



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESION PARA PUESTOS  
CRITICOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA  
INTEROC – PERIODO 2024”**

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

**Presentado por**

**Sr. Arturo Frank's Alarcón Portella**

**Sr. Gustavo Alonso Alcantara Ariche**

**Asesor: Daniel Soto Torres**

**[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)**

**Lima, julio 2025**

## Anexo VIII. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio



### REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Daniel Soto Torres deja constancia que el trabajo de investigación titulado "DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESION PARA PUESTOS CRITICOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA INTEROC – PERIODO 2024" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Arturo Frank's Alarcón Portella
2	Gustavo Alonso Alcantara Ariche

para optar al Grado de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin. el día 10 de octubre de 2025 dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report for a document titled "DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESION PARA PUESTOS CRITICOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA INTEROC – PERIODO 2024". The document is from the Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. The similarity score is 20%. The report lists seven sources:

1. repository.uma.edu.pe
2. www.pd.pn
3. redhondc.net
4. ferretalia.com
5. www.coastaloro.com
6. www.grepbarco.com
7. redlogica.com

Firma del asesor

Nombre del asesor: Daniel Soto Torres  
ORCID: 0000-0003-1739-8740

## **Dedicatoria**

Esta investigación se la dedicamos a nuestros padres, esposas e hijos, que con su comprensión, tolerancia y apoyo incondicional hicieron posible culminar con éxito este proceso para llegar a nuestros objetivos.

A ellos, nuestro profundo agradecimiento, admiración y amor, siempre.

## Introducción

En los últimos años, las empresas necesitan rediseñar sus estructuras organizacionales según el modelo de cada negocio y de forma más dinámica y sostenible, a fin de que puedan anticiparse a los cambios y retos del mercado y, así, preservar su continuidad.

Para ello, la implementación de un plan estratégico es imprescindible, el foco del negocio no puede visualizarse a corto plazo sino a un largo plazo que permita identificar todos los retos y objetivos de forma clara, no solo para la organización dentro del mercado, si no para todos aquellos que la conforman. Es así que el factor y el talento humano deben estar alineados para que los objetivos puedan ser alcanzados y con ello generar mayor rentabilidad para la empresa.

En ese contexto, INTEROC, dedicado a la investigación, desarrollo y comercialización de soluciones para la agroindustria en cultivos y semillas, enfrenta el desafío de consolidar su crecimiento hacia el 2030 como una de las empresas líderes de su sector, para lo cual debe garantizar que su estructura de talento interno pueda dar continuidad a sus procesos y cumplir sus objetivos.

El Plan de Sucesión, entendida como un proceso sistemático que permite identificar, desarrollar y preparar a los colaboradores para ocupar posiciones clave, es la herramienta más idónea para ejecutar en la Compañía, a fin de que ésta pueda adaptarse a escenarios cambiantes sin comprometer su desempeño organizacional.

Esta investigación propone la ejecución de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias, desarrollado a partir de la identificación de 16 puestos críticos definidos por la empresa. No obstante, para efectos del este estudio, se han tomado como referencia posiciones internas de la empresa, con la consigna de tener una ruta que pueda ser posteriormente escalada y aplicada a cualquier puesto estratégico que la empresa determine en el futuro.

El resultado de este trabajo busca ofrecer a INTEROC una herramienta idónea que asegure la cobertura de posiciones claves y a su vez fortalezca su capacidad de retención y desarrollo de talento interno, a fin de que se siga generando la continuidad organizacional y al logro de sus objetivos estratégicos a largo plazo.

## **Resumen Ejecutivo**

La empresa INTEROC ha diseñado un Plan Estratégico de Negocio hacia el 2030. En ese proceso, se ha solicitado al área de Desarrollo Humano resolver los aspectos vinculados a la contratación, retención y proyección del talento interno para ocupar puestos estratégicos del negocio, que permita sostener la continuidad de la estrategia.

Para ello, identificados los retos y oportunidades del negocio, se ha determinado que la respuesta a la solicitud requerida por parte del Comité Directivo (Vicepresidencia Ejecutiva y accionistas) de la empresa es la ejecución de un Plan de Sucesión tomando como referencia las posiciones laborales más críticas de la empresa.

En ese orden, se diseñó un Plan de Sucesión tomando los 3 principales puestos críticos de la empresa que permita ser replicado a todos los puestos bajo un formato que ordena el proceso de promociones y estructura organizativa del negocio, teniendo en cuenta el plan estratégico de la empresa: Ruta 2030.

## **Índice**

### **Introducción**

#### **Capítulo I: La Organización de la empresa**

- 1.1. Giro del Negocio de Interoc
- 1.2. Organización de la Empresa.
- 1.3. Propuesta de Valor
- 1.4. Cultura Organizacional
- 1.5. Desafíos de Interoc Perú (Ruta 2030)
- 1.6. Objetivos de la Investigación

#### **Capitulo II: Marco Teórico (Conceptuales)**

- 2.1. Cultura
- 2.2. Capacitación y Desarrollo Organizacional
- 2.3. Línea de Carrera
- 2.4. Planes de Sucesión
- 2.5. Puestos Críticos y Competencias

#### **Capitulo III: Análisis del Entorno**

- 3.1. Entorno de la Organización
  - 3.1.1. Entorno Político
  - 3.1.2. Entorno Económico
  - 3.1.3. Entorno Socio Cultural Antropológico
  - 3.1.4. Investigación de mercado y análisis de consumo
    - 3.1.4.1. Estudios de hábitos de consumo regional
    - 3.1.4.2. Insights sobre el agricultor peruano
  - 3.1.5. Entorno Tecnológico
    - 3.1.5.1. Agricultura 4.0
    - 3.1.5.2. La ciencia en el tratamiento de los cítricos
    - 3.1.5.3. Método in vitro para mejorar la calidad del aguacate Hass
    - 3.1.5.4. Herramientas tecnológicas para la mejora en el rendimiento de cultivos
    - 3.1.5.5. Soluciones para cultivos y semillas
    - 3.1.5.6. Innovación y desarrollo para semillas

#### **Capitulo IV: Análisis Interno de la Empresa**

- 4.1. Modelo de Negocio
  - 4.1.1. Cadena de Valor (Porter)
- 4.2. Estructura Organizativa
- 4.3. Pilares Estratégicos
- 4.4. Funcionamiento de Áreas del Negocio
  - 4.4.1. Áreas del Negocio
    - 4.3.1 Desarrollo humano
      - 4.3.1.1 Planeamiento Estratégico del área de Recursos Humanos

