueden resultar adversas en un futuro.

El Congreso de la República vacó en noviembre del 2019 al ex presidente Martín Alberto Vizcarra Cornejo, nombrando como nuevo presidente por sucesión al congresista Manuel Arturo Merino De Lama, el cual ocasionó el rechazo de la gran mayoría de la población y el sector privado empresarial provocando la renuncia inmediata de Manuel

Merino. Se hizo un nuevo proceso, nombrando nuevo presidente por sucesión a Francisco Rafael Sagasti Hochhausler en noviembre del 2020.

Esta incertidumbre política deteriora la confianza de los inversionistas peruanos y extranjeros, los cuales están esperando tener mayor estabilidad política para poder invertir en el país que se espera con las nuevas elecciones en el 2021.

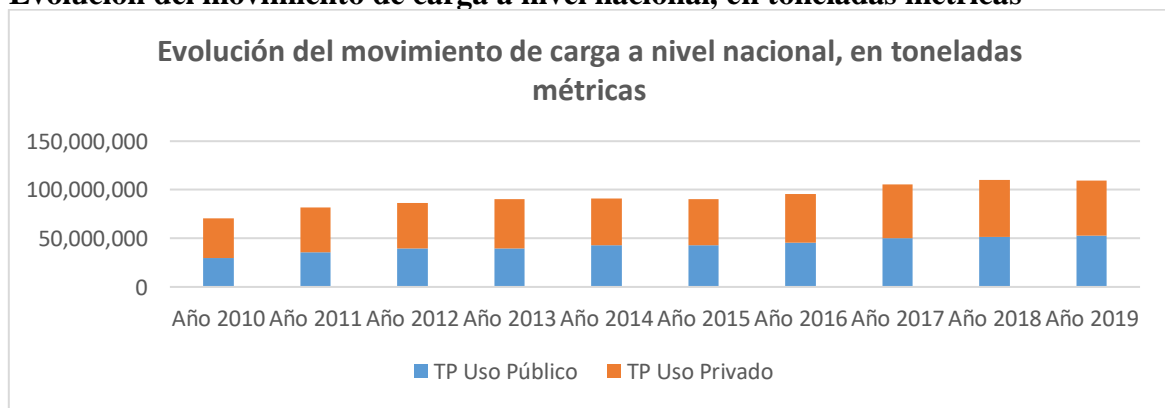
2.1.2 Factores económicos

Durante el último trimestre del 2019, el Producto Bruto Interno (PBI) registró un crecimiento de 1,8%, por la evolución favorable de la demanda interna (1,2%), así como el crecimiento del volumen de exportaciones en 2,4%, entre otros factores. Además, la actividad económica creció 2,2% en 2019 (INEI, 2020). Con este resultado, la economía peruana acumuló 125 meses de expansión continua y 20 años de crecimiento ininterrumpido.

Para el año 2020 el MEF, pronosticó una recuperación de la actividad económica, sin embargo, este pronóstico se ha visto afectado por la pandemia COVID-19, teniendo como resultado del primer trimestre de 2020, una reducción del PBI de 3.4% (INEI, 2020).

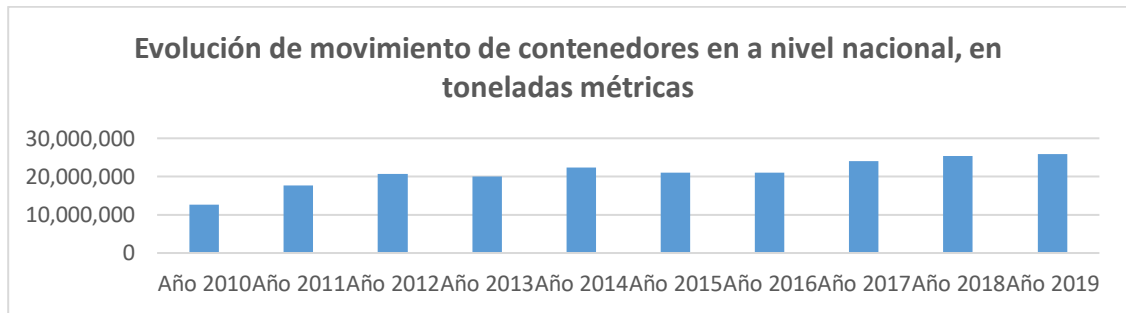
Por otro lado, respecto a las actividades propias del sector, la Asociación Portuaria Nacional (APN) muestra la evolución positiva del movimiento de cargas y movimiento de contenedores, que favorece los ingresos de las empresas de este sector al presentar un incremento en la demanda de los servicios que se brindan, tal y como se muestra a continuación:

Figura 1.
Evolución del movimiento de carga a nivel nacional, en toneladas métricas



Fuente: Memoria Anual 2019 -Asociación Portuaria Nacional.

Figura 2.
Evolución del movimiento de contenedores a nivel nacional, en toneladas métricas



Fuente: Memoria Anual 2019 -Asociación Portuaria Nacional.

Lo antes señalado demuestra un crecimiento desde el año 2010, con una estabilidad durante los dos últimos años, situación que en el año 2020 se ve afectado por la COVID-19, ya que existen menor ocupación en los buques, eliminación de escalas e incremento en los fletes (APAM, 2020).

Asimismo, proyecciones económicas como el incremento de las exportaciones mineras y agrarias, así como de la reconstrucción del norte del país avizoran un mejor rendimiento para el 2021 pudiendo superar los resultados del 2019.

Por otro lado, el Banco Central de Reserva (BCR) manifestó que durante el 2021 y hasta mediados del 2022 mantendrá su tasa de política monetaria en 0.25%. También proyectó una inflación de 2.2% para el 2021 y un tipo de cambio entre 3.45 soles y 3.50 soles.

En el esfuerzo de reducir costos logísticos, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) ha creado un plan piloto de reordenamiento de tránsito de camiones de carga para mejorar el acceso al puerto del Callao. Reduciendo en 42 minutos el tiempo de espera de camiones para ingresar a los terminales portuarios, lo cual representa un ahorro de más de S/ 4.8 millones al año para los transportistas, además, actualmente existe una cartera de 11 proyectos de modernización portuaria que buscan mejorar su infraestructura y equipamiento, de los cuales 9 estarían culminándose en el 2021, con una inversión que alcanza los casi US\$ 434 millones (MTC, 2021).

2.1.3 Factores sociales

Actualmente el país es afectado de manera constante por la presencia de delincuencia organizada, instalada en los principales puertos del país en donde el tráfico de drogas se realiza a través de la contaminación de contenedores y el robo de mercancía

se presenta en el trayecto hacia los puertos, que es el punto principal para la exportación de productos.

Los ejecutores de este delito sobornan o coaccionan a los empleados portuarios con la finalidad de tener acceso a los contenedores precintados e incluir mercancías ilícitas en cargas que han sido lícitamente preparadas para la exportación.

Asimismo, la corrupción es actualmente el principal problema que se presenta en nuestro país, afectando el desarrollo económico, generando desigualdad entre los ciudadanos y desconfianza de los funcionarios públicos.

2.1.4 Factores tecnológicos

El Perú como parte de su política de transformación digital viene implementando una serie de normativas con la finalidad de agilizar actividades relacionadas con el gobierno. Estas políticas se fundamentan en cuatro pilares centrales: la conectividad, la educación digital, el gobierno digital y la economía digital basado en el impulso y en el emprendimiento de la innovación para las pequeñas y medianas empresas y los sectores productivos (PCM, 2020).

Siguiendo este lineamiento, la Autoridad Portuaria Nacional ha lanzado un plan de gobierno 2019 – 2023 que plasma los objetivos y proyectos de gobierno digital, el cual está orientado a mejorar la forma de atención a los administrados impulsando la transformación digital, por ello es que el proyecto del Plan Nacional de Desarrollo Portuario establece como prioridad que las transacciones y el intercambio de mercancías se simplifiquen a través de las plataformas virtuales y con la ayuda de las TIs (Tecnologías de la información), se mejore el rendimiento y se reduzca los altos costos que se traducen en la eficiente ejecución de las actividades portuarios que supondrá una mejora del índice de productividad de los puertos peruanos con relación a otros puertos de la región, lo cual resulta importante en el actual ambiente de globalización y competencia inter portuaria regional.

2.1.5 Factores ecológicos

La Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú (DICAPI) es la autoridad responsable de normar y velar por la seguridad de las personas, el cuidado del medio ambiente y sus recursos naturales, así como sancionar

todo acto ilícito. DICAPI ejerce el control y vigilancia de todas las actividades que se realizan en el medio acuático, en cumplimiento de la ley y de los convenios internacionales, contribuyendo de esta manera al desarrollo sostenible del Perú.

Los clientes de SERPAC están regulados por la Organización Marítima Internacional (OMI) el cual está especializado por las Naciones Unidas, quienes son responsables de la seguridad y protección de la navegación y de prevenir la contaminación del mar por los buques. Este año publicaron la norma que obliga a los barcos a utilizar un combustible que sea más sostenible y que contenga como máximo, un 0,5% de azufre, antes la OMI permitía el uso de combustibles hasta con un 3,5% de esta sustancia (OMI, 2020).

SERPAC actúa como representante legal y solidario ante sus clientes, por ese motivo, si algún cliente de SERPAC es multado por infringir alguna norma, SERPAC realizará el pago oportuno de la multa y posteriormente se facturará en el servicio.

2.1.6 Factores legales

Existen acuerdos comerciales regionales multilaterales y bilaterales que han permitido incrementar nuestras exportaciones debido a la reducción de las barreras arancelarias, buscando con ello consolidar nuevos mercados para nuestros productos, elevar la competitividad y generar mayores ingresos económicos a través de la generación de empleos, entre otros, sin embargo en el 2020 hubo una caída del -17.1% con respecto al 2019, debido a la disminución de envíos de productos tradicionales y no tradicionales (OMI, 2020).

Mediante Resolución Ministerial 1300-2019-MTC/01 con fecha 31.12.2019 se aprobó el Proyecto de actualización del Plan Nacional de desarrollo Portuario Nacional, anexos y exposición de motivos que busca fortalecer el marco jurídico del Sistema Nacional de Puertos para promover una estructura sólida en el desarrollo de actividades portuarias, buscando con ello elevar los niveles de competitividad y calidad en la prestación de los servicios y actividades portuarias entre otros.

Asimismo, a través de la resolución N° 231-2019-EF/10 se publicó del proyecto de Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley General de Aduanas, aprobado por D.S. N° 010-2009- el cual ha sido materia de observaciones por parte de Asociación Peruana de Agentes Marítimos (APAM). Por otro lado, con fecha 09 de diciembre de

2020 a través del D.S. 367-2019-EF, se modificó el reglamento de la ley de aduanas, para adecuarse a lo establecido en el Decreto Legislativo 1433, sin embargo, la APAM y otros gremios han mostrado disconformidad con algunos artículos al considerar que perjudica las operaciones.

Luego de haber realizado el análisis PESTEL, se muestra un cuadro resumen que hace incidencia en el análisis de impacto de los factores anteriormente mencionados:

Tabla 1.
Cuadro resumen de analisis PESTEL

Factor	Tendencia	Impacto en el negocio	Impacto en Recursos Humanos	Calificación
Factores políticos	Situación política cambiante e incertidumbre por los niveles de corrupción y malos manejos de los aparatos estatales.	Positivo: El marco político, a pesar de la inestabilidad no afecta las relaciones comerciales del negocio.	Se generan mayores obligaciones laborales, tales como la contratación de seguros de vida ley desde el primer día de trabajo.	Amenaza
	Tendencia populista del congreso en la emisión de normas que afectan la situación económica del país a largo plazo.	Negativo: Generación de sobre costos que impactan en las utilidades de la empresa.	El estado de emergencia sanitaria limita el trabajo de algunos colaboradores por estar incluidos en el grupo de riesgo.	
Factores económicos	Desaceleración de la economía y frente a la crisis del COVID 19 con posibilidad de recuperación durante el 2021.	Al ser un negocio esencial y estratégico para el país, no se ha visto tan afectado como otros sectores económicos a raíz del COVID -19 pues, aunque con restricciones, el movimiento de cargas de materia prima continúa.	Incremento de costo laboral como consecuencia del COVID-19 (Implementación de Protocolos de prevención, personal de riesgo, capacitaciones, EPPs, aplicación de pruebas de descarte, atenciones médicas, costo de transporte, modificación del uso de infraestructura, personal de salud, incremento de tiempos no productivos, descansos médicos, incremento de licencias por goce de haber como consecuencias de casos sospechosos, etc.)	Amenaza
		Inversiones en infraestructura reducirían costos logísticos.		
Factores sociales	Existe persistencia de los conflictos sociales que pueden paralizar obras y proyectos que suponen pérdidas para el Estado.	Afecta el prestigio de la marca, mantenimiento o certificaciones tipo BASC, en caso se halle carga ilícita en alguno de los contenedores que gestiona la empresa.	La inseguridad afecta a los trabajadores, en vista que algunos se sienten amenazados o coaccionados para participar en actos ilícitos.	Amenaza
			Mayor rigurosidad en los procesos de selección y antecedentes de personal a contratar.	
Factores tecnológicos	El Perú como parte de su política de transformación digital viene implementando una serie de normativas con la finalidad de agilizar actividades relacionadas con el gobierno.	En el caso del ámbito portuario, La Autoridad Portuaria Nacional ha lanzado un plan de gobierno 2019 – 2023 que plasma los objetivos y proyectos de gobierno digital	Transformación digital de los procesos de recursos humanos.	Oportunidad
Factores ecológicos	El Estado y los organismos no gubernamentales han establecido leyes y buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente y se están sancionando las malas prácticas.	DICAPI (Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú) ejerce el control y vigilancia de todas las actividades que se realizan en el medio acuático, en cumplimiento de la ley y de los convenios internacionales, contribuyendo de esta manera al desarrollo sostenible del Perú.	Fortalecimiento de la marca empleadora al contar con políticas de medio ambiente aprobadas.	Oportunidad
Factores legales	La tendencia en el mundo es realizar los negocios de una manera ética, responsable y respetando el marco legal.	Positivo. Brinda mayor oportunidad a las empresas para competir de manera justa y transparente. Así, prevalecen la calidad y el servicio. Positivo: Se busca actualizar el Plan Nacional de Desarrollo Portuario cuyo objetivo es promover la eficiencia de los servicios y fortalecer la competitividad de los puertos.	Genera mayor oportunidad de empleos, siendo necesario la capacitación en los puestos de trabajo demandantes.	Oportunidad

Elaboración propia.

En conclusión, el ambiente externo es relativamente incierto debido a que, si bien las políticas son estables, no conocemos la tendencia del electorado para el cambio de gobierno que está próximo a darse. Asimismo, la economía se está viendo bastante afectada a nivel mundial por la COVID-19 y por lo tanto la contracción del consumo podría ocasionar una disminución de demanda de commodities para la elaboración de productos, afectando nuestro PBI, existiendo un riesgo de que este descienda a -12% según las proyecciones del Banco Mundial, lo que va a generar mayor desempleo y un aumento en el índice de pobreza, así como el incremento de la delincuencia y la inseguridad social.

En relación con los aspectos tecnológicos, ecológico y legales, se puede precisar que existe muchas oportunidades de negocio por flexibilización de la normativa y de la generación de facilidades para agilizar la importación y la exportación en el país.

2.2 Factores de microentorno

Para el siguiente análisis, utilizaremos la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter. Esta herramienta nos permitirá analizar el nivel de competencia de la organización dentro del microentorno, facilitando el desarrollo de nuestra estrategia de negocio, con el objetivo de aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas detectadas en el rubro de agenciamiento marítimo, mediante los elementos: poder de negociación con los clientes, poder de negociación con proveedores, barreras de entrada (los nuevos competidores), barreras de salida (sustitutos) y la rivalidad entre los competidores.

En el siguiente cuadro se resumen el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

Tabla 2.
Cuadro resumen cinco fuerzas de Porter

<p>Poder de negociación de los clientes</p>	<p>Existe tres tipos de agenciamiento marítimo, el que es nominado por el fletador de la carga (Charters Agent), el que es nominado por el operado del buque (Owners Agent) y el que es nominado por el operador de tripulación de buque (Ship Management)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fletador de carga (Charters Agent): El poder del cliente es bajo, la razón es que el servicio es nominado por el fletador de la carga, sin embargo, pagado por el operador del buque y su poder de negociación es casi nula siempre y cuando la comisión de agencia este dentro de los niveles de mercado. 2. Operador de buque (Owners Agent): En este caso, el servicio es nominado y pagado por el operador del buque. El poder de negociación del cliente es alto, usualmente logra descuentos considerables por servicios integrados, volumen de recaladas y puertos. 3. Operador de tripulación de buque (Ship Management): En este caso el poder de negociación es alto, debido a que son ellos los que realizan directamente los pagos de todos los servicios de atención a la tripulación a la nave.
<p>Rivalidad entre las Empresas</p>	<p>La rivalidad es alta entre empresas. Al ser un mercado estructurado con poca rotación de clientes (charters y owners), hay una constante competencia por los clientes y considerando que usualmente se presentan complicaciones en los puertos, ante una eventualidad, normalmente los clientes se cambian de agente.</p>
<p>Amenaza de los nuevos competidores</p>	<p>La entrada de nuevos competidores es baja, considerando que el negocio marítimo está repartido entre las empresas actuales, es importante indicar que hace un poco más de 5 años había 50 agencias marítimas a nivel nacional y hoy existen un promedio de 25, debido a que las grandes empresas han absorbido a las pequeñas.</p>
<p>Amenaza de productos o servicios sustitutos</p>	<p>No existen sustitutos para este servicio, sin embargo, aunque aún no está reglamentado es que el esquema de contratación del servicio marítimo podría llevar a que las líneas navieras desvíen la carga (destinada a Perú) a otros países, reduciendo así el flujo de envíos a través de puertos peruanos, lo que indica que podrían llegar menos buques al Perú, pero con fletes más altos, esto podría ser una amenaza muy alta para el servicio. Si una línea naviera tiene muchas recaladas, se puede integrar verticalmente en la cadena logística y abrir su propia oficina. Este es el caso de MSC (Mediterrainian Shipping Company) en Perú.</p>
<p>Poder de negociación de los proveedores</p>	<p>Existe alto poder de negociación con los proveedores de una agencia marítima dado la gran variedad de servicios que brindan al buque, como el servicio de lanchas, el servicio de practicaje (tercerizados con otras empresas del grupo), clínicas y hospedajes.</p>

Elaboración propia.