## **Capítulo V: Análisis del Diagnóstico**

- 5.1. Enfoque, tipo y diseño de investigación
- 5.2. Población y muestra
- 5.3. Aspectos éticos de recolección de datos
- 5.4. Plan de recolección y análisis de datos
- 5.5. Presentación de resultados + GG
- 5.6. Análisis de resultados +GC
- 5.7. Evaluación de Gestión por Competencias GO
- 5.8. Conclusiones diagnósticas + PS
  - (1) Mision Vision > GG + G
  - (2) Proyeccion Estrategia > GC
  - (3) Puestos > G Operativas (3 puestos escogidos)

## **Capítulo VI: Implementación del Plan de Sucesión**

- 6.1. Perfiles Críticos y Competencias Genéricas
  - 6.1.1. Puesto 1
  - 6.1.2. Puesto 2
  - 6.1.3. Puesto 3
  - 6.1.4. Puesto 4
- 6.2 Modelo de Competencia de Interoc JUSTICA + EQUIDAD + FIDELIZACION + COMITES
- 6.3 Competencias Tecnicas de Puestos Críticos
- 6.4 Metodología
- 6.5 Matriz de Calificación de Puestos Críticos
- 6.6 Valoraciones de Puestos Críticos: Assesment, Formación y Desempeño
- 6.7 Modelo

# CAPITULO I

## LA ORGANIZACIÓN

### 1.1. Giro del Negocio de Interoc

Interoc es una corporación multinacional del rubro Servicios Varios, enfocada en la investigación, desarrollo, producción, asesoría y comercialización de insumos para los sectores Agrícola, Químicos, entre otros. Con más de 30 años en el mercado, la compañía opera en once países de Latinoamérica, entre ellos Perú, Colombia, y otros.

#### Presencia Corporativa (LATAM):

Interoc Latinoamérica en número (2022)	
Ventas: USD \$150 millones	Plantas: 2
Empleados: 582	Bodegas: 7
Clientes Directos: 1,464	Oficinas comerciales: 10
Presencia en 11 países	

- Investigación y desarrollo.
  - Laboratorio Interoc (Guayaquil).
  - Laboratorio de Tratamiento de Aguas (Guayaquil).
  - Planta de procesamiento de semillas (Quevedo)
  - Banco de germoplasma (Bogotá)
- Protección de Cultivos y Semillas.
  - Más de 382 productos y 382 marcas propias.
  - Más de 262 asesores técnicos especializados.
  - Certificación ISO 9001 – Gestión de la Calidad.
  - OHSAS 18001 – Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Protección de Cultivos y Semillas.
  - Más de 57 productos y 57 marcas propias.
  - Más de 58 asesores técnicos especializados.
- Cobertura a Nivel Nacional.
- 383 clientes, a través de los cuales llegamos a más de 1,900 agricultores.
- Mas de 546 mil hectáreas involucradas.



#### Presencia en Perú:

La compañía tiene nichos de mercado muy bien segmentados por región, lo cual significa que no en todos los países la corporación desarrolla las cuatro unidades de negocio antes mencionadas y ello responde, en estricto, a la estrategia y al modelo de negocio definidos en el Plan Estratégico.

Es así como, para efectos de la temática cubierta por la presente tesis, centraremos nuestra atención en las operaciones de Interoc en Perú y específicamente en el sector Agrícola. El alcance de estudio delimitado por el

equipo que viene desarrollando el trabajo de investigación se sustenta en lo siguiente:

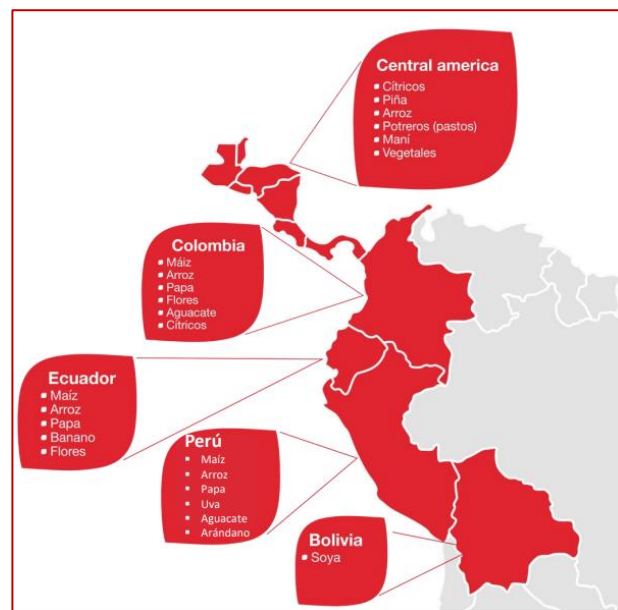
- **Viabilidad de la investigación:** el equipo de investigación (profesionales de nacionalidad peruana) tiene mayor accesibilidad a la información que la corporación pueda brindar, a nivel Perú, por motivos de cercanía e inmediatez, considerando el cronograma y tiempos establecidos en todo el proyecto de tesis.
- **Volumen comercial:** En Perú la Unidad Agrícola es la que mueve muy significativamente el negocio en el país. Las otras dos unidades de negocio no operan en territorio peruano.

Es importante resaltar que los objetivos perseguidos por esta investigación, a nivel Perú, buscan ser replicados en los otros países donde opera la compañía, según el impacto y las necesidades requeridas por las otras regiones latinoamericanas.

Cabe resaltar que la Unidad Agrícola provee insumos y soluciones para la agricultura, con productos que pasan por un previo y riguroso proceso de aseguramiento de la calidad antes de salir al mercado. Así mismo, el servicio de asesoría técnica ayuda a generar mayor productividad y rendimiento en el cultivo y bienestar de los agricultores de la región Latinoamericana, entre ellas, el Perú.

Como paso previo a la oferta de sus productos en el sector agrícola, Interoc investiga y desarrolla agroquímicos, para lo cual cuenta con un laboratorio de investigación y desarrollo, con especialistas calificados. A su vez, es preciso señalar que la compañía desarrolla formulaciones propias que reducen el uso de solventes y excipientes contaminantes, buscando agroquímicos novedosos de origen natural, con mínimo impacto a la biota benéfica, a la salud de las personas y al medio ambiente.

### Mapeo corporativo de cultivos estratégicos



## Mapeo de cultivos estratégicos Perú



## Mapeo de zonas y equipos de especialistas en Perú

### 1.2. Organización de la Empresa.

Los clientes internos de Interroc en Perú (en adelante IRPE) están conformados por sus colaboradores, que a la fecha del presente estudio ascienden a más de 130 personas, distribuidas entre Lima, El Callao y las zonas/regiones del interior del país anteriormente citadas:



### Clientes externos

Se presenta a continuación los targets que la empresa a segmentado y reconocido como tal, según el tamaño y volumen de negocio. Así mismo, es importante mencionar que para la compañía el "target" se refiere al segmento al cual pertenece el cliente, tipificándolos como medio-bajo y agroindustria.

### **Target medio-bajo (agricultura familiar)**

Está comprendido por agricultores de minifundos con baja educación escolar (en varios casos solo primaria), tradicionales que por lo general llevan sembrando de generación en generación. Estas personas carecen de riego y nivel tecnológico en sus haciendas.

### **Target agroindustria**

Está comprendido por aquellos agricultores con estudios escolares completos, tecnificados y con una capacidad económica que hacen parte de la Agroindustria. Tienen tecnificadas sus haciendas, riego y transporte.

Es importante mencionar que ambos segmentos constituyen la razón de ser de la compañía, a nivel corporativo. Como se verá más adelante, la propuesta de valor y el propósito de la empresa giran en torno al agricultor y a todo lo que está alrededor de él: su familia, sus tierras, su cosecha, su negocio.

## **1.3 Propuesta de valor**

La propuesta de valor queda descrita en cuatro ejes:

### **A nivel de producto**

Interoc entrega a los agricultores innovación y excelencia en sus productos, gracias al riguroso proceso de calidad de validación antes de lanzarlo al mercado y el acompañamiento técnico en los diferentes cultivos que tienen nuestros agricultores y fundos.

### **A nivel de servicio**

La compañía se preocupa, desde los procesos de Desarrollo Humano, en la implementación de la mejora continua en capacitación y desarrollo de habilidades de la fuerza comercial, capacitación a agricultores, capacitaciones a distribuidores, y todos los actores que finalmente intervienen en el proceso de servicio.

### **A nivel de Marca**

Con una estrategia consistente en torno a la pasión por la innovación y a la pasión por el servicio, Interoc comunica en todos sus productos los elementos distintivos de identidad de marca: colores, letras, imágenes, formas, entre otros.

### **A nivel de investigación y desarrollo:**

A través del equipo técnico, la compañía refuerza el mensaje de que los procesos de investigación y desarrollo son factores diferenciadores creados para la resolución de problemas. Así mismo, hace énfasis en los agricultores de que ambos procesos están enfocados a sus necesidades y demandas.

## **1.4 Filosofía corporativa**

### **Propósito:**

Para la corporación calar en el bienestar del agricultor, de su familia y de la sociedad significa cumplir el propósito mayor que es el de **"Contribuir a una mejor calidad de vida y crear un mundo mejor."**

## **Misión**

Ser líderes en innovación y reconocidos por nuestra pasión en el servicio

## **Visión**

Interoc es una empresa que, a través de un equipo humano desarrollado y altamente motivado, provee soluciones innovadoras para la agricultura e industria del continente. Nuestros clientes derivan satisfacción y confianza por la eficacia de nuestro servicio, así como la sostenibilidad que aseguramos al entorno y el valor a nuestros accionistas.

## **Valores corporativos:**

- **Excelencia**

Tener una actitud de esmero y de búsqueda de la excelencia en la forma de ser, que se traduzca a la forma de ser de la empresa. Entregar calidad en lo que hacemos y en cómo nos comportamos.

- **Transparencia**

Actuar con honestidad, siempre con respecto y empatía con el otro para beneficio de todos. Mostrar un comportamiento correcto en todas las situaciones, lugares y con todas las personas. Buscar siempre ser un modelo/ejemplo a seguir.

- **Humildad**

Reconocer las limitaciones y saber que es necesario contar con la ayuda de otras personas para lograr objetivos ambiciosos. Ser conscientes de que siempre es posible mejorar y aprender escuchando a otros.

- **Proactividad**

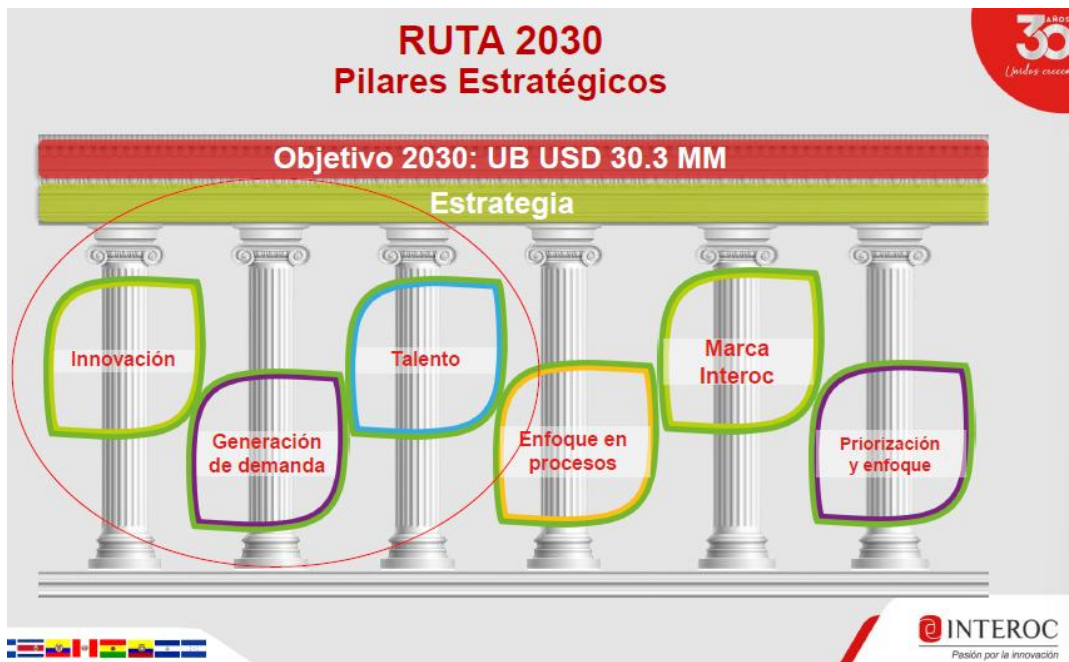
Llevar siempre la iniciativa para encontrar las mejores soluciones en el trabajo. Ser ágiles, dinámicos, eficaces, diligentes y enérgicos.