Se ha identificado a través del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, que los factores determinantes para formular sus estrategias están basados principalmente en que el servicio de agenciamiento marítimo no cuenta con sustitutos potenciales lo que asegura la continuidad del negocio. Asimismo, existe un alto poder de negociación con los proveedores en relación con el precio y calidad del servicio. Por otro lado, en relación con las amenazas, se puede observar bajo poder de negociación con los clientes debido a que existen muchos competidores en el mercado que brindan incluso servicios adicionales, por ende, se puede analizar que otra de las grandes amenazas es la rivalidad que se tienen entre las empresas de la competencia y que incluso tienen un portafolio más

amplio de servicios marítimos. Finalmente, en relación con la fuerza de nuevos competidores podemos inferir que existe un riesgo moderado, ya que existen indicios de que las grandes cadenas de logística intenten ingresar como competidores.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, podemos concluir que el rubro cuenta con un nivel intermedio de atractividad.

2.3 Definición de oportunidades y amenazas

2.3.1 Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permitirá evaluar los factores externos del negocio para formular estrategias que permitan evaluar las oportunidades y amenazas del sector.

Tabla 3.

Matriz EFE

OPORTUNIDADES		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Tratados de libre comercio y tratados económicos con las potencias del mundo.	0.14	3	0.42
2	Eliminación de barreras comerciales con los principales países.	0.12	3	0.36
3	Crecimiento comercial del Perú que genera ingresos y salidas por puertos (importación y exportación).	0.12	3	0.36
4	Amplia demanda de clientes nacionales e internacionales	0.12	3	0.36
5	Posibilidad de salidas en los diferentes puertos del país.	0.13	4	0.52
6	La carretera transoceánica que permitirá la llegada de mayores buques al Perú con destino a países cercanos.	0.1	3	0.3
7	Las propuestas normativas de incentivar el cabotaje dentro de los puertos del Perú.	0.05	3	0.15
AMENAZAS		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
8	Informalidad e inseguridad en los terminales portuarios.	0.05	2	0.1
9	Modificación del reglamento de la ley de aduanas (calificación por la entrega de carta fianza)	0.05	2	0.1
10	Los especialistas en servicios marítimos son escasos en el mercado.	0.05	2	0.1
11	Factores climatológicos que impactan en las operaciones.	0.02	2	0.02

12	Algunos puertos son administrados por empresas de la competencia.	0.02	2	0.02
13	Huelgas de trabajadores en los principales puertos.	0.03	2	0.06
TOTAL		1		2.87

Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis, y teniendo en cuenta que el resultado de la puntuación ponderada es de **2.87**, se puede colegir que el negocio tiene una posición competitiva saludable en el que se aprovecha las oportunidades y se maneja adecuadamente las amenazas que se presentan, sin embargo, esto podría gestionarse de una manera más adecuada.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO

3.1 Modelo de negocio (CANVAS)

SERPAC desarrolla sus operaciones bajo el modelo de negocio CANVAS, en el cual se muestra información interna que nos permitirá realizar un mejor análisis.

Respecto a la diferenciación con otros modelos de negocio, SERPAC está enfocado en el servicio personalizado que brinda a sus clientes, basados en la eficiencia y calidad exigida por éstos, la cual se mantiene a través de una atención y comunicación permanente y oportuna, permitiendo con ello un alto nivel de satisfacción y en consecuencia mantener clientes fidelizados. Para ello, el área comercial mantiene una relación cercana con el cliente, informándole diariamente sobre el status de sus naves y otras situaciones de relevancia.

SERPAC cuenta con dos principales socios, los accionistas de capital peruano y chileno y sus proveedores, con quienes se tercerizan servicios marítimos adicionales, como por ejemplo el servicio de practicaaje y el servicio de lanchas.

Asimismo, SERPAC cuenta con tres tipos de clientes, los fletadores de las cargas, los Operadores de los buques (a nivel local e internacional) y los operadores de tripulación, precisando que, con los operadores de buques, se tiene menor poder de negociación debido a que ellos negocian directamente con el cliente de la mercadería y cotizan otros servicios integrados.

La actividad clave de SERPAC es la comercialización de los servicios de agenciamiento marítimo y las operaciones que se realizan directamente en los diferentes puertos del Perú, garantizando con ello, el menor costo del servicio con un alto nivel de satisfacción. De igual modo, debido a los servicios especializados con los que cuenta, la empresa logra los resultados esperados y eso lo demuestran sus años de permanencia en el rubro marítimo.

Uno de los recursos claves son los operadores (Coordinador de muelle, Procurador, Operador de nave) quienes atienden personalmente las naves en los diferentes puertos. Los especialistas comerciales, son los que aportan con el Know How para la ejecución de los contratos y los especialistas del área financiera se encargan de mantener el flujo de la liquidez de la caja.

La comunicación con el cliente se mantiene mediante diferentes modalidades, llamadas telefónicas, videollamadas, visitas personales a sus países de residencia, asistencia a ferias internacionales del rubro y, además, eventos sociales para entrelazar alianzas de largo plazo.

Sobre los canales de distribución, la empresa apoya en la gestión de la entrada o salida de los productos de sus clientes (granel, sólido, carga refrigerada, cemento, petróleo y derivados) desde las 7 oficinas portuarias a nivel nacional (Callao, Salaverry, Matarani, Paita, Chimbote, Pisco e Ilo) que tienen el mismo estándar de atención al cliente.

En relación con la estructura de ingresos, se brinda principalmente el servicio de agenciamiento en un 60%, el de servicios adicionales a la nave (Husbandry) en un 15%, de documentación en un 5%, comisión de proveedores en un 10%, cambio de tripulación (crewchange) en un 10%. Otros servicios marítimos solicitados se tercerizan y se cobran comisiones. Los ingresos anuales son alrededor de 7 millones de dólares americanos.

En lo que respecta a la estructura de egresos, los costos fijos son la mano de obra (colaboradores de planilla y tercerización de otros especialistas), los alquileres de Instalaciones y equipos de la empresa, así como los servicios de energía eléctrica y el mantenimiento de las oficinas.

El área de gestión humana requiere mejoras en sus procesos, con lo cual generará valor a las diferentes áreas y procesos de la empresa mediante la capacitación y desempeño del personal, logrando el alineamiento organizacional y mejora de resultados acorde con los objetivos corporativos. Respecto a ello, aún no se han realizado programas de evaluación de desempeño en base a objetivos, clima laboral y necesidades de capacitación, motivo por el cual se presentarán recomendaciones y sugerencias.

Tabla 4.
Cuadro resumen modelo de negocio

SOCIOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	COMUNICACIÓN AL CLIENTE	SEGMENTO DE MERCADO	
Accionistas: Capital Peruano y Chileno.	Comercialización y Operaciones	Brindar un servicio personalizado a través de una atención y comunicación permanente y oportuna.	Llamadas, videollamadas, eventos anuales, visitas a clientes en el exterior, eventos sociales, reportes de mercado, ferias internacionales.	Fletadores de carga. (Charters Agent)	
Proveedores: Servicios tercerizados (Practicaje, lanchas, remolcaje)			RECURSOS CLAVES	CANALES DE DISTRIBUCION	Operadores de Buque. (Owners Agent)
			Operadores del servicio: (Coordinador de muelle, Procurador, Operador de nave) Los que mantienen la eficiencia y calidad del servicio. Especialistas comerciales: Aportan Know How en el manejo de contratos y operaciones portuarias Especialistas financieros: Mantener flujo de liquidez.	Apoyo en la gestión de entrada y salida de productos en las 7 sedes portuarias.	Operadores de tripulación de buque. (Ship Management). Los clientes son mercados locales e internacionales
ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE INGRESOS			
Costos Fijos Mano de obra (colaboradores de planilla y tercerización de otros especialistas). Alquileres de Instalaciones y equipos de la empresa. Servicios: Energía eléctrica, mantenimiento de oficinas.		Servicio de agenciamiento en un 60%, Husbandry en un 15%, Documentación en un 5%, comisión de proveedores en un 10%, Crewchange en un 10%. Así como otros servicios que se tercerizan y de los cuales se recibe una comisión.			

Elaboración propia.

3.2 Cadena de valor

En la cadena de valor de SERPAC se consideran los siguientes elementos:

3.2.1 Actividades de soporte

Dentro del grupo de actividades de soporte, se observan las siguientes:

Infraestructura empresarial

- a) **Finanzas, tesorería y facturación:** administran los flujos de la caja y del financiamiento bancario, así como los presupuestos de todas las áreas de la empresa. Adicionalmente gestionan la facturación y la cobranza de servicios.
- b) **Contabilidad:** gestionan la contabilidad y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

- c) **Legal:** brindan soporte legal de las actividades realizadas por la empresa, así como del soporte contractual de concesiones y servicios.
- d) **Gestión humana**
 - Gestión del Talento:** responsables de la atracción retención y desarrollo de talentos.
 - Administración de Personal:** administración del pago de planillas, la cual es tercerizada en la actualidad.
- e) **Desarrollo de tecnología:** responsables del Desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas, así como de incorporar y automatizar los procesos productivos.
- f) **Abastecimiento:** responsables de la Gestión de contratos que respalden un apropiado aprovisionamiento para las operaciones y para la ejecución de servicios, así como de velar por la continuidad de estos.

3.2.2 Actividades primarias

Dentro del grupo de actividades primarias, se observan las siguientes:

- a) **Logística interna:** gestión de licenciamientos en los principales puertos, así como de gestionar el capital social en las operaciones. De estas actividades se desprende una de las fortalezas de la empresa, la cual crea una ventaja diferenciadora de la competencia al contar con mayor cantidad de licenciamientos en puerto que el promedio.
- b) **Operaciones:** ejecución de la recepción y acuerdos de servicios a clientes en los principales puertos, así como la contratación de avituallamiento, servicios portuarios, despacho de buques, pago de tarifas portuarias, contratos de fletamento, conocimientos de embarque, contratación de servicios de reparación, entre otras. La propuesta de valor de la empresa se centra en la atención personalizada al cliente.
- c) **Logística externa:** entrega de liquidaciones con los servicios contratados y de la coordinación de la ejecución de estos. Dichas actividades se realizan

en el tiempo oportuno y de acuerdo con los requerimientos del cliente, a pesar de que estos requerimientos se solicitan de una manera extraordinaria.

d) Comercial: comercialización de los servicios de agenciamiento, así como de la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes y las alianzas realizadas con empresas del grupo que permiten generar sinergias para la gestión de clientes. El valor agregado hacia el cliente radica en el servicio que se brinda tanto a los fletadores, operadores de buque y operadores de tripulación, así como la flexibilidad de la empresa para atender las solicitudes generadas. El personal del área Comercial es clave ya que a través del servicio personalizado se encargan de fidelizar a los clientes, sin embargo, existe una oportunidad de mejora consistente en minimizar el riesgo de fidelización con este personal y no con la empresa. Asimismo, se precisa que el área comercial asume funciones de marketing, al no contar la empresa con esta área dentro de su estructura.

En detalle, se presenta cuadro resumen de la cadena de valor de SERPAC:

Tabla 5.
Cuadro resumen de la cadena de valor

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA			
Finanzas, Contabilidad, Tesorería, Facturación, Legal.			
GESTION HUMANA			
Gestión del Talento, Administración de Personal			
DESARROLLO DE TECNOLOGIAS			
Tecnología de información y Sistemas.			
ABASTECIMIENTO			
Gestión de contratos con proveedores			
LOGISTICA ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA SALIDA	MARKETING Y VENTAS
Licenciamiento en puertos	Contratación de servicios en puertos.	Liquidaciones de servicios	Comercialización de servicios
Capital Social		Ejecución de servicios a clientes.	
Know How del personal			

Elaboración propia.

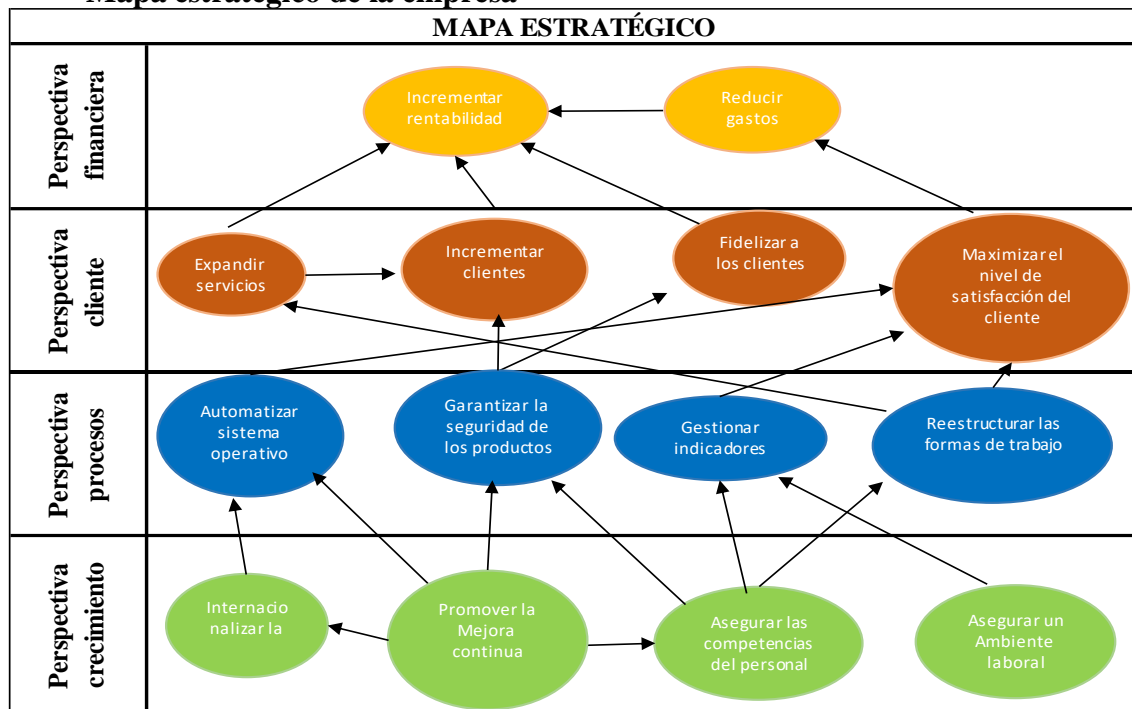
En conclusión, la empresa tiene factores que le permiten ser competitiva, los cuales podrían potenciarse si las áreas trabajaran de manera articulada y con un objetivo común, teniendo clara la influencia de los procesos de las diferentes áreas y entendiendo cómo el trabajar de manera engranada, podría incrementar el margen de ingresos.

3.3 Mapa estratégico

El mapa estratégico permite describir de forma clara los objetivos, iniciativas, medidas e interrelaciones de todas las piezas de la estrategia, es decir, procura mostrar cómo se pueden convertir las iniciativas y recursos en objetivos tangibles.

Si bien no existe actualmente un mapa estratégico definido por la empresa, se ha recogido y validado la percepción del Gerente General y sus reportes directos por medio de diversas entrevistas, la cual se encuentra plasmada en el siguiente gráfico:

Figura 3.
Mapa estratégico de la empresa



Elaboración propia.

Finalmente, el crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas antes señaladas, involucra al equipo ejecutivo y les da más claridad y compromiso con la estrategia, siendo una poderosa herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la organización.

3.4 Análisis VRIO

El Análisis VRIO es la técnica utilizada para clarificar y categorizar la relevancia de los recursos y las capacidades claves de la empresa en base a su Valor, Rareza, Inimitable y Organización. Para este estudio se utilizó la técnica teniendo los siguientes resultados:

**Tabla 6.
Matriz VRIO**

N	Ítem	V	R	I	O		VALOR COMPETITIVO
1	Plana Gerencial experta en el rubro	Si	No	No	No	1	Ventaja competitiva en paridad
2	Sucesores identificados para cubrir posiciones claves	Si	Si	No	No	2	Ventaja competitiva temporal
3	Personal operativo enfocado en la eficiencia y calidad del servicio	Si	Si	Si	No	3	Ventaja competitiva por explotar
4	Personal del área Comercial altamente especializado	Si	Si	Si	No	4	Ventaja competitiva sostenible
5	Enfoque en la atención al cliente	Si	No	No	No	1	Ventaja competitiva en paridad
6	Procedimientos especializados	Si	No	No	No	1	Ventaja competitiva en paridad
7	Sistemas informáticos especializados	Si	Si	No	No	2	Ventaja competitiva temporal
8	Capacidad de financiamiento	Si	No	No	No	1	Ventaja competitiva en paridad
9	Alto nivel de fidelización de los clientes	Si	Si	Si	No	3	Ventaja competitiva por explotar
10	Marca posicionada en el mercado	Si	No	No	No	1	Ventaja competitiva en paridad
11	Sedes ubicadas en lugares estratégicos	Si	Si	No	No	2	Ventaja competitiva temporal
12	Cuenta con certificaciones (ISO, licencia por puerto, etc)	Si	No	No	No	1	Ventaja competitiva en paridad
13	Alianzas Comerciales	Si	No	No	No	1	Ventaja competitiva en paridad

Elaboración propia.