- **Actitud ganadora**

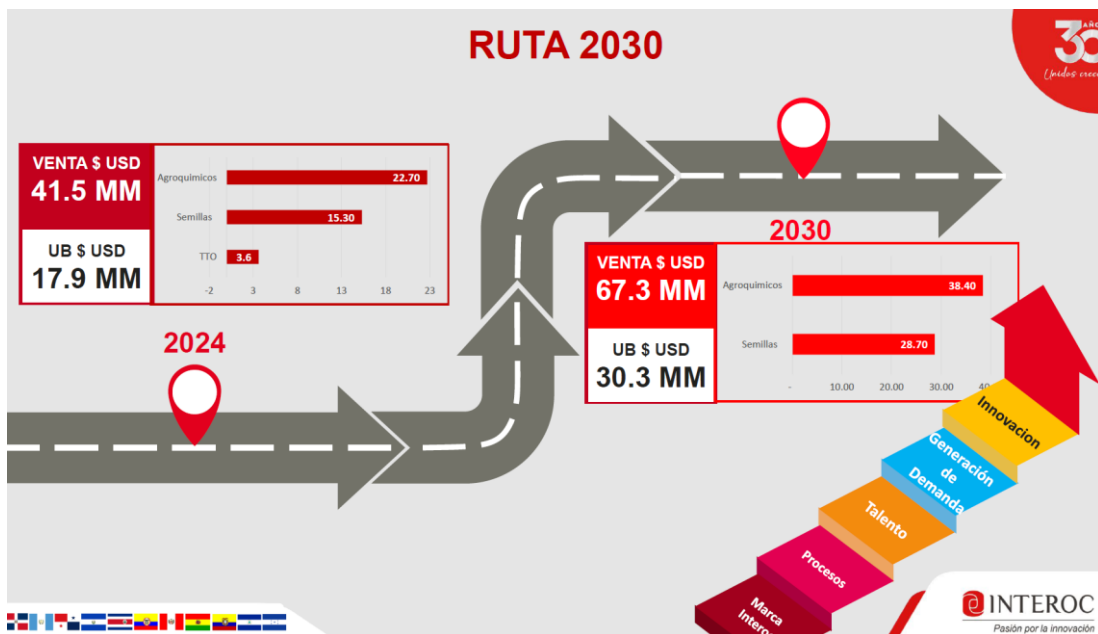
Tener una actitud ganadora. Estar todos alineados y convencidos de que es posible ser los #1, evitando los lamentos y recriminaciones, colaborando en equipo para conseguir resultados positivos.

## **1.5 Desafíos de Interoc Perú (Ruta 2030)**

En la actualidad Interoc Perú cuenta con un plan y desafíos de cara al 2030 como unidad de negocio; para lo cual ha planeado fortalecer 6 pilares estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos: Innovación, Generación de Demanda, Enfoque de Procesos, Marca, Priorización y Enfoque y Talento.



El objetivo de la empresa es aumentar las ventas y producción al 2030 de \$41.5MM a \$67.3MM especializando el área de agroquímicos y también el área de semillas para incrementar de forma exponencial su valor:



En ese sentido, el área de Talento se vuelve parte estratégica para el desarrollo del negocio, y cuya demanda está enfocada en incrementar la productividad de la fuerza comercial, creando puestos claves que permitan dar continuidad a los planes comerciales diseñados, generándose la necesidad de identificar e implementar planes de sucesión que permitan fortalecer la capacidad operativa de los procesos y los objetivos de la empresa.

El principal reto del área de talento es la atracción y retención de talento, dado que los puestos de trabajo cuentan con roles muy específicos con alta demanda especializada; este hecho se observa en áreas del negocio como “Semillas” donde el requerimiento de personal es alto y la Compañía no cuenta con el conocimiento ni experiencia *inhouse*, lo cual obliga a traer talento de afuera que debe pasar por el proceso de adaptación, creando cuellos de botella en la continuidad del negocio.

En esa línea de ideas, observamos que es necesario invertir en el desarrollo y aprendizaje del personal de forma urgente (autogestionar el conocimiento y desarrollar a las personas); para lo cual la gestión del talento debe implementar un plan de sucesión claro y formal, identificando las posiciones y personas claves para cubrir los puestos de mayor especialización en la compañía. En ese proceso, observamos que es relevante desarrollar a su vez la gestión del desempeño, a fin de mantener un sistema que permita a la Compañía medir cuán alto es el desempeño de los equipos de trabajo. Estos tres aspectos: Desarrollo y Aprendizaje; Gestión de Talento y Gestión de Desempeño, establecen los puntos clave que permitirán a Interoc Perú contar con una estrategia de Talento acorde a los objetivos planteados.

### 1.6 Objetivos de la Investigación

A continuación, en las tablas siguiente se muestran algunas segmentaciones de públicos internos que son relevantes:

TIEMPO DE SERVICIO	NRO.	%
PERSONAL DE 0 A 5 AÑOS	97	71.85%
PERSONAL DE 5 A 10 AÑOS	23	17.04%
PERSONAL DE 10 AÑOS A MÁS	15	11.11%
TOTAL	135	100.00%

GENERO	NRO.	%
FEMENINO	38	28.15%
MASCULINO	97	71.85%
TOTAL	135	100.00%

Grupo ocupacional		
Grupo	NRO.	%
Administrativos	76	56%
Operativos	59	44%
Total	135	100%

<b>Ubicación física de trabajo</b>		
<b>Ubicación física</b>	<b>NRO.</b>	<b>%</b>
<b>Torre</b>	55	41%
<b>Campo</b>	68	50%
<b>Almacén</b>	12	9%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

La cantidad de personal en campo y administrativo es muy significativa. Teniendo en cuenta que la estrategia del negocio involucrará un aumento de producción y ventas, se necesita que el trabajo de los mandos medios pueda consolidarse para adaptar y mantener la estrategia del negocio dentro de un enfoque de gestión productiva permanente. Actualmente la brecha entre administrativos y operativos es estrecha (8%) pero esto cambiará cuando las ventas necesiten consolidarse y con ello el equipo operativo también tenga un crecimiento exponencial. En ese orden de ideas, la necesidad del personal administrativo que ejecute la planeación y la visión al 2030 se vuelve más importante dado su nivel de especialidad y sucesión

<b>Grupo ocupacional</b>		
<b>Grupo</b>	<b>NRO.</b>	<b>%</b>
Administrativos	76	56%
Operativos	59	44%
Total	135	100%

Al contar Interoc con un bajo margen de sucesores especializados para darle la continuidad al negocio, la empresa demanda una estrategia que le permita identificar al talento dentro de su actual organización para establecer su necesidad de ser sucesores en el corto plazo frente a cualquier eventualidad; esto conlleva a tener la necesidad de elaborar un plan de carrera sistemático que posibilite tener una sucesión estructurada conforme al plan de negocios aprobado por la empresa.

Por ello, se identifica la necesidad de establecer un cuadro de puestos críticos basados en competencias que sepan dar continuidad al negocio a fin de atender la estrategia organizacional al 2030, el cual cuenta con un enfoque de asegurar el crecimiento organizacional mediante el aumento de producción y ventas sostenibles; por lo que, el diseño solicitado por la empresa se basará en identificar los puestos críticos que ayuden a darle continuidad productiva al negocio y que permitan cumplir sus objetivos al 2030 conforme a los pilares estratégicos diseñados.

Asimismo, la empresa ha entregado una lista de puestos críticos para el cumplimiento de sus objetivos a fin de que sean analizados y determinar el nivel de prioridad que se necesitaría para la ejecución del Plan de Productividad 2030.

N°	POSICIONES CLAVES	AREA	GERENCIA
1	COORDINADOR DE PLANEACIÓN	PLANEAMIENTO	OPERACIONES
2	COORDINADOR DE CALIDAD	CALIDAD	OPERACIONES
3	COORDINADOR DE ALMACEN	ALMACEN	OPERACIONES
4	COORDINADOR TECNICO DE DESARROLLO	DESARROLLO	INVESTIGACION Y DESARROLLO
5	ANALISTA BIO ENSAYOS	INVESTIGACION	INVESTIGACION Y DESARROLLO
6	COORDINADOR DE CUENTAS CLAVES	COMERCIAL	COMERCIAL
7	COORDINADOR DE CULTIVO	MERCADEO Y DESARROLLO DE SEMILLAS	MERCADEO
8	ARQUITECTO DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	SISTEMAS	SISTEMAS DE INFORMACION Y PROCESOS
9	ANALISTA DE APLICACIONES	SISTEMAS	SISTEMAS DE INFORMACION Y PROCESOS
10	ANALISTA DE INGENIERÍA DE PROCESOS	SISTEMAS	SISTEMAS DE INFORMACION Y PROCESOS
11	ANALISTA DE PROGRAMACION	SISTEMAS	SISTEMAS DE INFORMACION Y PROCESOS
12	COORDINADOR DE REGISTROS	REGISTROS Y ASUNTOS REGULATORIOS	REGISTROS Y ASUNTOS REGULATORIOS
13	COORDINADOR DE TESORERIA	TESORERIA	FINANZAS
14	CONTADOR GENERAL	CONTABILIDAD	FINANZAS
15	COORDINADOR DE CREDITOS Y COBRANZAS	CREDITOS Y COBRANZAS	FINANZAS
16	ANALISTA CONTABLE	CONTABILIDAD	FINANZAS

Del cuadro enviado por la empresa, se identifica que el enfoque de puestos críticos tiene como prioridad mantener la línea operativa del negocio y el desarrollo de productos. Asimismo, si bien se identifica a las áreas de procesos, mercadeo y finanzas como parte crítica del negocio, estas tienen una función de soporte que permite viabilizar las actividades del mismo.

En el presente análisis abordaremos los 3 puestos críticos de mayor relevancia para el negocio y determinaremos el nivel de criticidad de éstos.

N°	POSICIONES CLAVES	GERENCIA	AREA
1	COORDINADOR DE PLANEACIÓN	OPERACIONES	PLANEAMIENTO
2	COORDINADOR DE CALIDAD	OPERACIONES	CALIDAD

**Objetivo general**

Proponer el diseño un plan de sucesión para posiciones claves en Interoc Perú atendiendo su estrategia de negocio al 2030.

**Objetivos específicos**

- Caracterizar las necesidades estratégicas de Interoc Perú que impulsan la pertinencia de un plan de sucesión para posiciones claves para la empresa.
- Describir los principales elementos que constituyen un plan de sucesión, según la evidencia destacada en el tema en cuestión.
- Analizar la ausencia de un plan de sucesión y los efectos de ésta en las posiciones claves de la empresa.
- Identificar expectativas y propuestas de implementación de un plan de sucesión
- para puestos claves, de parte de los empleados de nivel operativo y de sus jefaturas.
- Diseñar el plan de sucesión para puestos claves, basado en la información diagnóstica y los análisis previos indicados en los anteriores objetivos específicos.

## **Capítulo II**

### **MARCO TEÓRICO**

La presente investigación buscará analizar los alcances que viene ejecutando su área de recursos humanos en relación con el plan de sucesión y desarrollo profesional.

En ese sentido, señalamos que: Los planes de sucesión: “proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y de los planes de inversión de recursos materiales y financieros. Adicionalmente, con ellos se evitará que, cuando un alto ejecutivo se retire de la organización, ésta cumpla con sus objetivos y metas, debido a que se cuenta con personal capacitado para ocupar el cargo directivo vacante. (Moscoso, 2007, pág. 34)

A partir de los planes de sucesión definidos puede pensarse en rotación de personal, el cual entendemos que: “el termino de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.” Chiavenato (1999:188)

Otra definición interesante para análisis es la expuesta por Galarza (2000: 227) donde expresa que la rotación de personal: “...define la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal”

La suma de estos factores, nos permitirá establecer y desarrollar un mejor mecanismo para medir el clima laboral el cual es “un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. (Toro-Álvarez, 2009, p. 72).

La suma de estos elementos nos permitirá tener un entendimiento de lo que se requiere para proponer la mejor estrategia y abordaje en la gestión de recursos humanos y rol dentro de la empresa.

#### **2.1. Línea de Carrera**

Sobre la línea de carrera, Schein (1968, 1977) concibe a la organización como un espacio tridimensional similar a un cono, en donde la superficie vertical externa es esencialmente redonda y se puede determinar un núcleo. Las coordenadas de esta estructura tridimensional representan las dimensiones, a través de las cuales, se puede producir el movimiento de la carrera del individuo.

## 2.2 Planes de Sucesión

Según Deloitte (2010), el plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. Las compañías están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante.

Los planes de sucesión garantizan la supervivencia de los puestos clave preparando a los profesionales para acceder a un cargo superior cuando quede vacante. El objetivo de este proceso es detectar el talento, potenciarlo y evaluarlo cada año para garantizar que los mejores están preparados para asumir una posición de mayor responsabilidad. La sucesión debe ser un proceso administrado eficientemente, ya que perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años.

Rollins (2003) en su investigación pudo comprobar que establecer un Plan de Sucesión conlleva a muchos beneficios para la organización, como reducción de tiempos y costos en el reclutamiento de personal, retención de personal clave, atracción de grandes talentos, y la ocupación de cargos específicos y de alto nivel con personal competente.

Berroterán M. y Carvajal L. (1991) consideran al plan de sucesión como una estrategia para posicionar al personal ante cualquier situación como, despidos, ascensos, etc.

Danziel M. (1996) menciona que el plan de sucesión no solo debe ser considerado una herramienta de planificación, porque se convierte en un aliado en los procesos de selección y formación, tomando en cuenta la adecuación de nuestros profesionales, y lo que se desea a futuro.

Burack E. (1990) señala que la planificación de sucesión, tiene como principal objetivo estimular y guiar las necesidades de carrera, ya que cualquier tipo de sucesión es visto de manera satisfactoria, contribuyendo así el interés de las personas hacia la organización y al desarrollo personal.

Mondy Wayne R. (1997) identifica a la proyección de recursos humanos como la determinación del tipo y número de empleados según el nivel y cualidades, con el fin de establecer proyecciones de disponibilidad de personal.