Actualmente la empresa cuenta con una Ventaja competitiva sostenible relacionada a la fortaleza del área Comercial, así como dos Ventajas competitivas por explotar relacionadas a la fidelización de los clientes y el personal de servicio enfocado en el servicio al cliente.

Por otro lado, y en su mayoría, la empresa cuenta con Ventajas competitivas temporales y en paridad con posibilidad de optimización a través de un correcto planeamiento estratégico.

3.5 Matriz de evaluación de factores internos

La matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades más importantes que se pueden presentar al interno de una empresa, en este caso de SERPAC. Asimismo, se evalúan los factores internos, que nos permite identificar, sintetizar y poder evaluar nuestras fortalezas y debilidades, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

**Tabla 7.
Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS CLAVE		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				
1	Amplia cartera de clientes	8%	3	0.24
2	Clientes fidelizados	6%	4	0.24
3	Personal del área Comercial altamente especializado	5%	3	0.15
4	Cuenta con oficinas en los 7 principales puertos de Perú.	8%	3	0.24
5	Alianza comercial con las diferentes empresas del grupo que permite coberturar mayores servicios de manera eficiente.	8%	3	0.24
6	Contactos con socios estratégicos en diferentes países que les permite tener información oportuna para cubrir requerimientos de clientes.	5%	4	0.20
7	Reducción de gastos de 42% durante últimos 2 años.	5%	3	0.15
8	Incremento del 8.7 % de ventas, reducción de 13.7% en costo de servicio, reducción de 5.9% en gastos y aumento de 63.8% en la ganancia bruta el año 2019.	5%	4	0.20
9	Contar con un ERP de primer nivel (Oportunidad: aprovechar sus funcionalidades).	5%	4	0.20
10	Know how del negocio y personal con amplia experiencia operativa.	6%	4	0.24
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1	Proceso de cobranza defectuoso, originando retrasos en el flujo del 10% mensual.	5%	1	0.05
2	No existen flujos de procesos claros, articulados y actualizados.	5%	2	0.10
3	Falta de KPIs en cada área para una adecuada gestión	5%	2	0.10
4	Planeamiento estratégico no es conocido formalmente por todos los colaboradores	5%	1	0.05
5	Capital limitado para reinversión en equipos que generen la prestación de nuevos servicios.	5%	1	0.05
6	Riesgo de que los clientes se fidelicen con el trabajador que atiende sus servicios y no con la empresa.	3%	2	0.06
7	Las áreas administrativas no conocen la necesidad de la operación y no se alinean a la importancia de la atención al cliente.	3%	1	0.03
8	No se cuenta con un protocolo de atención al cliente institucionalizado.	5%	2	0.10
9	Rivalidad entre las empresas de la competencia y que incluso tienen un portafolio más amplio de servicios marítimos que ofrecer.	3%	1	0.03
10	No se incentiva el desempeño	3%	2	0.06
Total		100%		2.70

Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado en el cuadro descrito líneas arriba, y teniendo en cuenta que el resultado de la puntuación ponderada es de 2.70, se puede colegir que el negocio tiene una posición competitiva saludable en el que se aprovecha las fortalezas que permite mitigar adecuadamente las debilidades que se presenta la organización.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

El área de Gestión Humana es un área en proceso de crecimiento, y terceriza actividades como planillas, reclutamiento y selección de algunos puestos claves, así como los servicios de seguridad y salud en el trabajo y algunos trámites administrativos (subsidios). Esta área está a cargo del jefe de gestión humana, que se encarga de administrar todos los procesos de esta, la misma que funciona como un área corporativa, debido a que gestiona las empresas del grupo SERPAC, que a la fecha cuenta con 56 trabajadores en planilla.

El área de Gestión Humana como tal, aún no está bien fortalecida, considerando que si bien cuenta con procedimientos internos, estos necesitan ser potenciados para lograr una mejor gestión de los recursos humanos. Asimismo, dicha área no cuenta con procesos orientados al logro de resultados organizacionales.

La Gerencia General, reconoce que es importante fortalecer esta área, por lo que brinda la información necesaria para desarrollar propuestas con el objetivo de que se convierta en un socio estratégico del negocio y contribuya al incremento de la competitividad de la empresa.

Finalmente, líneas abajo se presenta cada uno de los procesos que existen dentro del área de Gestión Humana.

4.1 Análisis de proceso de reclutamiento y selección

Consiste en buscar, seleccionar y evaluar candidatos en base al perfil aprobado por la organización. Para lo cual, se cuenta con el procedimiento de reclutamiento, selección e inducción, en donde se describe el flujograma desde la identificación de la necesidad de cubrir un puesto, hasta la contratación del colaborador, permitiendo la trazabilidad del proceso ante auditorías que se puedan tener en el área. Los documentos que se generan en el proceso de selección son, requerimiento de personal, ficha de postulantes, evaluaciones psicométricas, verificación de antecedentes, referencias laborales, y armado de legajo personal, asimismo se utiliza diccionario de competencias para la selección de candidatos de acuerdo con el perfil declarado en la descripción de puesto; utilizando las técnicas de entrevista por competencias.

Las fuentes de reclutamiento son externas, no se realiza reclutamiento interno, la publicación dependen de la ubicación geográfica, en el caso de Lima se concentran en canales externos como bolsas de empleo de universidades e institutos, así como LinkedIn. En el caso de provincia, se trabaja con referidos, ello debido a que el rubro es muy especializado. Asimismo, es preciso mencionar, que los procesos de selección son atípicos en la empresa, por lo que no se cuenta con data histórica o indicadores de gestión.

Se está evaluando la contratación de una plataforma que tiene como alcance desde la publicación del aviso, hasta la emisión del informe de los postulantes, asimismo se precisa que en la actualidad no se cuenta con un procedimiento de inducción general e inducción en el puesto, debido a la baja rotación.

Luego del análisis realizado a este proceso, se puede determinar que, si bien no existe una alta rotación, es necesario ejecutarse las acciones correspondientes para que los nuevos colaboradores conozcan el negocio desde el inicio y estén alineados con los objetivos y los nuevos retos de su área y de la empresa.

4.2 Análisis del diseño de puestos

El área utiliza el Manual de Organización y Funciones (MOF) vigente para la revisión de los perfiles, los cuales están en proceso de actualización (vigentes desde el 2016) con las últimas posiciones creadas tomando en cuenta las funciones y responsabilidades inherentes al puesto, las competencias necesarias designadas por SERPAC para el cumplimiento del perfil requerido, así como los conocimientos y experiencias designados para el desempeño de las funciones indicadas.

La descripción de puesto consiste en detallar el objetivo del puesto, funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas, así como el nivel requerido en las competencias organizacionales y funcionales declarados en el diccionario de competencias. Este documento además es considerado para la evaluación de candidatos en los procesos de reclutamiento y selección.

De lo anterior se colige que existe una necesidad de realizar una actualización de los Descriptivos de Puesto y Manual de Organización y Funciones, así como hacer un

análisis de estos para validar que estén acorde a la visión estratégica del negocio y a la cultura organizacional. Por otro lado, es importante que este proceso sea input también para los procesos de Onboarding, Formación en el Puesto y Gestión del Desempeño, que se detallará en el próximo capítulo.

4.3 Análisis de la gestión del desempeño

Para que cada colaborador pueda mejorar su desempeño y pueda desarrollarse profesionalmente debe contar con la orientación de su jefe directo, quien es responsable de transmitirle los objetivos organizacionales e individuales, los comportamientos deseados, así como la retroalimentación sobre su desempeño; además de trabajar en conjunto un plan de mejora del desempeño en caso corresponda (en concordancia con las necesidades de la empresa y los propios intereses del colaborador).

En base a la política actual de desempeño, se miden competencias organizacionales y funcionales al puesto para todos los niveles. Por otro lado, aún no se ha incorporado la medición de objetivos organizacionales o referentes a la estrategia de las diferentes áreas. Este proceso no está sistematizado en una plataforma digital, en la actualidad su procesamiento a nivel de distribución, calificación y análisis es a través de Excel el cual es administrado por la Jefatura de Gestión Humana.

La gestión del desempeño se realiza una vez al año y se consideran cuatro etapas: evaluación, feedback, plan de acción y seguimiento. El objetivo es orientar y apoyar al colaborador a mejorar en las habilidades blandas requeridas. Asimismo, la evaluación es de 90° y no existe un comité de calibración.

Es responsabilidad de todo el nivel de supervisión de la empresa, la correcta implementación y administración del proceso de gestión del desempeño. Por otro lado, actualmente los resultados de la evaluación no impactan en otros programas del área de Gestión Humana.

En base al análisis realizado se señala que, para incrementar la productividad y asegurar el alineamiento con el negocio, es indispensable incluir el componente de Objetivos dentro de la Evaluación de Desempeño, así como validar que las competencias

transversales sean las adecuadas para la Organización y la creación de un comité calibrador. Adicionalmente, es importante articular el resultado del proceso de Evaluación de Desempeño con procesos relacionados a Capacitación y Talento.

4.4 Análisis del proceso de compensación y prestaciones sociales

Los procesos de planillas se encuentran tercerizados, sin embargo, la Jefatura de Gestión Humana monitorea que el pago se realice oportunamente y de acuerdo con las remuneraciones fijadas por la empresa. Las boletas de pago son entregadas virtualmente al colaborador por parte de la empresa tercera.

Asimismo, cabe indicar que la empresa cuenta con una política salarial que establece la metodología utilizada de factores y puntos y donde existen características comunes en cada grupo homogéneo, aplicando, midiendo y comparando de manera objetiva y no discriminatoria el valor relativo de los diferentes cargos, asimismo se han fijado los criterios a tener en cuenta para las modificaciones salariales, situación que actualmente no realiza en la práctica, ya que los aumentos se dan principalmente a solicitud del propio trabajador y debe contar con la aprobación de la Gerencia General así como del Directorio.

La Jefatura de Gestión Humana conjuntamente con el Gerente General están concientizados que la compensación debería estar alineada a un proceso de evaluación de desempeño con un sistema de calificación de méritos y resultados, ya que actualmente los colaboradores no reciben incrementos por mérito o remuneración variable de acuerdo a la naturaleza de cada posición.

Con relación a las compensaciones, tanto la equidad salarial interna como la competitividad salarial externa son revisadas, de acuerdo con su política, de manera continua y/o cuando lo sugieran las condiciones macroeconómicas y el propio mercado laboral. Además, se cumple con el pago oportuno de las prestaciones sociales, por ello no se evidencian situaciones negativas generadas como consecuencia de ello.

Finalmente, si bien existe un proceso de compensación, este no está lo suficientemente fortalecido, incluso su política salarial es muy general teniendo como

principal aspecto crítico la no ejecución de esta. Cabe resaltar que lo mencionado no está dentro del alcance del presente estudio, motivo por lo cual solo se realizarán recomendaciones sobre este proceso.

4.5 Análisis del proceso de capacitación

El área de gestión humana realiza un proceso de capacitación para todo el personal de la empresa. El plan de capacitación anual está orientado a los temas de Seguridad y Salud en el trabajo, certificación BASC, Sistema de Gestión de Calidad y cursos Portuarios principalmente para el personal operativo.

Asimismo, se pudo determinar que los cursos de especialización que son brindados a los colaboradores son autorizados por la Gerencia General en base a un criterio subjetivo.

Por otro lado, cabe indicar, que no existe un proceso de inducción general (sobre el negocio) y uno específico (en el puesto) para los colaboradores (actuales y nuevos), tampoco se ha podido evidenciar que exista un programa de formación en el puesto que consideramos importante debido a que es una empresa especializada y de estructura plana.

Finalmente, a partir del análisis efectuado se denota que este proceso es uno de los más relevantes en base a la problemática actual, motivo por el cual debe ser abordado en el mediano plazo para reducir las brechas encontradas. Bajo este panorama se considerará la implementación del programa de onboarding y formación en el puesto.

4.6 Análisis de retención del talento, cultura y clima

La empresa no ha realizado estudios de clima anteriormente, sin embargo, para el 2021 pretende realizar una evaluación de liderazgo y una encuesta de satisfacción laboral.

En relación con la retención del talento, se estima que más del 50% de colaboradores de la empresa están fidelizados con ésta, dada la baja rotación que existe, además muchos de ellos tienen una antigüedad entre 10 y 15 años. Se deduce que lo antes señalado se debe al buen ambiente interno de trabajo y a la flexibilidad laboral, tales

como, como permisos personales, préstamos económicos, cercanía con los líderes, entre otros.⁴

SERPAC es una empresa familiar y tiene una cultura organizacional orientada a los resultados, ya que su objetivo es lograr la meta que anualmente establece la organización y fomenta el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos. Asimismo, se debe tener en cuenta que el estilo de liderazgo de los dueños y gerentes del grupo empresarial, impactan de forma directa en la cultura organizacional y en la forma de trabajar de los colaboradores sobre todo en la oficina central, por lo que existe mayor control en el cumplimiento de las normas y los procesos, a diferencia de las oficinas portuarias que son más independientes y poco fiscalizados.

Dado que este proceso está relacionado con capacitación y desarrollo se realizarán recomendaciones para acortar las brechas del proceso de retención del talento, cultura y clima.

⁴ Información extraída de la entrevista realizada al Gerente General.

CAPÍTULO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1 Alineamiento estratégico

5.1.1 Análisis FODA

En el cuadro a continuación, se realiza el análisis de las variables identificadas a fin de establecer si representan una oportunidad, amenaza, debilidad y fortaleza para la empresa:

Tabla 8.
Cuadro resumen matriz FODA

FODA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FODA	1. Posibilidad de salidas en los diferentes puertos del país. 2. Tratados de libre comercio y tratados económicos con las potencias del mundo. 3. La carretera transoceánica que permitirá la llegada de mayores buques al Perú con destino a países cercanos. 4. Crecimiento comercial del Perú que genera ingresos y salidas por puertos (importación y exportación). 5. Existen empresas de agenciamiento con menor nivel de competitividad.	1. Informalidad e inseguridad en los terminales portuarios. 2. Modificación del reglamento de la ley de aduanas (calificación por la entrega de carta fianza) 3. Los especialistas en servicios marítimos son escasos en el mercado. 4. Huelgas de trabajadores en los principales puertos.
FORTALEZA	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
1. Amplia cartera de clientes. 2. Fidelización de clientes. 3. Cuenta con oficinas en los 7 principales puertos marítimos del Perú. 4. Know how del negocio y personal con amplia experiencia operativa debido a su trayectoria. 5. Personal del área Comercial altamente especializado. 6. Alianza comercial con las diferentes empresas del grupo que permite cubrir mayores servicios de manera eficiente.	F1, F4, F6, O2, O3, O4: Elaborar un plan comercial integrado con todos los servicios ofrecidos, mejorando los existente e incrementando nuevos para cubrir la demanda comercial, y generar mayores ventas. F4, O5: Formar alianzas estratégicas o fusionarse con agencias marítimas más pequeñas, con el objetivo de aprovechar las economías de escala. F3, O1, O2: Mejorar posicionamiento de marca en los principales puertos del Perú a través de conformación de un área de Marketing. F5, O2, O3: Captación de nuevos clientes.	F3, A1: Asegurarse de contratar a personal sin antecedentes. F4, A4: Definir un plan de contingencia con los aliados comerciales del grupo en caso de huelgas. F4, A2: Estandarización de proceso en las diferentes oficinas con la finalidad de evitar multas y sanciones F5; A3: Desarrollar programas de formación especializados al negocio.
DEBILIDAD	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
1. Proceso de cobranza defectuoso, originando retrasos en el flujo del 10%. 2. No existen flujos de procesos claros, articulados y actualizados. 3. Falta de KPIs en cada área para una adecuada gestión 4. Las áreas administrativas no conocen la necesidad de la operación y no se alinean a la importancia de la atención al cliente. 5. No se cuenta con un protocolo de atención al cliente institucionalizado. 6. No se incentiva el desempeño. 7. No existe una amplia oferta de servicios a comparación de otras empresas del rubro.	D1, O2, Redefinir el flujo del proceso de cobranza para maximizar la recaudación producto del posible crecimiento en ventas. D3, O2: Potenciar controles y auditorías en los procesos operativos y de back office. D4, D5, O2, O3: Fortalecer una cultura de servicio al cliente de manera integral. D3, D2, O2: Definir objetivos estratégicos con el fin de aprovechar el crecimiento comercial del Perú. D6, D3, O2, O3, O4: Establecer un proceso de meritocracia con impacto en los KPIs estratégico aprovechando el crecimiento comercial. D7, O3: Realizar investigación de mercado con la posibilidad de implementar nuevos servicios aprovechando apertura de nuevos mercados.	D6, A3: Contar con un programa atractivo de meritocracia que permite atraer a los mejores profesionales del rubro. D1, D2, D3, A2: Implementar herramientas y procesos que potencien el desempeño del personal con el fin de evitar incrementos en las cartas fianzas anuales.

Elaboración propia.