Ciampa, (2005) argumenta que las cualidades para ser un buen sucesor no dependen de las habilidades del puesto en particular. Ciampa toma énfasis en las relaciones de poder o alianzas, las cuales generan influencia dentro del funcionamiento cotidiano.

Bower, Joseph L. (2007) debido a la complejidad de los cargos en la actualidad y la alta demanda de personal calificado, las organizaciones demandan personal externo para cubrir las necesidades actuales.

Collins, Jim (2001), afirma que asignar un puesto de alto valor de manera interna diferencia a la organización de las demás, ya que lo usual referente a cargos de alto valor, es adquirirlos de manera externa y no formarlos para un futuro cargo.

Khumalo & Harris (2008) en su investigación sobre las estrategias de gestión para el desarrollo de los Planes de Sucesión en empresas europeas, con el fin de mejorar la gestión del talento humano respecto a la rotación de ejecutivos clave para la organización. Se concluyó que con este tipo de programas se fomentaban el desarrollo del personal, enfocado a su perfeccionamiento técnico y personal, ya que si en algún momento alguna persona clave se retiraba de la organización se contaba con una persona capaz para que pueda remplazarlo.

Lanphear (2003) realizó una investigación sobre un plan de sucesión para altos directivos de la organización, por el puesto en el que se ubican y la importación que genera para la organización que estos puestos estén ocupados por personas que conozcan profundamente la organización, para ello se necesita experiencia realizando entrenamientos, para poder realizar un adecuado proceso de sucesión para estos puestos.

Lankua & Scandura (2002) desarrolló una investigación sobre una nueva forma de desarrollar las habilidades personales de los colaboradores que son necesarias para el plan de sucesión. Se enfoca en el Mentoring como principal herramienta, por la relación existente entre el mentor y el mentorizado.

### **2.3. Puestos Críticos y Competencias**

Se ha de entender el concepto de competencia como aquel que recoge los comportamientos de eficacia probada (Mc Lagan, 1998). Son aquellas cualidades, conocimientos, rasgos y destrezas que debe tener una persona para desarrollar los comportamientos que le van a permitir cumplir con éxito su misión en una organización determinada y en un puesto en concreto (Levy-Leboyer, 1997)<sup>5</sup>.

Spencer y Spencer (1993) definen una competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Se debe entender este concepto, definiendo cada punto que contiene:

- Característica subyacente: la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Causalmente relacionada: la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad: la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

## Capítulo III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se realizará la descripción y el análisis del macroentorno de la Compañía en Perú, aquellos actores y procesos que desde su ejercicio impactan en el negocio de las soluciones para cultivos y semillas, en la actualidad, y cómo éstos ofrecen oportunidades de mejora y crecimiento para la investigación, el desarrollo y la innovación en el marco de la Ruta 2030.

### **3.1.1 Entorno Político**

La política agraria peruana para el 2025 tiene como objetivo mejorar la productividad, la seguridad alimentaria y la competitividad del sector agrícola. Dentro de sus prioridades se encuentran asegurar el abastecimiento del agua, ampliar la frontera agrícola, titulación de tierras, formalizar zonas deforestadas en la Amazonía, recuperar y poner en valor tierras agrícolas, mejorar la seguridad hídrica, mejorar la calidad de vida de los agricultores y sus comunidades.

Este último objetivo conversa directamente con el propósito de Interoc, explicado detalladamente en capítulos anteriores, por lo cual, la Compañía en el país encuentra un importante soporte político que sustenta la necesidad de continuar investigando, desarrollando e innovando para ofrecerle al agricultor soluciones que le sea rentable a su negocio y que a su vez contribuya a la alimentación saludable a nivel nacional.

Así mismo, la política agraria contempla los siguientes planes y programas a través de los cuales viabilizarán las prioridades anteriormente descritas:

- Plan Nacional de Difusión de Información Agraria (PLANDIA 2025)
- Plan de acción de accesos de productos vegetales 2025
- Proyecto de recuperación y puesta en valor de tierras agrícolas de andenes
- Construcción de qochas y zanjas de infiltración
- Política Nacional Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional

De otro lado, según la nota de prensa emitida por el departamento de Comunicaciones del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego en enero de 2025, el Gobierno viene elaborando e implementando acciones para concretar nuevos accesos para los productos agrícolas peruanos En el 2025. En este marco, la nota de prensa señala que “la viceministra Carmen Vegas encabezó la presentación del Plan de Acción para la Gestión Agrícola en Mercados Internacionales, que contó con la participación de aliados estratégicos.

La nota informativa también señaló que “ (...) en ese sentido, SENASA realiza gestiones y desarrolla acciones orientadas a lograr el ingreso de palta fresca a Filipinas, uva de mesa a Israel, arándanos a Indonesia, Bolivia y Nueva Zelanda, granada a Taiwán, China y Tailandia, aguaymanto a Estados Unidos, así como la mejora de condiciones de acceso de espárragos a Estados Unidos.

Entre otras informaciones relevantes, el Ministerio señaló en la nota que “(...) es importante mencionar que, del 2020 al 2024, mediante negociación técnica, el SENASA concretó el acceso de 56 productos vegetales, entre los principales se puede mencionar, la uva a Japón, palta a Malasia y Corea del Sur, cítricos a Brasil, Uruguay, Nueva Zelanda y la India, así como la uvas, pecanas, nueces y frutas congeladas (palta, mango, arándanos) a China.

### **3.3.2 Entorno Económico**

#### **Mercados y comercio: agroexportación de arándanos y palta**

A septiembre de 2024, la agroexportación en el Perú alcanzó los US\$ 1.165 millones, mostrando un aumento de 23%. El principal producto exportado en ese mes fue el arándano, con 52.800 toneladas por un valor de US\$ 407 millones. Esto representó un crecimiento de 49% en volumen y de 26% en valor comparado al mismo mes del 2023. Debido a la recuperación de los volúmenes, los precios fueron bajando en comparación al año pasado. En promedio, se cotizó el berry en US\$ 7,70 por kilogramo, 16% menos. Aunque es importante mencionar que, con respecto a agosto, mes en el que el volumen fue muy pequeño, el precio promedio mejoró en 3%.

En el segundo puesto se ubicó el café, con un total de 39.427 toneladas por un valor de US\$ 181 millones. Esto significó un crecimiento de 21% en volumen y de 44% en valor. El crecimiento estuvo acompañado de precios altos, con un promedio de US\$ 4.60 por kilogramo, 19% mayor al año anterior. En tercer lugar, se posicionó el cacao, con 16.492 toneladas por un valor de US\$ 124 millones. Comparado al año anterior, el crecimiento del grano fue de 68% en volumen y de +216% en valor, volviendo a superar las expectativas. El precio se disparó en más de 88%, siendo en promedio US\$ 7,51 por kilogramo.