De acuerdo con la matriz FODA cruzada que se explica en el cuadro líneas arriba, se establecen diferentes acciones en cada una de las estrategias que se incluyen en la elaboración del Balanced Score Card de la empresa.

5.1.2 Estrategias organizacionales referentes

Como parte del desarrollo del análisis FODA, las estrategias empresariales sobre las que se va a soportar el Plan Estratégico de Gestión Humana son:

Tabla 9.
Estrategias organizacionales del analisis FODA

Estrategia	Alineamiento
Estrategia N° 1 (F1, F4, F6, O2, O3, O4): Elaborar un plan comercial integrado con todos los servicios ofrecidos, mejorando los existente e incrementando nuevos para cubrir la demanda comercial, y generar mayores ventas.	Responde a las fortalezas de contar con amplia cartera y fidelización de los clientes, tener Know how del negocio y personal con amplia experiencia operativa debido a su trayectoria, además de contar con Alianza comercial con las diferentes empresas del grupo que permite cubrir mayores servicios de manera eficiente, así como a la oportunidad de la creación de nuevos Tratados de libre comercio y económicos con las potencias del mundo, que permite la eliminación de barreras comerciales y genera crecimiento comercial (nacional e internacional) y de la construcción de la carretera transoceánica que permitirá la llegada de mayores buques al Perú con destino a países cercanos.
Estrategia N°2 (F4, O5): Formar alianzas estratégicas o fusionarse con agencias marítimas más pequeñas, con el objetivo de aprovechar las economías de escala.	Responde a las fortalezas de Know how del negocio y personal con amplia experiencia operativa debido a su trayectoria, así como a la oportunidad de la existencia de empresas de agenciamiento con menor nivel de competitividad.
Estrategia N° 3 (F3, O1, O2): Mejorar posicionamiento de marca en los principales puertos del Perú a través de conformación de un área de Marketing.	Responde a la fortaleza de tener presencia en los siete puertos a nivel nacional, así como a las oportunidades de tener la posibilidad de salidas en los diferentes puertos del país y a los tratados de libre comercio y tratados económicos con las potencias del mundo que genera crecimiento comercial (nacional e internacional).
Estrategia N° 4 (F5, O2): Mejorar los ratios de rentabilidad a través de la reducción de costos e incrementar el margen de beneficios.	Responde a las fortalezas del área comercial altamente especializada que genera mayores ingresos, así como, a la oportunidad que se presenta por los tratados vigentes de libre comercio y económicos, que permite la eliminación de barreras comerciales y genera crecimiento comercial (nacional e internacional).
Estrategia N° 5 (F2, A1): Sensibilizar a los colaboradores sobre la implicancia de contaminar las cargas de los clientes y el impacto de esto en la empresa.	Responde a la fortaleza de la fidelización de los clientes y de la informalidad e inseguridad en los terminales portuarios.
Estrategia N° 6 (F4, A4): Definir un plan para formar y especializar a nuestros colaboradores clave.	Responde a la fortaleza de contar con Know how del negocio y personal con amplia experiencia operativa debido a su trayectoria y a la amenaza de huelgas de trabajadores en los principales puertos.

<p>Estrategia N° 7 (F4, A2): Estandarización de proceso en las diferentes oficinas con la finalidad de evitar multas y sanciones, evitando mayores costos.</p>	<p>Responde a las fortalezas de contar con know how del negocio y a la amenaza de la modificación del reglamento de la ley de aduanas.</p>
<p>Estrategia N° 8 (F5, A3): Desarrollar programas de formación especializados al negocio.</p>	<p>Responde a la fortaleza de contar con personal del área Comercial altamente especializado y a la amenaza de escasez de personal especializado en el rubro.</p>
<p>Estrategia N° 9 (D1, O2): Redefinir el flujo del proceso de cobranza para maximizar la recaudación producto del posible crecimiento en ventas.</p>	<p>Responde a la debilidad de proceso de cobranza defectuoso, originando retrasos en el flujo del 10% y a la oportunidad de tratados de libre comercio y tratados económicos con las potencias del mundo.</p>
<p>Estrategia N° 10: (D3, O2): Potenciar controles en los procesos de auditoria y de back office.</p>	<p>Responde a la debilidad de no tener KPIs definidos en cada área para una adecuada gestión., así como a la oportunidad de creación de nuevos Tratados de libre comercio y tratados económicos con las potencias del mundo, que permite la eliminación de barreras comerciales y genera crecimiento comercial (nacional e internacional).</p>
<p>Estrategia N° 11 (D4, D5, O2, O3): Fortalecer una cultura de servicio al cliente de manera integral</p>	<p>Responde a la debilidad de las áreas administrativas de la empresa de no interiorizar la necesidad de la operación (no se alinean a la importancia de la atención al cliente), no se cuenta con un protocolo de atención al cliente institucionalizado, así como a la oportunidad de la celebración de Tratados de libre comercio y tratados económicos con las potencias del mundo, y la construcción de la carretera transoceánica que permitirá la llegada de mayores buques al Perú con destino a países cercanos.</p>
<p>Estrategia N° 12 (D2, D3, O2): Definir los objetivos estratégicos con el fin de aprovechar el crecimiento comercial del Perú.</p>	<p>Responde a la debilidad de no contar con flujos de procesos claros, articulados y actualizados y a la falta de KPIs en cada área para una adecuada gestión, y a la oportunidad de la celebración de Tratados de libre comercio y tratados económicos con las potencias del mundo.</p>
<p>Estrategia N° 13 (D3, D6,O2,O3,O4): Establecer un proceso de meritocracia con impacto en los KPIs estratégicos aprovechando el crecimiento comercial.</p>	<p>Responde a la debilidad de falta de KPIs en cada área para una adecuada gestión y a la falta de incentivo del desempeño y a las oportunidades de contar con tratados de libre comercio y tratados económicos con las potencias del mundo, carretera transoceánica que permitirá la llegada de mayores buques al Perú con destino a países cercanos y al crecimiento comercial del Perú que genera ingresos y salidas por puertos (importación y exportación).</p>
<p>Estrategia N° 14 (D7, O3): Realizar investigación de mercado con la posibilidad de implementando nuevos servicios aprovechando apertura de nuevos mercados.</p>	<p>Responde a la debilidad de la falta de una amplia oferta de servicios y a la oportunidad de contar con la carretera transoceánica que permitirá la llegada de mayores buques al Perú con destino a países cercanos.</p>
<p>Estrategia N° 15 (D6, A3): Contar con un programa atractivo de meritocracia que permita atraer a los mejores profesionales del rubro.</p>	<p>Responde a la debilidad de falta de incentivo del desempeño y con la amenaza de que los especialistas marítimos son escasos.</p>

Estrategia N° 16 (D1, D2, D3, A2): Implementar herramientas y procesos que potencien el desempeño del personal con el fin de evitar incrementos en las cartas fianzas anuales.	Responde a la debilidad de proceso de cobranza defectuoso, originando retrasos en el flujo del 10%, en la inexistencia de flujos de procesos claros, articulados y actualizados y falta de KPIs en cada área para una adecuada gestión y en la amenaza de la modificación del reglamento de la ley de aduanas (calificación por la entrega de carta fianza)
---	---

Elaboración propia.

5.2 Objetivos del plan de recursos humanos

5.2.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan de Desempeño y Capacitación dirigido a todo el personal, con la finalidad de generar una cultura orientada a la gestión de resultados que impactara en el logro de los objetivos estratégicos.

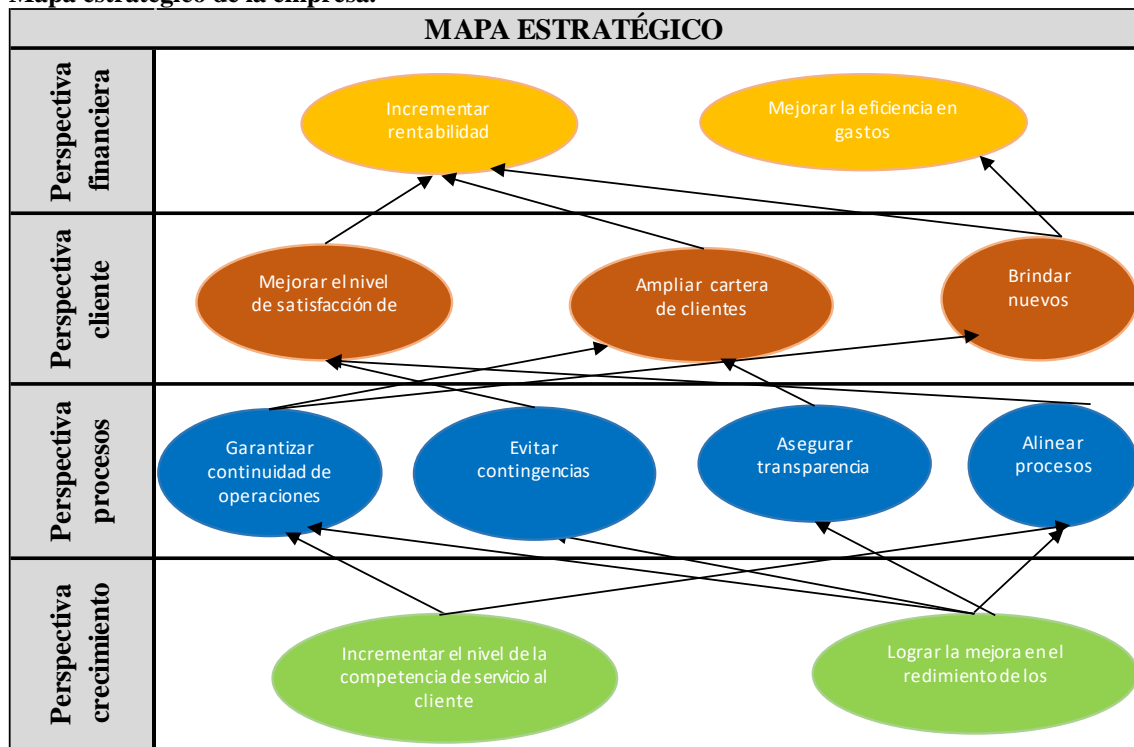
5.2.2 Objetivos específicos

- a) Acrecentar la productividad de los colaboradores mediante el establecimiento de indicadores y logro de objetivos.
- b) Involucrar a todos los colaboradores en los programas de capacitación interna y externa.
- c) Alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales para potenciar la competitividad de la empresa.

5.3 BSC e indicadores propuestos

5.3.1 Mapa estratégico

Figura 4.
Mapa estratégico de la empresa.



Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Mapa estratégico que se deriva de las estrategias establecidas en el FODA, se puede determinar que la orientación al cliente es el pilar de la estrategia empresarial, ya que se encuentra en varias perspectivas desarrolladas y contribuirá al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En relación con la perspectiva de procesos, se propone garantizar la continuidad de las operaciones, evitar contingencias, asegurar la transparencia y alinear los procesos, que permitirán a la empresa consolidarse internamente y desafiar los retos y objetivos trazados en relación con el crecimiento externo, siempre enfocado en el cliente. Además, en cuanto a la perspectiva de cliente, estas estrategias permitirán que la empresa logre altos niveles de satisfacción de sus clientes, ampliando la cartera de clientes y de servicios.

Finalmente, en cuanto a la perspectiva financiera, la empresa busca incrementar su rentabilidad, así como mejorar su eficiencia en gastos operativos.

5.3.2 Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral

En el cuadro líneas abajo se detalla el cuadro de mando integral elaborado.

Tabla 10.
Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE SERPAC	OBJETIVO	INDICADOR	TARGET	INICIATIVA	
Financiera	Formar alianzas estratégicas o fusionarse con agencias marítimas más pequeñas, con el objetivo de aprovechar las economías de escala.	Reducción del 15% de los costos fijos.	Reducción costos fijos 2021 vs costos fijos 2022	≥15%	Compartir costos fijos con agencias marítimas aliadas.	
	Mejorar los ratios de rentabilidad a través de la reducción de costos e incrementar el margen de beneficios.	Aumento del EBITDA en 15% anualmente	Incremento del EBITDA vs EBITDA del año anterior	≥15%	Incremento de servicios + revisión de la estructura de costos	
		r ratios de liquidez saludables (≥1) para la operatividad del	Liquidez corriente		≥1	Negociar plazo de pago mayores con proveedores. Gestionar el control de gastos.
			prueba ácida		1 a 1	
Incremento del 50% en la utilidad operativa.	Incremento utilidad operativa		≥50%	Revisión de procedimientos para reducir costos operacionales.		
Cliente	Fortalecer una cultura de servicio al cliente, para minimizar riesgo de fuga de clientes y generar mayores niveles de satisfacción.	Incrementar el ratio en 5% de la satisfacción al cliente.	Incremento de satisfacción de cliente vs satisfacción de cliente del año anterior	≥5	Identificar brecha sy capacitar al área operativa y comercial en atención al cliente	
	Mantener la fidelización de los clientes	Matener el 100% de los clientes	tasa de cancelación de clientes (CCR)	≥6	Plantear programa de fidelización	
	Mejorar posicionamiento de marca en los principales puertos del Perú a través de conformación de un área de Marketing	Ampliar la cartera de clientes en un 10%.	Incremento de cartera de clientes (clientes antiguos + clientes nuevos)-1)	≥10%	Atraer a nuevos clientes a través de los nuevos servicios + aprovechar factores externos (carretera interoceánica) etc.	
	Elaborar un plan comercial integrado con todos los servicios ofrecidos, mejorando los existente e incrementando nuevos para cubrir la demanda comercial, y generar mayores ventas.	Brindar nuevos servicios para incrementar las ventas en 10%	Ventas nuevas/total ventas	≥10	Benchmark de la competencia e ideas de nuevos servicios	
Procesos Internos	Definir un plan de contingencia con los aliados comerciales del grupo en caso de huelgas.	Garantizar la continuidad de la operación en un 100% (contar con un plan de contingencia en caso de huelgas de trabajadores externos)	N° de actividades interrumpidas por paralizaciones	0	Contar con back up de proveedores	
	Actualización y estandarización de proceso en las diferentes oficinas con la finalidad de tener menores costos y ser más competitivos.	No incurrir en multas por transmisiones (Aduanas) u otros procesos operativos.	N° de multas por transmisiones al mes	0	Redefinir el proceso de transmisiones	
	Potenciar controles y auditorias en los procesos operativos y de back office.	Prevenir una inadecuada gestión y asegurar la transparencia de los procedimientos establecidos.	Incremento de herramientas de control vs el año anterior	≥50%	Crear herramientas de auditoría	
Capacidades estratégicas	Fortalecer una cultura de servicio al cliente de manera integral.	Evaluar y potenciar el fit de la competencia de servicio al cliente.	Encuestas de servicio interáreas	≥80%	Encuesta de satisfacción al término de cada semestre	
	Reforzar el rol de recursos humanos para una adecuada gestión a través de la implementación de herramientas que potencie el desempeño del talento.	Mejorar la productividad a través de programas del desempeño y gestión del conocimiento de los colaboradores.	Horas de capacitación / Total de colaboradores	≥80	Potenciar programas de capacitación	

Elaboración propia.

Es sustancial reconocer el impacto que la medición tiene en la ejecución ya que este es parte importante de la estrategia. En este sentido el Cuadro de Mando Integral permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

Para que el cuadro de mando funcione, debe lograr un apoyo y ser comprendido por toda la empresa. Los empleados tienen que aceptar el cuadro de mando como una imagen relevante de la empresa, que incluye necesidades y ambiciones a largo plazo, pues su uso correcto será una excelente herramienta para expresar estrategias en términos tangibles de modo que se pueda presentar en toda la organización.

Finalmente, la data recogida en este Cuadro de Mando responde a los objetivos y estrategias empresariales identificadas en las diferentes entrevistas con los gerentes de la empresa, así como de la visión a largo plazo del Gerente General.

5.4 Perspectiva de crecimiento aprendizaje

En base a las estrategias establecidas en el Balance Score Card y en el Mapa estratégico, se definen 2 objetivos de recursos humanos teniendo en cuenta la problemática identificada en la empresa:

- ✓ **Objetivo 1:** Evaluar y potenciar el fit de la competencia de servicio al cliente.
- **Estrategia básica:** Para lograr este objetivo, se deberá fortalecer una cultura de servicio al cliente de manera integral en la totalidad de colaboradores.
- **Acción estratégica:** Se realizarán acciones que implican desarrollar un Programa de Gestión del Desempeño lo que se estima se realice en un corto plazo.

- ✓ **Objetivo 2:** mejorar el rendimiento a través de programas de gestión del desempeño y gestión del conocimiento de los colaboradores durante el 2021 – 2023.
- **Estrategia básica:** para lograr este objetivo se debe reforzar el rol de Gestión Humana como socio estratégico y agente de cambio en la

empresa, con el fin de afianzar estos procesos en el mindset del equipo humano.

- **Acción estratégica:** para ello se realizará la implementación de herramientas que potencien el desempeño del personal, lo cual se realizará a través de un programa de capacitación, de alineamiento de procesos y dinámicas con los objetivos de la empresa.