#### **Ámbito climatológico y su impacto en la economía**

El fenómeno El Niño ha tenido un impacto significativo en la agricultura y la seguridad alimentaria en varias regiones del mundo. Sus efectos climáticos extremos, como sequías prolongadas o precipitaciones intensas, han alterado los ciclos de cultivo, disminuyendo la productividad agrícola.

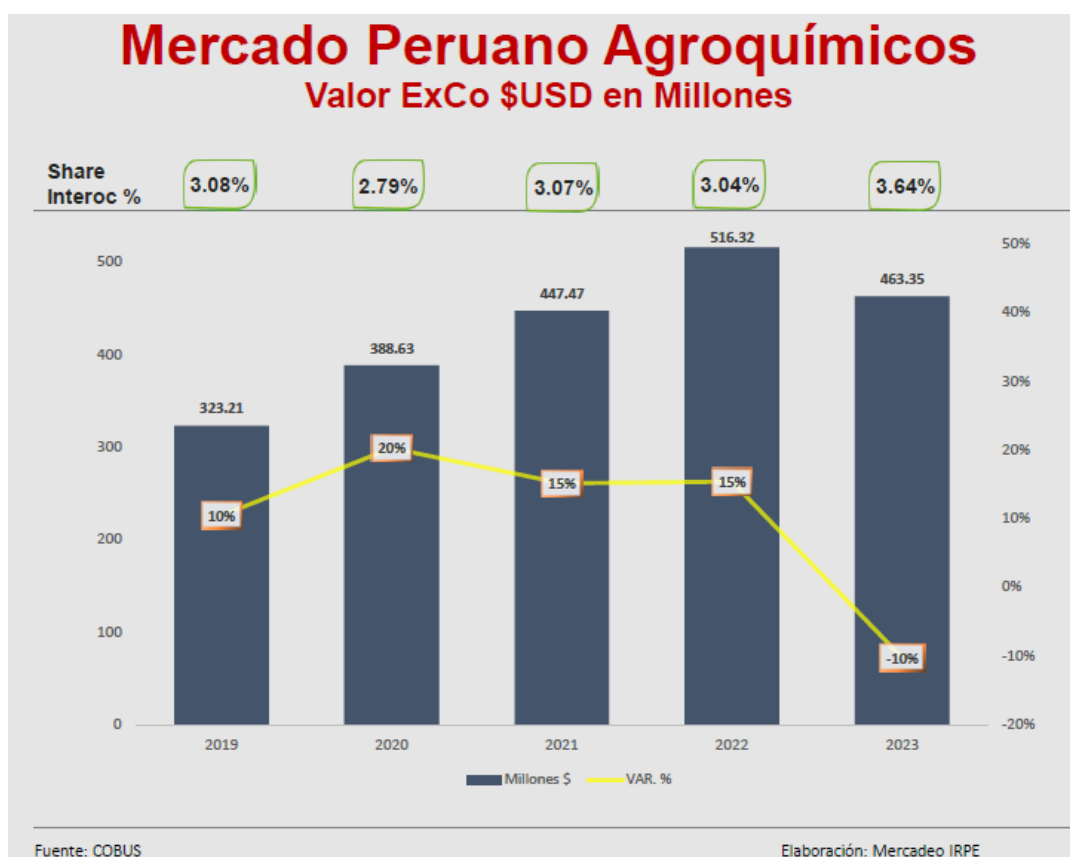
Las desfavorables condiciones climatológicas causadas por El Niño Costero y Global afectaron el rendimiento de los cultivos en 2023, provocando que este subsector tuviera una caída anual de 4.08%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). A consecuencia de ello, se vieron afectadas empresas ligadas al rubro y proveedoras de insumos, entre ellas Interroc, que reportó una ligera contracción ese año.

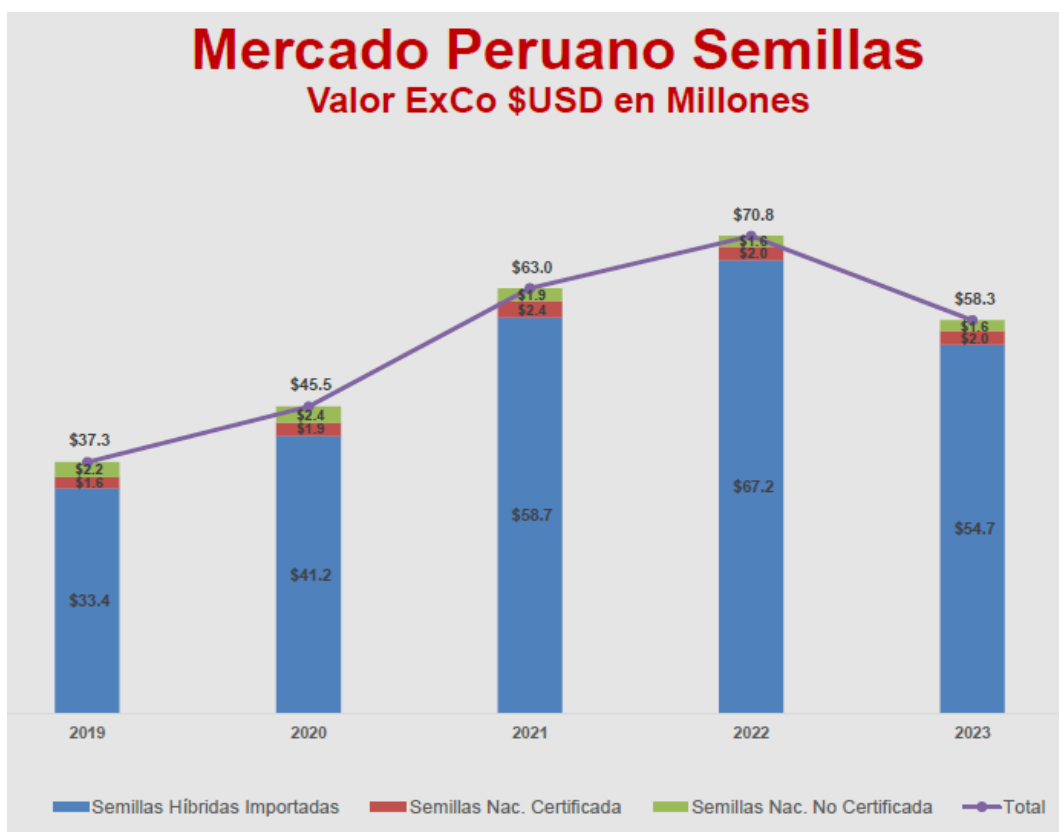
En contraposición a ese año, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) anunció que durante el año 2024 el sector agropecuario registró un crecimiento exponencial de 4,9% en comparación al mismo periodo del año 2023. De esta manera, el MIDAGRI informó que el incremento del sector

agropecuario en ese año fue impulsado por el alza del subsector agrícola en +6,8% y el subsector pecuario en +1,8%.