5.5 Plan de mejora de procesos de recursos humanos

A partir de los objetivos identificados en la perspectiva de crecimiento – aprendizaje, se desarrollan los siguientes programas:

5.5.1 Programa de capacitación

- a) **Marco conceptual:** la capacitación es uno de los procesos más importantes del área de Gestión Humana. Al mismo tiempo, la formación y el desarrollo de los empleados se considera uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones, especialmente en los países en desarrollo, ya que el activo fundamental de toda organización es su gente (Zahari y Obaid, 2014). Por ello es necesario que las empresas contemplen dentro de sus estrategias de negocio la inversión en procesos de formación y capacitación de su personal, bajo esta premisa. La inversión de las organizaciones en el desarrollo de la formación sólo será invaluable si la transferencia de la formación de los contenidos aprendidos se efectúa de manera eficiente. Si bien cada colaborador tiene un conjunto diferente de habilidades, capacidad de trabajo y comportamiento laboral, se requiere cierta delicadeza para mejorar el conocimiento, la competencia y la experiencia de sus empleados a través de la capacitación y el desarrollo (Ismail, Foboy, Mohamad, Abdullah y Ismail, 2019).

La literatura contemporánea relacionada con la capacitación organizacional muestra que tener un programa de capacitación bien diseñado es importante, pero la organización no podrá lograr sus objetivos si no tiene las competencias adecuadas para planificar e implementar los programas de capacitación (Azman 2015; Al-Swidi y Al Yahya, 2017). Dentro de la propuesta se ha considerado los programas de onboarding y formación en el puesto.

Onboarding: una de las definiciones de Onboarding está referida al proceso que acelera la adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, es hacerlo más eficiente en un corto tiempo, ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo (Rosas, 2015). Por otro lado, el proceso de inducción y/u onboarding es fundamental para que los nuevos trabajadores tengan una visión general (formal e informal) de las características de la empresa, pues tal como citan (Hezekia, Odunayo y Olalekan, 2014), la inducción, o socialización, es el proceso donde se reciben nuevos empleados, introduciéndolos a la compañía, compañeros de trabajo, informándolos de las actividades, vestimenta y cultura organizacional.

Al ingresar a una empresa, el nuevo colaborador desconoce los procedimientos, actividades y las formas de trabajo que rigen el funcionamiento de esta, por ello será imperativo proporcionar la información necesaria para garantizar el desenvolvimiento del nuevo colaborador así como reducir la curva de aprendizaje. Berard (2013), define cuatro fases a considerar al momento de llevar a cabo un programa de Onboarding, los cuales se definen en el Anexo III: Fase 1: Anticipar, Fase 2: Alienación, Fase 3: Acelerar y Fase 4: Activar

Formación en el Puesto: Luis Gómez Mejía, David Balkin, Robert Cardy (2008), en su libro Dirección de Recursos Humanos, indican que la formación puede diferir en cuanto a localización del programa, la presentación y el tipo de formación. La formación se puede realizar en el lugar de trabajo o fuera de él.

En relación con la localización de la formación, parte de metodología será la Formación en el puesto de Trabajo (FEP). Los autores indican que la persona que recibe la formación trabaja en las instalaciones de la empresa guiada por un colaborador experimentado, supervisor o instructor (Gómez, Balkin, Cardy, 2016).

La FEP (Formación en el puesto de trabajo), proporciona experiencia de primera mano, el cual se basa en el trabajo real. Si los colaboradores con más experiencia proporcionan una guía, la FEP puede ayudar a los nuevos trabajadores a ser parte de la red social en el lugar de trabajo (Gómez, Balkin, Cardy, 2016). En relación a esta consideración, se planteará validar quienes son los colaboradores que conocen en mayor

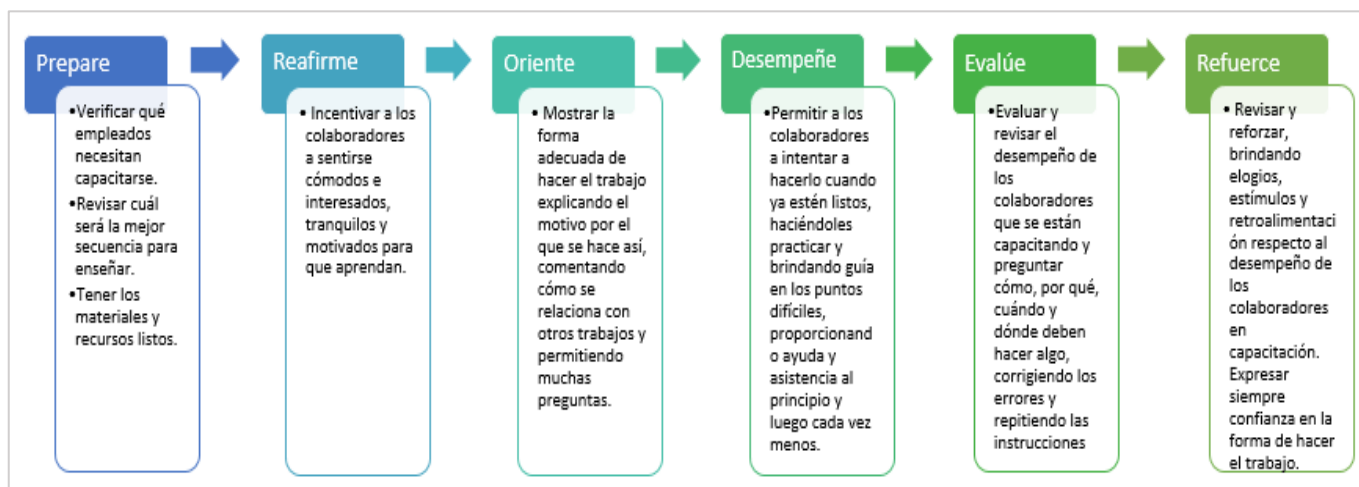
detalle los procedimientos y flujos para que sean seleccionados como instructores de los mismos al momento de la capacitación.

En su libro, Bohlander (2013), presenta soluciones ante inconvenientes que pueden mostrarse por la FEP, los que se detallan a continuación:

- Desarrollar objetivos realistas para cada capacitación.
- Planear un horario específico de capacitación lo que incluya evaluación y seguimiento,
- Ayudar a crear un buen ambiente que favorezca el aprendizaje,
- Realizar evaluaciones periódicas después de terminar la capacitación para que los capacitados no olviden lo que aprendieron.

En el siguiente grafico se muestra la forma adecuada para realizar capacitación en el puesto.

Figura 5.
Pasos para realizar adecuadamente el proceso de formación en el puesto.



Elaboración propia basada en el libro de Administración de Recursos Humanos de Snell Bohlander, 2013.

De acuerdo con la información revisada, se realizarán las recomendaciones para que al desarrollar el programa se tomen en cuenta las ventajas y desventajas estudiadas y de esta manera tener identificados los procedimientos, instructores, tiempos para impartir la transmisión de información, cronogramas, frecuencia, evaluación revisión, seguimiento, entre otros.

b) Objetivos del programa de capacitación

Garantizar que los nuevos empleados conecten con la organización y se sientan identificados con su cultura para su mejor adaptación.

Asegurar que el nuevo colaborador conozca sus funciones y responsabilidades desde el inicio de la relación laboral, generando una reducción en la curva de aprendizaje.

Permitir que los colaboradores adquieran una serie de conocimientos y habilidades en los procesos concernientes a su puesto, a su área y a actividades afines.

c) Alcance: a todos los colaboradores de SERPAC.

d) Estructura

Contexto: como parte de la solución de la problemática planteada, se va a desarrollar los programas de capacitación que hemos considerado como propuesta de trabajo, los cuales buscan reducir las siguientes brechas:

- Falta de conocimiento del negocio en los nuevos colaboradores.
- Falta de conocimiento de los procedimientos de trabajo y el impacto que esto ocasiona de manera integral en la organización.

Programas: dentro de los programas propuestos se encuentran los siguientes:

Programa Onboarding

- **Objetivo:** definir los lineamientos en relación con la inducción del nuevo personal, así como a aquellos que hayan sido asignados a un nuevo puesto; y garantizar los conocimientos básicos para un adecuado desempeño dentro de la empresa.
- **Alcance:** a todos los colaboradores de SERPAC.
- **Responsable:**

Tabla 11.
Responsabilidades en el proceso de Onboarding

Responsable	Responsabilidades
Jefe o Responsable de área	Quien además podrá hacer la función de mentor principal del nuevo colaborador. Armará la agenda del proceso y deberá asegurar que el programa de Onboarding se ejecute con la calidad y el tiempo adecuado en conjunto con Gestión Humana.
Gestión Humana	Deberá asegurar que el programa de Onboarding se ejecute con la calidad y el tiempo adecuado.
Nuevo Colaborador	Candidato externo o interno contratado o promocionado en una posición que estaba vacante en la compañía.
Mentor Social	Se refiere a la persona que está encargada de brindar apoyo y orientación al nuevo colaborador cuando lo necesite durante el proceso de acompañamiento.

Elaboración propia.

- **Metodología:** el desarrollo del programa se encuentra en el ANEXO IV, el mismo que contiene el esquema de inducción en el cual se despliega en la inducción del negocio y en la inducción en el puesto.

Tabla 12.
Tipos de inducción

Inducción en la Organización	Inducción a la función
Se realizará en el lugar de Operación y se coordinará visitas presenciales. La asistencia será obligatoria. Gestión Humana entregará el kit de bienvenida y de realizará seguimiento a las nuevas incorporaciones y al programa de Mentores sociales.	Es obligatoria y debe realizarse el primer día de trabajo con una duración aproximada de 1 mes y con reuniones de seguimiento. También aplica para colaboradores transferidos y la responsabilidad es del superior inmediata.

Elaboración propia.

En relación con ambas inducciones se realizará:

- **Evaluación al colaborador:** el Jefe Directo debe completar la Evaluación de Nuevos Colaboradores dentro los tres meses de ingreso, para determinar si el nuevo colaborador continúa en la organización. Esta evaluación la entregará al Responsable de Gestión Humana.
- **Evaluación de Resultados del Programa:** pasado el proceso onboarding, se evaluará a través de encuestas de satisfacción y de sus jefes directos a efectos de determinar su adaptabilidad al puesto. (Ver Anexo V).

Programa Formación en el Puesto

- **Objetivo:** capacitar a los colaboradores actuales y a las nuevas incorporaciones en los procedimientos e instructivos de su puesto y de sus áreas y de las áreas con las que interactúan estrechamente con la finalidad de que estén entrenados adecuadamente en los flujos de los procesos y de esta manera se pueda conocer y satisfacer las necesidades principales de los clientes internos y externos.
- **Alcance:** este tipo de formación se realizará en primera instancia para todos los colaboradores actuales de las áreas de operaciones, comercial y finanzas y posteriormente para las nuevas incorporaciones de estas áreas.
- **Responsables**

Tabla 13.
Responsabilidad del proceso de formación en el puesto

Responsable	Responsabilidades
Gerente General	Aprobación de la lista de procedimientos que le corresponde conocer a cada puesto
Jefe o Responsable de área	Revisión de la lista de procedimientos que le corresponde conocer a cada puesto de su área.
Jefe de Gestión Humana	Elaboración y seguimiento al programa de formación en el puesto
Especialista en el Procedimiento o Instructivo	Impartir la capacitación de forma adecuada y en los tiempos acordados
Colaborador en Formación	Estar presente en la programación establecida, rendir y aprobar los exámenes.

Elaboración propia.

Metodología: Metodología: Para realizar este proceso, utilizaremos la herramienta AS IS / TO BE, el primer paso es identificar a las personas que tienen más conocimientos acerca de los procesos, el cual se llevará a cabo con los jefes directos; el segundo paso es realizar entrevistas con estas personas en donde se les consultará sobre cómo llevan a cabo el proceso (AS IS), para ello se les solicitará que describan las tareas, el tiempo de ejecución y todas las posiciones que participan en el proceso, como tercer paso, rediseñaremos el proceso (TO BE), en el cual se definirán las posibles mejoras del proceso definiendo una nueva versión del mismo, en esta fase se recomendará utilizar herramientas de automatización como la BPM (Business Process Modeling) con el fin

de organizar mejor el flujo de trabajo y eliminar tareas manuales, el cuarto paso será consensuar con el cliente e involucrar a todos los participantes, el quinto paso a realizar es la evaluación de la efectividad, para ello se va a sugerir que se lleven indicadores mensuales.

Posterior al análisis de los procesos con esta herramienta, se llevará acabo la formación en el puesto en las áreas de operaciones, finanzas y comercial. En el anexo IV se sugiere el mapeo de los procedimientos y las horas por procedimiento los cuales seran validados por los jefes inmediatos.

- **Evaluación:** la persona seleccionada como facilitadora del procedimiento deberá evaluar los conocimientos adquiridos del participante mediante una pequeña evaluación que se le tomará al terminar el entrenamiento. La nota mínima de aprobación será 12, caso contrario deberá repetir el entrenamiento.
- **Evaluación de Resultados del Programa:** el resultado del programa se evaluará con una encuesta al superior inmediato a los 3 meses de haber recibido la formación, el cual estará basado en los 4 niveles de Donald Kirkpatrick (Reacción, aprendizaje, efectividad e impacto), el objetivo inicial de la propuesta es llegar al nivel requerido (Anexo VII)

5.5.2 Programa de gestión del desempeño

a. Marco conceptual: La evaluación de desempeño es un proceso fundamental en las organizaciones, ya que permite conocer de manera objetiva las capacidades y habilidades del colaborador, así como la obtención de resultados alineados a la estrategia del negocio. En esta línea, Palacio (2009) citado por Guevara (2016) dice: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p. 155)

Para Simon (2007) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Asimismo, señala que la evaluación del rendimiento de las personas identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización (pág. 229).

Para Chiavenato (2004) “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. Asimismo, se debe considerar que el impacto de la evaluación de desempeño es un apalancamiento para otros procesos de Recursos Humanos, tal como lo menciona Chiavenato (2011) “De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización”.

En base a lo indicado líneas arriba, los autores plantean un programa considerando las siguientes etapas: Planificación, Monitoreo, Medición, Comité de Calibración, Retroalimentación, Plan de Mejora del Desempeño (PMD) y Plan de Desarrollo Individual (PDI). En relación a la Calibración, se considera que es un proceso formal que permite a la organización asegurar que las evaluaciones de desempeño sean consistentes, buscando minimizar sesgos, garantizando de esta manera la objetividad de las

evaluaciones. Este proceso se suele realizar por niveles y divisiones, donde siempre debe estar un representante de gestión humana como un facilitador.

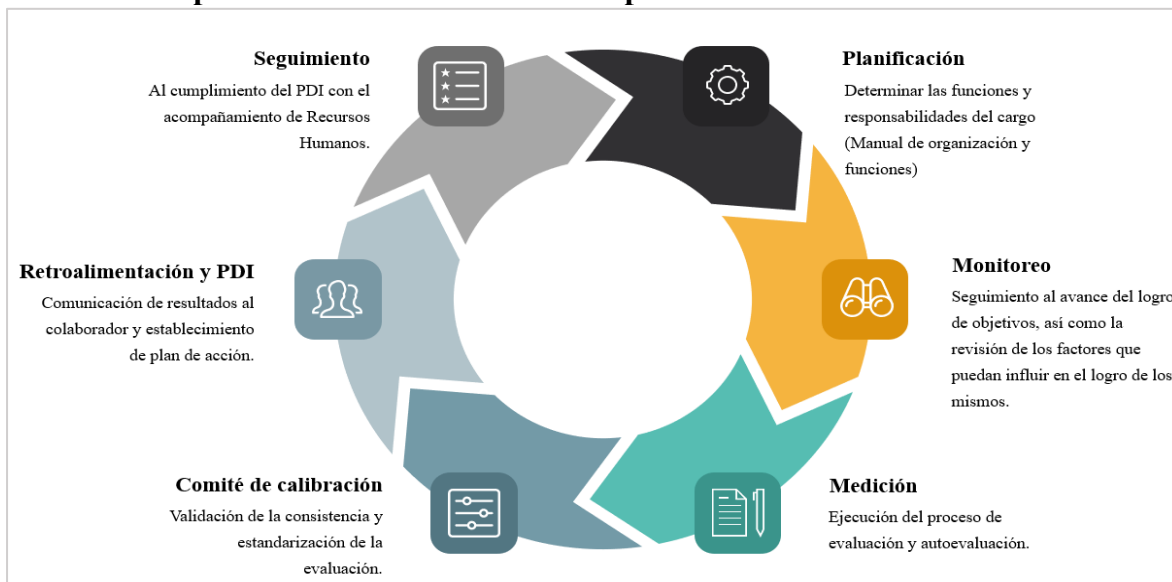
Adicionalmente cabe indicar que un proceso de evaluación de desempeño no estaría completo si no se toma en cuenta la ejecución del proceso de retroalimentación, como indica Lam et al. (2002), “La finalidad de las evaluaciones de desempeño es retroalimentar al empleado para saber cómo este se ve dentro de la organización, pues probablemente, la información más importante que tienen los empleados sobre el sistema de Evaluación de desempeño son las calificaciones reales que reciben, porque significan reconocimiento, estado y perspectivas futuras dentro de la organización” (p. 192). Por otro lado, Chiang y Birtch (2010) señalan, “Identificar las fortalezas y debilidades de los empleados, evaluar las necesidades de capacitación y crear estrategias específicas de suministro de habilidades se han convertido en los imperativos comerciales modernos de la evaluación” (p. 1368).

En efecto, el proceso de retroalimentación permite que el colaborador evaluado, conozca como es que lo perciben dentro de la empresa, tal y como indica Goler et al., (2016) “las personas demandan un feedback para lograr un entendimiento de su situación en la empresa”. Esta información es la base para la elaboración y ejecución del Plan de mejora de desempeño individual.

- b. Objetivo del plan:** desarrollar un plan de Evaluación de Desempeño en toda la Organización, que contemple la evaluación de competencias y objetivos permitiendo que los esfuerzos del personal generen valor agregado hacia la empresa, fomentando la meritocracia y el alto desempeño, a través del logro de objetivos individuales y comportamientos del colaborador acorde a las competencias establecidas en SERPAC.
- c. Alcances:** todo el personal de SERPAC, que tenga como mínimo 6 meses en el puesto.
- d. Estructura:** considerando la definición de Cravino (2006) citado por Saladino (2015), que “plantea la gestión del desempeño como un proceso que permite orientar, seguir,

revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente”. (p.99) se propone el siguiente esquema de evaluación.

Figura 6.
Fases del proceso de evaluación de desempeño



Elaboración propia.

e. Planeamiento:

Revisión de modelo de Competencia

SERPAC gestiona el desempeño en base a las competencias presentando la necesidad de incorporar objetivos dentro de dicha estructura para asegurar el alineamiento con aquello que desea lograr. Asimismo, utiliza el siguiente modelo de competencias en base a la naturaleza de la posición, teniendo diferentes segmentaciones entre Competencias Transversales y Competencias Funcionales, los cuales se especifican en el Anexo VIII: Modelo Actual de Competencias.

Validación y propuesta: de acuerdo con las entrevistas sostenidas con las gerencias y con la validación de la Gerencia General, se sugiere revisar el modelo de competencias a fin de hacerlo más eficiente.

Definición de Indicadores Estratégicos: parte importante de la reforma de la gestión del desempeño es implementar el componente cuantitativo a través de los indicadores que tendrán como base la información contenida en el Balance Score Card y Cuadro de Mando Integral.

Responsables: como responsables del proceso de Gestión del Desempeño y funciones asignadas, se define a las siguientes posiciones:

Tabla 14.
Responsabilidad del proceso de evaluación de desempeño

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Gerente General	Asegurar el cumplimiento del proceso de desempeño en cada una de sus gerencias, tanto en tiempo como en calidad.
	Revisar la curva de desempeño de su gerencia previo al Comité de Desempeño.
	Participar activamente en el Comité de Desempeño, sustentado los resultados de desempeño de su gerencia y validando el desempeño de toda la compañía.
Comité de Desempeño	Homologar los criterios de evaluación de los diferentes evaluadores, enfocados en meritocracia.
	Evaluar de manera global los resultados de la gerencia.
	Revisar y validar la curva de desempeño de la compañía.
Jefatura de Gestión Humana:	Responsable de definir los lineamientos, las herramientas y comunicar el cronograma del proceso de Gestión del Desempeño, Programas de Mejora de Desempeño (PMD) y los Programas de Desarrollo Individual (PDI).
	Asegurar que se logre un proceso de calibración adecuada en donde se privilegie la información objetiva y demostrable por todos los Comités o mesas de evaluación.
	Comunicar estatus de cumplimiento de las diferentes etapas a los gerentes de la empresa.
Jefe directo	Definir los objetivos de desempeño de manera SMART conforme a las pautas definidas por la empresa.
	Construir los Planes de Desarrollo Individual (PDI) de manera individual con cada trabajador de su equipo; en la plataforma asignada.
	Elaborar juntamente con el trabajador y el área de Gestión Humana los PMD en los casos que se requiera.
	Entregar al trabajador los resultados de la evaluación de desempeño y completar la sesión de Feedback.
Colaborador:	En conjunto con su jefe directo, definir sus objetivos de desempeño de manera SMART.
	Cumplir con los planes de desarrollo individual (PDI) o planes de mejora de desempeño (PMD).
	Cumplir las fases del proceso de Gestión del Desempeño en los que participe como: Definición de Objetivos, Revisión de medio año, Autoevaluación y Feedback.
	Responsabilizarse de cumplir los objetivos y desarrollar sus competencias conforme a los criterios y soporte que ofrece la compañía.

Elaboración propia.

Metodología: se realizará una Evaluación de Objetivos y Competencias de periodicidad anual con seguimiento semestral, la cual tendrá una distribución de 60% del componente cuantitativo (Objetivos) y 40% de componente cualitativo (Competencias). Asimismo, dicho modelo será de 90° para todos los colaboradores.

Los objetivos deben construirse de acuerdo con la metodología SMART. El número recomendado de objetivos es de entre 4 y 6 con un peso mínimo de 10% y

máximo de 40% cada uno. El total de los pesos de los objetivos debe resultar en 100%. (Anexo N°9).

Las competencias se evaluarán mediante la metodología STAR, teniendo en cuenta los factores precisados en el Anexo N° 10, que se aplicará a situaciones concretas sobre el comportamiento del colaborador, durante el periodo en mención.

En la presente propuesta participarán todos los trabajadores que hayan ingresado hasta el último día de junio. Respecto de los ingresos que se den de julio hasta el último día de setiembre, la evaluación se realizará solo por competencias.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño se establecerá planes de acción para colaboradores con desempeño superior (Plan de Desarrollo Individual - PDI), los cuales se enfocaran en potenciar las habilidades de estos con el fin que puedan estar preparados para asumir funciones o responsabilidades de nivel superior; y para los colaboradores con bajo desempeño (Plan de Mejora de Desempeño – PMD), se considera equilibrar el nivel de desempeño esperado el cual estará bajo el seguimiento de su jefe inmediato, el mismo que se enfocara en desarrollar objetivos y/o actividades mediante la aplicación de las competencias organizacionales.

Objetivos y Competencias establecidas: serán evaluados tomando en cuenta la escala de calificación, compuesta por 5 criterios. En el caso de los objetivos, los resultados dentro de los rangos de escala se calcularán de acuerdo con los pesos asignados.

Tabla 15.
Escala de evaluación de desempeño

Nombre	Rango Mínimo	Rango Máximo	Descripción de Objetivos	Descripción de Competencias
Referente	115	125	Superó ampliamente sus objetivos, logrando mejores resultados que los esperados.	Destaca y siempre demuestra el comportamiento, es un modelo. Es muy probable que la gente lo busque como guía para entrenar a otros.
Sobresale	105	114	Superó	Muy frecuentemente

			frecuentemente sus objetivos	demuestra este comportamiento como una fortaleza notable. Es mejor que la mayoría y supera las expectativas.
Satisfactorio	90	104	Cumplió con la mayoría de sus objetivos y en algunos casos los superó.	Normalmente demuestra el comportamiento en gran parte de sus actividades según lo esperado.
Requiere Mejora	70	89	Cumplió parcialmente sus objetivos y/o presentó oportunidades de mejora.	La frecuencia con la que demuestra el comportamiento no ha estado a la altura de lo esperado, pues lo hace pocas veces. Con un desarrollo normal, esta persona podría subir por lo menos al rango de "Satisfactorio".
No cumple	0	70	No alcanzó el desempeño esperado.	Hay una importante y marcada necesidad de mejora ya que no demuestra el comportamiento. Puede que no comprenda este comportamiento o no sepa qué hacer al respecto.

Elaboración propia.

Una vez que el líder haya terminado la evaluación de objetivos y competencias, la plataforma calculará con la fórmula de interpolación lineal, de acuerdo con el rol y al peso de cada componente, el resultado de la evaluación final:

Etapas del proceso:

- **Etapas del proceso:**
 - **Etapas del proceso:** proceso por el cual se despliega la estrategia de negocio a todos los niveles de la organización, definiendo el alcance de la contribución individual a través de objetivos. La definición de éstos deberá realizarse paulatinamente en efecto "cascada", partiendo de los objetivos del Gerente General hacia toda la compañía. Esta etapa consta de 3 grandes fases:
 - ✓ **Propuesta de objetivos:** el jefe directo deberá generar un espacio con su equipo para garantizar el entendimiento de los objetivos estratégicos del área. Con este input el equipo debe elaborar una propuesta de objetivos en la plataforma.
 - ✓ **Aprobación de objetivos:** el jefe deberá revisar y aprobar en la plataforma la propuesta elaborada por el trabajador, asegurando que los objetivos estén alineados a los del área y sean SMART.
 - ✓ **Auditoría de objetivos:** para asegurar la calidad e idoneidad de los objetivos,

Gestión Humana y Gerencia General seleccionan una muestra de éstos, a fin de validar su alineamiento con la estrategia del negocio y la correcta formulación. Este proceso de revisión se realiza durante el primer trimestre del año.

- **Etapa 2 – Revisión de Medio Año:** esta etapa se llevará a cabo en el segundo cuatrimestre del año y consta en una reunión formal entre el trabajador y jefe directo para revisar el avance de los objetivos y competencias, identificando oportunidades de mejora para el cumplimiento final y brindar feedback sobre el desempeño del trabajador en la plataforma.

En esta etapa, en mutuo acuerdo y considerando las siguientes situaciones, el trabajador y líder podrán redefinir objetivos o escalas de logro.

El flujo de aprobación de cambios en objetivos durante el año lo realiza primero el jefe directo y finalmente debe dar la aprobación el jefe + 1 nivel. Para este punto, los objetivos que no tengan avance o éste sea mínimo, podrán ser reemplazados por nuevos objetivos. El jefe directo antiguo debe revisar los avances y llegar a un acuerdo con el nuevo jefe directo. El jefe superior actual debe revisar y aprobar los nuevos objetivos.

- **Etapa 3 - Evaluación Final:** etapa que se llevará a cabo durante el primer bimestre del siguiente período de medición y en la cual el trabajador y jefe directo evalúan los objetivos alcanzados y las competencias demostradas mediante la metodología STAR. Esta tercera etapa constará de los siguientes hitos:

- ✓ **Autoevaluación:** etapa en la que el trabajador evalúa su desempeño anual (objetivos y competencias). Esta calificación no tiene ponderación dentro de la evaluación final; sin embargo, es importante para alinear las expectativas de jefes y trabajadores para una mejor retroalimentación.

- ✓ **Evaluación de Jefe Directo:** el jefe directo revisará las autoevaluaciones y evaluará de manera individual los objetivos y competencias de cada trabajador. Finalmente, se deberá incluir los sustentos necesarios que justifiquen el porcentaje de cumplimiento por objetivo. En casos de movimientos durante el año, la evaluación la realiza el jefe actual recibiendo el input del jefe anterior.

Luego de haber culminado la evaluación de objetivos y competencias, la plataforma calculará de manera automática el resultado de la Evaluación Final, de acuerdo con el rol del trabajador. Por otro lado, la calificación en esta subetapa será preliminar por lo que no deberá ser compartida con el empleado hasta la reunión de Feedback, luego de ser validado el resultado en la calibración final.

- ✓ **Sesión de Calibración:** espacios de reunión entre los líderes y sus reportes directos que tiene los siguientes objetivos:
 - Asegurar que las evaluaciones realizadas en la sesión sean consistentes, objetivas y con un criterio común.
 - Recolectar otras perspectivas del desempeño del empleado por parte de otros líderes.
 - Asegurar la rigurosidad del proceso.

La evaluación resultante de la sesión de calibración es la que se considerará como final de esa sesión. Al ser un proceso que va de abajo hacia arriba, pueden surgir cambios en las evaluaciones, por tal motivo los participantes en las sesiones de calibración no deben de comunicar el resultado de la evaluación a los miembros de sus equipos hasta que haya culminado el proceso de Calibración: Comité de Desempeño (Conformado por el Gerente General y sus reportes directos, en donde se calibran y se muestran los resultados generales de la compañía. El área de Gestión Humana debe facilitar la reunión, registrar las modificaciones y comentarios en la plataforma.

- **Etapa 4: Feedback final:** permitirá empoderar y potenciar el desarrollo individual del trabajador, identificando fortalezas y oportunidades de mejora. Como cierre del proceso, se aplica una encuesta de satisfacción a los colaboradores para medir la calidad del feedback recibido y evaluar las competencias de su jefe directo.

Al cierre del proceso de desempeño, es responsabilidad del líder elaborar el plan de desarrollo individual para aquellas personas que tienen un alto desempeño o el plan de mejora de desempeño, de acuerdo con la calificación final que obtuvo el trabajador.

Etapa 5: Etapa de Firma: culminado el proceso de Feedback y elaboración de plan de acción (en caso corresponda), tanto jefe directo como colaborador firmaran en la

plataforma en señal de conformidad, en caso de discrepancia Gestión Humana intervendrá como órgano decisor.

5.6 Plan de desarrollo organizacional

Con el objetivo de enfrentar los cambios organizacionales es importante realizar ciertas actividades que deberán estar dirigidas por el Gerente General y sus principales líderes. La primera actividad deberá estar dirigida por el primero en una reunión general y/o de lanzamiento en donde se comunicarán los motivos y lineamientos necesarios para cumplir con el planeamiento estratégico de Gestión Humana. Posterior a esta reunión se deberán implementar actividades específicas por cada iniciativa. Se definen las siguientes:

5.6.1 Onboarding

Involucramiento de la plana Gerencial:

- Reunión de Kick off liderada por el Gerente General hacia sus reportes directos recalcando la importancia del programa y las responsabilidades de cada actor.
- Participación del Gerente General dando la bienvenida a los participantes del programa durante los dos primeros meses, y luego de manera aleatoria.
- Acompañamiento del Gerente General o reportes directos durante el recorrido a las instalaciones en el primer mes.
- Reporte de Gestión Humana a Plana Gerencial sobre el desenvolvimiento del programa, cumplimiento de la gestión de líderes de área y satisfacción del programa.
- Feedback oportuno, revisión de lecciones aprendidas y corrección de observaciones.

Involucramiento del personal:

- Kick off del programa por parte de Gestión Humana con acompañamiento de la Plana Gerencial.
- Elección de los mentores sociales por parte del personal de la empresa, mediante la votación de los mismos en base a los valores corporativos, quienes luego pasarán filtro de Gestión Humana.
- Reconocimiento público a las personas elegidas por el personal y otorgamiento de distintivo para ellos.
- Reuniones trimestrales con el equipo de mentores para alineación del rol, intercambio de sugerencias y participación activa de los mismos.

- Reconocimiento de fin de año al mentor mejor evaluado por los nuevos ingresos.

5.6.2 Formación en el puesto

Involucramiento de la plana Gerencial:

- Reunión de Kick off liderada por el Gerente General hacia sus reportes directos recalcando la importancia del programa y las responsabilidades de cada actor.
- Participación del Gerente General dando la bienvenida a los participantes del programa durante los dos primeros meses, y luego de manera aleatoria.
- Participación de la Plana Gerencial para la elección de los facilitadores de acuerdo con los criterios establecidos.
- Reporte de Gestión Humana a Plana Gerencial sobre el desenvolvimiento del programa, cumplimiento de la gestión de líderes de área y satisfacción del programa.
- Reevaluación del Plan (en caso corresponda), revisión de lecciones aprendidas y corrección de observaciones.

Involucramiento del personal:

- Kick off del programa por parte de Gestión Humana con acompañamiento de la Plana Gerencial.
- Elección de los facilitadores por parte de Gestión Humana de acuerdo con los criterios establecidos, quienes luego pasarán por un programa de Train the Trainers.
- Reconocimiento público a las personas elegidas por el personal y otorgamiento de distintivo para ellos.
- Reuniones trimestrales con el equipo de facilitadores para alineación del rol, intercambio de sugerencias y participación de los mismos.
- Reconocimiento de fin de año al facilitador mejor evaluado por el personal formados por ellos.

5.6.3 Gestión del desempeño

Involucramiento de la plana Gerencial:

- Reunión de Kick off liderada por el Gerente General hacia sus reportes directos recalcando la importancia del programa y las responsabilidades de cada actor.

- Reporte de Gestión Humana a Plana Gerencial sobre el cumplimiento de las fases del programa.
- Reevaluación del Programa (en caso corresponda), revisión de lecciones aprendidas y corrección de observaciones.
- Revisión de auditoria de objetivos por parte del Gerente General hacia la plana gerencial.

Involucramiento del personal:

- Kick off del programa por parte de Gestión Humana con acompañamiento de la Plana Gerencial.
- Reforzamiento anual (cada nuevo periodo de desempeño) del programa al personal.
- Despliegue del programa de Feedback donde se empodera a los colaboradores para hacer el seguimiento del desempeño junto con su líder.
- Reconocimiento público a los colaboradores con mejor desempeño (adicional a la política de desempeño y compensaciones).

Es importante indicar que en todo momento deben utilizarse los diferentes medios de comunicación para transmitir la información adecuadamente, realizando una campaña intensiva de comunicación e información, pero considerando que la frecuencia sea adecuada para no perjudicar la efectividad de esta.

5.6.4 Participantes

Estos procesos son de la empresa, pero le pertenecen a todos los colaboradores y líderes de la compañía porque son ellos quienes las desarrollan y se les debe brindar el soporte necesario en todo momento.

5.6.5 Responsables

Los responsables directos de estas actividades son el Gerente General, los líderes de todas las áreas y el área de Gestión Humana.

CAPÍTULO VI: IMPACTO DE RESULTADOS

6.1 Objetivo

El objetivo del presente capítulo es exponer los motivos por los cuales la implementación del Plan de Recursos Humanos propuesto impacta de manera positiva en la empresa, considerando que los programas planteados generarán mayor compromiso, motivación y aprendizaje en los colaboradores, mejorando con ello la eficiencia en los procesos críticos.

6.2 Presupuesto

A continuación, se detallan los aspectos económicos a considerar para la ejecución de la implementación de la propuesta. El detalle se muestra por proceso a ejecutar: Onboarding, Formación en el Puesto y Gestión del Desempeño, así como el costo total para la ejecución de estos programas, el cual se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 16.
Presupuesto del Plan Estratégico de Gestión Humana

PRESUPUESTO DE PROPUESTAS | PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

PRESUPUESTO	TOTAL COSTO EN SOLES
ONBOARDING	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN
INDUCCIÓN EN EL NEGOCIO (Hora hombre del capacitador)	360.00
LOGÍSTICA	2,800.00
RECONOCIMIENTO A MENTORES	800.00
REMUNERACIÓN PLANA GERENCIAL	400.00
REMUNERACION KICK OFF GERENTE GENERAL	500.00
REMUNERACION COLABORADOR PARTICIPANTE	7,650.00
TOTAL IMPLEMENTACION	12,510.00
FORMACIÓN EN EL PUESTO	
CAPACITACIÓN EXTERNA (TRAIN THE TRAINERS)	4,000.00
KICK OFF PERSONAL	7,650.00
SUELDO RESPONSABLE Y CAPACITADORES	14,000.00
REMUNERACIÓN COLABORADORES EXISTENTES	27,731.25

REMUNERACIÓN KICK OFF GERENTE	400.00
RECONOCIMIENTO	900.00
LOGÍSTICA	1,020.00
TOTAL	55,701.25

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

COSTO SISTEMA DE EVALUACIÓN	10,000.00
SUELDO RESPONSABLE RRHH	4,375.00
CAPACITACIÓN EN EL SISTEMA PARA LIDERES	845.83
LOGÍSTICA PARA LAS CAPACITACIONES	5,000.00
TOTAL	20,220.83
TOTAL PROPUESTA	88,432.08

Elaboración propia.

Tabla 17.
Seguimiento de presupuesto del Plan Estratégico de Gestión Humana

PRESUPUESTO DE PROPUESTAS | PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA

PRESUPUESTO POR COLABORADOR NUEVO Y SEGUIMIENTO

PRESUPUESTO	TOTAL COSTO EN SOLES
ONBOARDING	
INDUCCIÓN EN EL NEGOCIO	175.00
SUELDO MENTOR SOCIAL	280.00
SUELDO GERENTE DE ÁREA	400.00
LOGÍSTICA	80.00
SUELDO COLABORADOR NUEVO	125.00
TOTAL POR PERSONA	1,060.00
INDUCCIÓN EN EL PUESTO	
SUELDO RESPONSABLES	870.00
SUELDO COLABORADOR NUEVO	1,691.67
LOGÍSTICA	50.00
TOTAL POR PERSONA	2,611.67
FORMACIÓN EN EL PUESTO	
SUELDO RESPONSABLE	1,268.75
SUELDO COLABORADOR NUEVO	1,691.67
LOGÍSTICA	100.00
TOTAL POR PERSONA	3,060.42

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

CAPACITACIÓN EN EL SISTEMA PARA COLABORADORES	4,675.00
CAPACITACIÓN EN EL SISTEMA PARA LIDERES	845.83
LOGÍSTICA PARA LAS CAPACITACIONES	2,000.00
TOTAL POR CICLO DE DESEMPEÑO	7,520.83
TOTAL PROPUESTA	14,252.92

Elaboración propia.

Para la implementación de los tres programas propuestos, se requiere una inversión de implementación total de S/. 88,432.08 considerando capacitaciones internas, externas, así como la implementación de herramientas que contribuyan a la ejecución eficiente de los programas propuestos. El mayor costo se refleja en el programa de Gestión de desempeño debido a que requerirá de un sistema acorde con los parámetros establecidos en el programa, de manera que facilite una gestión adecuada de los resultados. Asimismo, se está considerando un presupuesto de seguimiento anual de S/7520.83, con el fin de tener un estimado de costo por colaborador Nuevo en onboarding, inducción y formación así como en el programa de gestión del desempeño.

6.3 Despliegue de acciones – GANTT

En el siguiente cronograma se establecen las actividades a desarrollar para realizar la implementación de los Programas de Recursos Humanos planteados, el cual se iniciará en el primer trimestre del 2021 y culminará a inicios de 2023.

Los programas se desarrollarán en paralelo con el objetivo de obtener resultados organizacionales favorables en corto plazo, como se muestra en el Gantt que se detalla a continuación:

Tabla 19.

Motivo de errores y retrasos en la Gestión de las áreas de operaciones y finanzas

MOTIVOS DE ERRORES Y RETRASOS	% DEL TOTAL
Sobrecarga laboral	10%
Falta de conocimiento de las funciones del puesto	35%
Falta de comunicación entre las áreas	20%
Falta de lineamientos y objetivos claros	35%

Elaboración propia.

El impacto de acuerdo con cada programa se plantea a continuación:

- 1. Onboarding:** se reducirá la curva de aprendizaje, asegurando que después del proceso de onboarding, los colaboradores conozcan sus funciones y objetivos de la empresa; asimismo, se impulsará el mejoramiento de la marca empleadora y en el largo plazo se mejorará el engagement, lo cual podrá corroborarse por encuestas y estudios.
- 2. Formación en el puesto:** se eliminarán errores en los procedimientos que acarrearán la probable imposición de multas tributarias y/o administrativas, así como el no cobro de servicios, asegurando que el área comercial y las áreas operativas de las sedes a nivel nacional liquiden e informen a tiempo los servicios brindados para reducir el impacto de la demora en el cobro de éstos, así como el sinceramiento del importe de las ventas, permitiendo que el área de facturación y cobranza disminuya el tiempo para la preparación de las liquidaciones de cobranza, lo que generará liquidez oportunamente para cubrir obligaciones asumidas y evitar una mala reputación en el sistema financiero y/o con los proveedores.

Se tendrá un mayor involucramiento de los líderes en los procesos transversales de la empresa, lo cual optimizará la comunicación entre áreas, para mejorar los flujos de trabajo y lograr los resultados esperados.

- 3. Gestión del desempeño:** alineará a los colaboradores hacia los indicadores críticos y estrategias del negocio, lo que permitirá desarrollar un mayor nivel de competencias organizacionales que tendrán impacto directo con los indicadores. El establecimiento de objetivos de desempeño individual asegurará que el rendimiento de los colaboradores

esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando con ello, mejorar su eficiencia y realizar una gestión adecuada del desempeño para el logro de los objetivos trazados.

La comunicación entre los jefes directos y el personal será más transparente debido a que existen objetivos claros de cumplimiento, evitando así, la fuga de talentos como consecuencia de la falta de clarificación de objetivos retadores. Adicionalmente incrementará la motivación de los equipos de trabajo para el cumplimiento de metas y la productividad de la empresa como consecuencia de la implementación del programa.

4. **Estimación del impacto:** de acuerdo con el estándar de 16 días para la liquidación de los servicios, se genera un costo de oportunidad que se estima en una tasa del 1% mensual (interés bancario) de cuando menos el 20% del costo total de ventas mensuales (considerando que la empresa recibe un 80% de adelanto del servicio). Esto repercutirá en la mejora de la reputación financiera (riesgo crediticio) y comercial debido a que se cumple con las obligaciones en el plazo establecido, reduciendo el porcentaje de multas. Asimismo, se reducirán errores por omisión en liquidaciones de servicios en 70%.

A continuación, se presenta un estimado financiero del impacto del Plan estratégico:

Tabla 20.
Impacto financiero del Planeamiento Estratégico de GH

Observaciones recurrentes	2018	2019	2020	Proy. 2021	Proy. 2022	Proy. 2023
Ingresos por ventas	12,000,000	12,800,000	13,000,000	16,900,000	19,435,000	22,350,250
Montos dejados de cobrar por errores	240,000	256,000	260,000	338,000	388,700	447,005
Costo de oportunidad retraso en cobros	20,000	15,360	13,000	5,633	6,478	7,450
Montos por multas y/o sanciones	5,300	12,500	9,500	9,100	9,100	9,100
Total Pérdidas por gestión inadecuada	265,300	283,860	282,500	352,733	404,278	463,555
Presupuesto Plan				88,432		
Mantenimiento					7,521	7,521
Impacto estimado (70%)				246,913	282,995	324,489
Nuevo Total Pérdidas				194,252	128,804	146,587
Beneficio Estimado				158,481	275,474	316,968

Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro anterior concluimos que el Planeamiento esbozado es rentable para la empresa al ofrecer reducir de manera significativa las pérdidas por errores u omisiones laborales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El planeamiento estratégico realizado integrará y mejorará los procesos de gestión humana durante el periodo 2021-2023.
2. El planeamiento estratégico propuesto apunta a integrar los procesos de gestión humana para mejorar la competitividad de la empresa, principalmente en los procesos de onboarding, formación en el puesto y gestión del desempeño.
3. El impacto de la implementación favorecerá tanto cuantitativamente como cualitativamente.
4. De acuerdo con las entrevistas realizadas a los responsables de área del negocio, se determina que las principales pérdidas son por multas, liquidación a destiempo y no cobro oportuno de servicios.
5. La ejecución del plan permitirá que los colaboradores conozcan a detalle los procedimientos de trabajo y las obligaciones que les corresponden, evitando con ello demoras innecesarias, así como la duplicidad de funciones.
6. La empresa no cuenta con un planeamiento estratégico formal difundido a sus colaboradores.
7. El área de Gestión Humana es considerada más operativa que estratégica.
8. El área de Gestión Humana no cuenta con registros históricos relevantes que faciliten el estudio realizado (índices de rotación, entrevistas de salida, estudio de clima laboral, etc).
9. De las entrevistas sostenidas con los diferentes líderes se puede determinar que falta una buena comunicación entre áreas y trabajo en equipo que facilite el logro de objetivos comunes.

Recomendaciones

1. La empresa deberá realizar su planeamiento estratégico con una frecuencia mínima de tres años, la cual deberá ser informada y comunicada a todo el personal.
2. El Manual de Organización y funciones, así como el diccionario de competencias se debe revisar, previamente a la ejecución de los programas onboarding, formación en el puesto y gestión del desempeño, a efectos de que se pueda identificar las brechas con las que cuenta cada uno de los colaboradores y se pueda trabajar en la ejecución de los programas antes mencionados. Asimismo, se establece que esta revisión debería ser periódica para actualizar las necesidades de los puestos.
3. Las Gerencias deben elaborar, revisar y/o actualizar de ser el caso, los procedimientos de trabajo que serán parte de la ejecución de los planes.
4. Para gestionar el programa de formación en el puesto se recomienda desarrollar un procedimiento exclusivo para este, en donde se indiquen los procedimientos más relevantes, las habilidades de los instructores, los tiempos para impartir la transmisión de información, los cronogramas, la frecuencia, la evaluación, la revisión, el seguimiento, entre otros.
5. La participación de la Gerencia General y de los Gerentes de área debe ser activa en la ejecución de los programas propuestos, a efectos de lograr el involucramiento de todos los colaboradores.
6. Realizar seguimientos posteriores a la implementación del programa de onboarding para determinar la efectividad de este, tales como estudio de engagement y curvas de aprendizaje.
7. Los responsables de área deben contar con información actualizada y de fácil acceso que les permita recordar las fechas de cumplimiento de obligaciones legales que generen contingencias. Se recomienda el uso de la metodología Kanban o Poka – Yoke.

- 8.** La empresa deberá establecer anualmente y poner en conocimiento los objetivos estratégicos a efectos de que las áreas y sus responsables establezcan sus propios objetivos.
- 9.** Para fomentar el alto desempeño la empresa deberá definir objetivos estratégicos compartidos entre áreas, principalmente entre el área comercial, facturación y cobranzas.
- 10.** Se recomienda un análisis de la cultura y el clima laboral de la empresa con el objetivo de afianzar la estrategia de esta, así como contrastar los resultados de dicho análisis con la información obtenida en el proceso de gestión de desempeño para validar el fit cultural.
- 11.** Desarrollar un programa de liderazgo que acompañe y potencie la implementación de los programas propuestos.
- 12.** Se recomienda que se establezca una política salarial enfocada al otorgamiento de bonificaciones a los colaboradores que tengan un buen resultado en la evaluación de desempeño, lo que contribuirá a la consecución de los objetivos de la empresa y de esta manera asegurar la competitividad en el mercado.
- 13.** Ejecución de talleres relacionados a comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, y otras competencias blandas que favorezcan la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y la relación laboral entre las diferentes áreas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdullah Al-Swidi, A. & Al Yahya, M. (2017). Intención de transferencia de capacitación y efectividad de la capacitación: evaluación de las diferencias de género utilizando un enfoque de modelado de ecuaciones estructurales de grupos múltiples. *Revista Internacional de Análisis Organizacional* 25 (5).

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-07-2016-1043/full/html>

Al-Swidi, A. & Al Yahya, M. (2017). Training transfer intention and training effectiveness: Assessing the gender differences using multi-group structural equation modelling approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 839-860.

Asociación Peruana de Agentes Marítimos (14 de junio 2020). La crisis sanitaria incide en las tasas del transporte marítimo. APAM-PERÚ.

<http://www.apam-peru.com/web/la-tesis-sanitaria-incide-en-las-tasas-del-transporte-maritimo/>

Asociación Peruana de Agentes Marítimos (2020). Memoria Institucional 2020. Lima: APAM

<http://www.apam-peru.com/web/wp-content/uploads/2016/10/MEMORIA-APAM-2020.pdf>

Azman, I., Hua, N., Ismail, Y., Abu Samah, A., Abu Bakar, R., & Ibrahim, N. (2015). Administrators' roles in training programs and training transfer. *Jurnal Dinamika Managemen*, 6(1), 25-39.

Banco Mundial (2020). Perú Panorama general. Banco Mundial.

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Berard, J. (2013). Accelerating leadership development: Practical solutions for building your organization's potential. ProQuest Ebook Central

<https://ebookcentral.proquest.com>

Bohlander, S. (2013). Administración de Recursos Humanos.

- Chiang, F., y Birtch, T. (2010). Appraising performance across borders: An empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multicountry context. *Journal of Management Studies*. 47(7), 1365-1393. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00937.x
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc. Graw Hill, México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos (3ª ed.)*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Goler, L., Gale, J., y Grant, A. (2015). Let's Not Kill Performance Evaluations Yet. *Harvard Business Review*. 94(11), 90-94
- Gómez L, Balkin, D., Cardy R. (2016). *Dirección de Recursos Humanos*, 8va edición.
- Gómez, L; Balkin D. y Cardy R. (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 5ta Ed. Madrid: Pearson Educación
- Guevara P. (2016). Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buongiorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. [Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios]. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Hezekia, F., Odunayo, P., & Olalekan, J. (2014). Induction and Staff Attitude towards Retention and Organizational Effectiveness. *International Organization of Scientific Research*, 16, 6. 2018.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Producto Bruto Interno: cuentas nacionales año base 2007. Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2019*. Lima: INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Producto Bruto Interno: cuentas nacionales año base 2007. Comportamiento de la economía peruana en el segundo*

trimestre de 2020. Lima: INEI.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf

Lam, S., Yik, M., & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *The Journal of applied psychology*, 87(1), 192-201. DOI:10.1037/0021-9010.87.1.192.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (27 de febrero de 2021). Construcción de 15 mil km de carreteras y mejoramiento de puertos permitirá reducir costos logísticos en el país. GOB.

<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/344216-construccion-de-15-mil-km-de-carreteras-y-mejoramiento-de-puertos-permitira-reducir-costos-logisticos-en-en-pais>

Presidencia del Consejo de Ministros (21 de octubre de 2020). Ejecutivo presenta diseño de Política Nacional de Transformación Digital para incrementar el ejercicio de ciudadanía digital peruana. GOB.

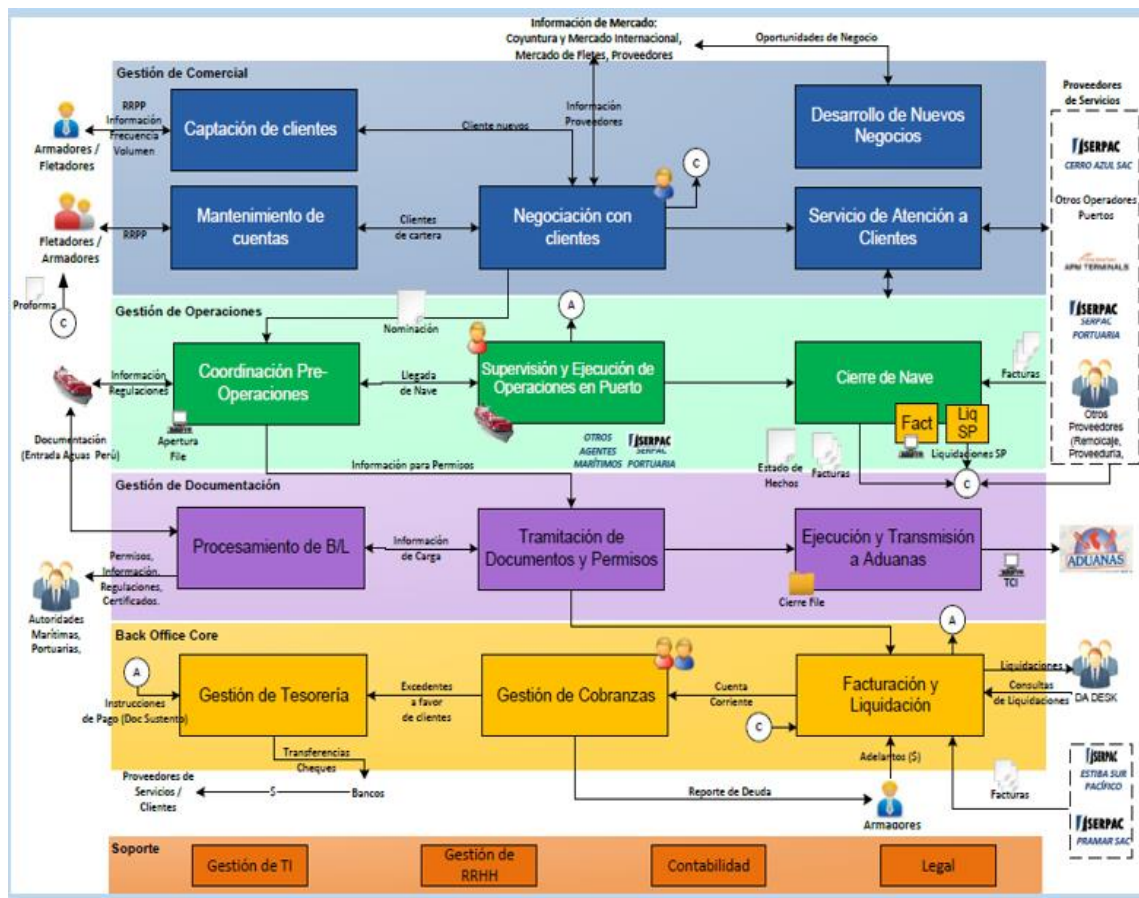
<https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/309281-ejecutivo-presenta-diseno-de-politica-nacional-de-transformacion-digital-para-incrementar-el-ejercicio-de-ciudadania-digital-peruana>

Saladino, J. (2015). Sistema de Evaluación de Desempeño aplicado a Mandos Medios de la empresa Soluciones en Cobranzas S.R.L. Universidad Nacional de Córdoba.

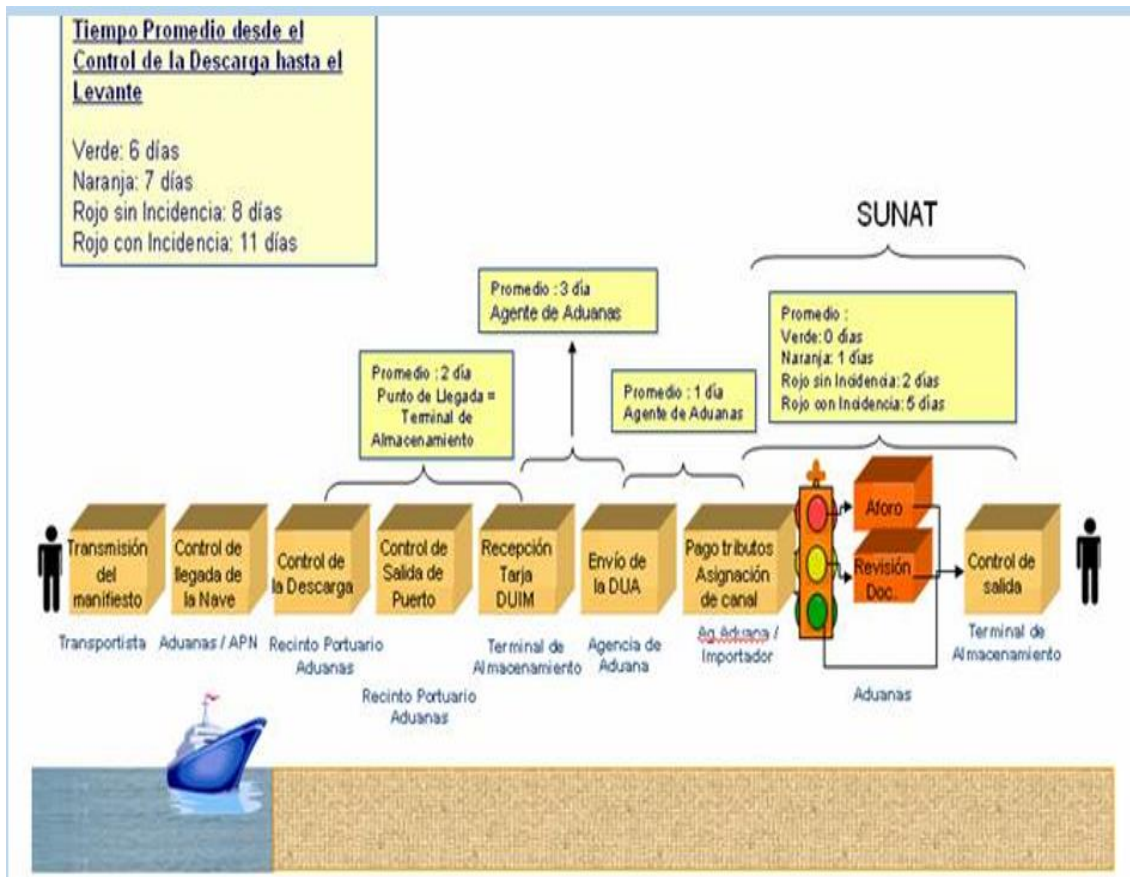
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2732/Saladino%2C%20Javier.%20Sistema%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20aplicado%20a%20mandos%20medios%20de%20la%20empresa.%20Soluciones%20en%20cobranzas%20S.R.L..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO I: Modelo de negocio portuaria y agencias



ANEXO II: Gestión de operaciones en detalle (SERPAC portuaria - Operaciones)



ANEXO III: Fases Onboarding

Fase 1: Anticipar
Inicia cuando el nuevo empleado acepta la oferta laboral y está diseñado para reducir la ansiedad originada por la falta de información antes del primer día. Se puede considerar la distribución material impreso informativo, un kit de herramientas de actividad anticipada, y módulos de aprendizaje digital.
Fase 2: Alineación
Inicia el primer día del nuevo empleado e implica presentarle los objetivos de la organización y sus expectativas específicas (inducción). En lugar de dejar que el nuevo empleado se dé cuenta las cosas por su cuenta, esta fase asegura que esa persona comienza a construir una red interna conociendo a otros. El objetivo es que el nuevo empleado se sienta más conectado, alineado y apoyado. Además, se debe considerar que este es el período en el que los nuevos empleados comienzan a verse a sí mismos como parte de la organización.
Fase 3: Acelerar
Diseñada para acelerar la confianza y la capacidad de los nuevos trabajadores a través de actividades que ayudan él o ella para desarrollar aún más una red y habilidades laborales. Se valoran las actividades de acompañamiento para asegurar que el empleado esté enfocado en lograr los objetivos del equipo, área o empresa.
Fase 4: Activar
Inicia después que el empleado sea completamente capaz de completar las tareas básicas asociadas con su rol. El nuevo empleado seguirá ampliando su red interna de nuevas formas, por ejemplo, participando en el trabajo comités o proyectos especiales. Este es también el momento en que las expectativas se establecen para el empleado

ANEXO IV: Plan de inducción a la función

PLAN DE INDUCCIÓN A LA FUNCIÓN					
Nombre Trabajador:			Área:		
Fecha de Ingreso:			Gerencia:		
Función/Posición:			Mentor Social:		
FECHAS DE INDUCCIÓN					
Área Capacitadora	Actividades de Capacitación	Fecha	Horario	Facilitador	Firma colaborador
Jefe Directo/Primera reunión	Estructura del área y organigrama general de SERPAC. Objetivos e indicadores del área y cómo aportan a la visión. Expectativas sobre su desempeño. Funciones de su perfil y cómo aportan a los objetivos del puesto. Normas y procedimientos del puesto alta criticidad.			Jefe Directo	
Inducción de Seguridad y Salud Ocupacional a las Instalaciones	Conceptos básicos de seguridad Seguridad en las Operaciones Equipos de protección personal Trabajos de Alto riesgo Salud ocupacional Medio Ambiente				
Gestión Humana	PPT Resumen. Introducción a Gestión Humana (estructura programas, personas encargadas) Beneficios del trabajador (ESSALUD, EPS, Programas de Bienestar). Reglamento Interno de Trabajo Reglamento Interno de Seguridad				
REUNIONES DE SEGUIMIENTO MENSUALES					
Segunda reunión seguimiento	Crea un ambiente de confianza y revisa las actividades efectuadas en los primeros días, genera un compromiso con el trabajo que realizará en adelante, motívalo a lograr los objetivos planteados.	Primera semana de ingreso		Jefe Directo	
Tercera reunión seguimiento	Alínea al colaborador con los objetivos y entregables planteados, identifica inconvenientes y establece acciones específicas para que alcance el éxito en su función.	Al mes de ingreso		Jefe Directo	
Cuarta reunión seguimiento	Evalúa el desempeño de colaborador durante los primeros dos meses.	Al segundo mes de ingreso		Jefe Directo	

ANEXO V: Encuesta de satisfacción de Capacitación

A continuación, le realizaremos una encuesta de satisfacción con el fin de tomar acción sobre los puntos de mejora

1. ¿La información que le brindaron en la capacitación fue clara?

- Totalmente en En De Acuerdo Totalmente de
Desacuerdo Desacuerdo Desacuerdo Acuerdo

2. ¿Las condiciones físicas donde se desarrolló la capacitación fue la adecuada?

- Totalmente en En De Acuerdo Totalmente de
Desacuerdo Desacuerdo Desacuerdo Acuerdo

3. ¿La duración de la capacitación fue adecuada?

- Totalmente en En De Acuerdo Totalmente de
Desacuerdo Desacuerdo Desacuerdo Acuerdo

4. ¿Considera que se le ha brindado una buena capacitación para el desarrollo de sus funciones?

- Totalmente en En De Acuerdo Totalmente de
Desacuerdo Desacuerdo Desacuerdo Acuerdo

5. ¿Le entregaron los elementos o herramientas necesarios para la capacitación?

- Totalmente en En De Acuerdo Totalmente de
Desacuerdo Desacuerdo Desacuerdo Acuerdo

6. ¿El facilitador tuvo un adecuado desenvolvimiento en la capacitación?

- Totalmente en En De Acuerdo Totalmente de
Desacuerdo Desacuerdo Desacuerdo Acuerdo

7. ¿El tiempo de la capacitación fue adecuado?

- Totalmente en En De Acuerdo Totalmente de
Desacuerdo Desacuerdo Desacuerdo Acuerdo

8. ¿La participación de sus compañeros ha sido adecuada y enriquecedora?

- Totalmente en En De Acuerdo Totalmente de
Desacuerdo Desacuerdo Desacuerdo Acuerdo

9. ¿Sus dudas y consultas fueron respondidas en su momento?

- Totalmente en En De Acuerdo Totalmente de
Desacuerdo Desacuerdo Desacuerdo Acuerdo

10. Si usted fuera el dueño del proceso, que cambios realizaría

ANEXO VI: Matriz de formación en el puesto

Área	Procedimientos	Facilitador	OPERACIONES							COMERCIAL			ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
			Jefe de Operaciones	Responsable de Sede	Procurador	Operador	Coordinador de Muelle	Responsable de Transmisiones	Asistente de Transmisiones	Gerente Comercial	Jefe de Línea Senior	Ejecutiva de Cuenta	Supervisora de Finanzas	Asistente de Facturación	Supervisora de Contabilidad	Asistente de Contabilidad
Operaciones	Coordinación Operativa		x	x	x	x										
	Ejecución de servicio de lancha		x	x												
	Supervisión y ejecución de operaciones en puerto		x	x	x	x										
	Ejecución de operaciones en arribo		x	x	x	x										
	Ejecución de operaciones en zarpe		x	x	x	x										
	Atención de servicios adicionales – rancho de nave		x	x			x									
Transmisiones y Documentación	Asignación de manifiesto		x	x				x	x							
	Autoliquidación		x					x	x							
	Autorización de embarque		x					x	x							
	Trámite de visto bueno		x					x	x							
	Procesamiento de BL Importación		x					x	x							
	Manifiesto de Exportación		x					x	x							
	Manifiesto de Importación, Manifiesto de carga de tránsito o transbordo		x					x	x							

	Procesamiento de BL Comercial y Aduanero Exportación															
	Registrar Transmisión a Aduana															
	Término de Embarque															
	Transmisiones															
Comercial	Solicitud de servicio de lancha															
	Atención al cliente															
	Coordinaciones pre operativas															
	Negociaciones con el cliente															
Tesorería	Control de Ingresos															
	Ejecución de pagos															
	Rendición de órdenes de pago															
Contabilidad	Conciliación Bancaria															
	Elaboración de Estados Financieros															
	Pago de Impuestos															
	Provisiones															
	Registro de activo fijo															
	Registro de documentos															
Facturación	Facturación															
	Cobranzas															
	Facturación lancha															
	Liquidaciones															
TOTAL HORAS																
		28	14	8	8	2	23	22	8	11	9	8	8	12	12	

ANEXO VII: Evaluación de resultados de formación en el puesto

Nivel	Qué se mide	Recursos
1. Reacción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del participante ✓ Calidad del aprendizaje o experiencia del aprendizaje ✓ Material de apoyo ✓ Expectativa sobre aplicabilidad 	Cuestionarios o encuestas aplicadas al final de la capacitación.
2. Aprendizaje	Asimilación del contenido de la experiencia del aprendizaje	Pre y post test o prueba de conocimiento.
3. Efectividad	Grado de aplicación del contenido del curso en el ámbito laboral (transferencia de aprendizaje)	Indicadores de desempeño, cumplimiento de metas u objetivos que permitan comparar el desempeño antes y después de la capacitación
4. Impacto	Influencia del entrenamiento en los resultados del trabajo que impactan en los resultados del negocio.	Indicadores asociados al proceso específico de trabajo o cuantificación de resultados operacionales.

Fuente: Kirkpatrick, D. (2016)

ANEXO VIII: Modelo actual de competencias

Nivel I: Gerentes		
Competencias	Factores	Nivel
Competencias Organizacionales	Calidad del Trabajo	4
	Orientación al cliente	4
	Orientación a resultados	5
	Trabajo en equipo	4
Competencias Funcionales	Empoderamiento	5
	Desarrollo de las personas	4
	Liderazgo	5
	Pensamiento Estratégico	5
Nivel II: Jefes de Área/Supervisores		
Competencias	Factores	Nivel
Competencias Organizacionales	Calidad del Trabajo	4
	Orientación al cliente	5
	Orientación a resultados	4
	Trabajo en equipo	5
Competencias Funcionales	Empoderamiento	4
	Desarrollo de las personas	4
	Liderazgo	4
	Comunicación	4
Nivel III: Especialistas		
Competencias	Factores	Nivel
Competencias Organizacionales	Calidad del Trabajo	4
	Orientación al cliente	5
	Orientación a resultados	4
	Trabajo en equipo	5
Competencias Funcionales	Alta adaptabilidad	4
	Comunicación	4
	Planeamiento y organización	4
	Liderazgo	4
Nivel IV: Analistas		
Competencias	Factores	Nivel
Competencias Organizacionales	Calidad del Trabajo	3
	Orientación al cliente	3
	Orientación a resultados	3
	Trabajo en equipo	3
Competencias Funcionales	Comunicación	3
	Iniciativa	3
	Pensamiento Analítico	4
	Planeamiento y organización	3
Nivel V: Asistentes		
Competencias	Factores	Nivel

Competencias Organizacionales	Calidad del Trabajo	3
	Orientación al cliente	3
	Orientación a los resultados	3
	Trabajo en equipo	3
Competencias Funcionales	Comunicación	3
	Colaboración	3
	Preocupación por el orden y la claridad	4
	Responsabilidad	3
Nivel VI: Técnicos		
Competencias	Factores	Nivel
Competencias Organizacionales	Calidad del Trabajo	3
	Orientación al cliente	4
	Orientación a los resultados	3
	Trabajo en equipo	4
Competencias Funcionales	Cultura de seguridad y medio ambiente	3
	Comunicación	3
	Preocupación por el orden y la claridad	4
	Responsabilidad	3
Nivel VII: Conserjes/Operarios		
Competencias	Factores	Nivel
Competencias Organizacionales	Calidad del Trabajo	3
	Orientación al cliente	3
	Orientación a los resultados	3
	Trabajo en equipo	3
Competencias Funcionales	Cultura de seguridad y medio ambiente	4
	Preocupación por el orden y la claridad	3
	Productividad	3
	Responsabilidad	3

ANEXO IX: Metodología Smart

SMART	Específico	Debe ser claro y conciso. Ejemplo: Generar ahorro anual del 15% respecto al año anterior en los gastos de horas extras
	Medible	Debe ser posible de medir de manera objetiva, importante tener unidad de medida. Ejemplo: obtener como mínimo 80% en las encuestas aplicadas a los nuevos clientes
	Alcanzable	Considera parámetros desafiantes, pero alcanzables considerando el contexto, los recursos y capacidades organizacionales. Ejemplo: cumplir al 90% con el cronograma anual de actividades del área de Gestion Humana.
	Realistas	Los objetivos deben ir vinculados a aquello que mayor relevancia puede aportar a la empresa. Ejemplo: incrementar las ventas netas del área de contenedores en un 20%.
	A tiempo	Define un tiempo específico para lograr este objetivo. Ejemplo: Del 1 de Enero del 2021 hasta el 31 de Julio del 2021 haber alcanzado una reducción del 50% en el tiempo de demora en presentación de liquidaciones respecto al año anterior.

Elaboración propia.

ANEXO X: Metodología Star

STAR	Situación	Detalla el contexto, la situación. ¿Dónde? ¿Cuándo?
	Tarea	Describe el reto y las expectativas, así como el detalle del rol que correspondía en dicho momento. ¿Cuál era el problema?
	Acción	Explica específicamente tus acciones. ¿Por qué lo hiciste? ¿Cómo? ¿Qué utilizaste?
	Resultado	Explica los resultados: éxitos, ahorro, reconocimiento. Cuantifícalo

Elaboración propia.