Los principales productos que incrementaron su producción el año pasado fueron: pallar grano seco (+166%) en Lambayeque y La Libertad; quinua (+57,2%) en Puno, Ayacucho y Junín; arándanos (+53,4%) por la expansión de la superficie cultivada en La Libertad, Lambayeque e Ica. También se destacó la producción de papa (+19,5%) en Puno, Apurímac y Ayacucho; maíz amiláceo (+18,5%) en Huancavelica, Apurímac y Cusco; paprika (+9,9%) en Arequipa, Piura e Ica; alfalfa +8,8%, principalmente en Puno, Cusco y Moquegua; arroz cáscara (+4,2%) en Lambayeque, Piura y Huánuco, entre otros.

Pese a este crecimiento, la Compaania en Perú no logró alcanzar la facturación esperada de US\$ 46 millones en agro, semillas y otros, al cierre de 2024, llegando a una venta total de US\$ 41.5 millones, frente a los US\$ 41.1 millones facturados en 2023. Si bien las ventas anuales de agroquímicos mejoraron, las ventas de semillas cayeron de 42.1% en 2023 a 40.2% en 2024.





### **3.3.3 Entorno Sociocultural Antropológico**

#### **3.3.3.1 La agricultura familiar como núcleo económico y social**

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), en el Perú, el 97% de las unidades productivas agrícolas pertenecen al sector de agricultura familiar. Esto significa que el trabajo en el campo no es solo una actividad económica, sino un medio para sustentar y fortalecer el núcleo familiar.

En contextos rurales, la tierra y las actividades agrícolas son percibidas como una herencia generacional, reforzando el vínculo entre el cultivo y el bienestar de la familia. La agricultura familiar, es una forma de agricultura que se caracteriza principalmente por el predominante uso de la fuerza de trabajo familiar, más aún el acceso limitado a los recursos tierra, agua y capital.

#### **La agricultura familiar en la economía del Perú.**

En el caso del Perú, más del 83% de los trabajadores agrícolas (3 millones) se dedican a la agricultura familiar. Del mismo modo, representa el 97% de las 2.2 millones de unidades agropecuarias existentes.

Otro dato importante es que el 30% del empleo nacional es generado por el sector agrario, contribuyendo en 53% al producto interno bruto nacional y, en algunas regiones, representa más del 20% de su PBI. El 30% de las personas productoras son mujeres.

## Retos de la agricultura familia

### - El cambio climático:

En algunos sectores de los andes la disminución en las lluvias, el acortamiento del ciclo de cultivo y el adelanto de la fecha de siembra generan riesgo e incertidumbre. Asimismo, los cultivos son afectados por episodios como el fenómeno El Niño, en la zona norte; con las lluvias, en la costa central; y una menor disponibilidad de agua, en la costa sur. En la selva, mientras tanto, el cambio en el régimen de las lluvias hace que aumenten las plagas en algunas ocasiones.

### - La vulnerabilidad de las mujeres

Las mujeres cargan una gran presión si se toma en cuenta que su trabajo fuera del terreno de cultivo es poco calificado y mal remunerado. Y esto debe sumarse a que, en sus hogares, suelen hacerse cargo de todo.

Esta multiplicidad de tareas disminuye su tiempo para acceder a oportunidades educativas, de control natal, de participación en asociaciones o hasta de empleos al exterior de sus terrenos. Además, las mujeres pueden ser víctimas de violencia de género y de discriminación.

### - La migración de nuevas generaciones:

Esto se produce cuando los jóvenes de hogares donde se practica la agricultura familiar migran en busca de mejores oportunidades. El éxodo de la juventud rural hacia la ciudad deja atrás a niñas, niños y población anciana. Esto genera el abandono de las parcelas y una pérdida de saberes ancestrales agropecuarios, poniendo en riesgo la sostenibilidad de la agricultura familiar a largo plazo.

## 3.4.4 Investigación de mercado y análisis de consumo

### 3.4.4.1 Estudios de hábitos de consumo regional

Investigaciones realizadas por empresas como Consumer Truth y Arellano Marketing indican que los agricultores peruanos priorizan las decisiones de compra que beneficien directamente a su familia. Por su parte, un hallazgo recurrente es que los productos agrícolas que prometen mayor rendimiento o protección son percibidos como inversiones que impactan positivamente en la educación, la alimentación y el bienestar del hogar.





#### 3.4.4.2 Insights sobre el agricultor peruano

Según estudios de Ipsos Perú, el agricultor valoriza su trabajo como una forma de asegurar el bienestar familiar, mostrando una clara preferencia por productos o marcas que entiendan esta necesidad emocional. Los mensajes publicitarios que apelan al concepto de "proteger lo que más importa" o "trabajar por los tuyos" tienen alta resonancia en este segmento.

**Fuente: Documento de trabajo para el diseño de estrategia de posicionamiento de la marca Atlas – Semillas híbridas de maíz.**

### 3.3.4 Entorno Tecnológico

#### 3.3.4.1 Agricultura 4.0

En los próximos años, la Agricultura 4.0 tendrá un impacto de gran relevancia en el mercado global. Se estima que para el año 2030, habrá aproximadamente 35 900 millones de robots agrícolas en todo el mundo, un aumento de casi seis veces más en comparación a lo reportado en 2020. Además, se espera que con la expansión del uso del Internet de las cosas (IoT) en la agricultura, silvicultura y pesca, el valor del mercado se eleve de 2000 millones a 8900 millones de dólares en dicho periodo; según información publicada en el Observatorio Nacional de Prospectiva del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) en base a las estimaciones de Statista.

La Agricultura 4.0 se basa en la utilización de tecnologías digitales como la agricultura de precisión, el IoT y el análisis de grandes volúmenes de datos para optimizar las cadenas de producción, logrando mejoras notables en la eficiencia, sostenibilidad y rentabilidad de los cultivos. Emerge como la solución innovadora para aumentar la productividad agrícola, especialmente en los países en desarrollo, donde la brecha tecnológica y social es más pronunciada. Tecnologías móviles, robótica, IoT, drones y procesamiento de datos en tiempo real convergen con la biotecnología para elevar la productividad agrícola, brindando a los pequeños productores oportunidades para integrarse en sistemas agroalimentarios 4.0.

En el contexto peruano, la adopción de la Agricultura 4.0 se presenta como un desafío y una oportunidad. La integración de la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático (machine learning) y la robótica en el monitoreo, control

de plagas y automatización de tareas agrícolas conlleva a mejoras significativas; sin embargo, también traza un camino hacia una mayor competitividad, una expansión diversificada de la oferta exportable y la generación de empleos de calidad en el ámbito del sector agrícola peruano.

#### **3.3.4.2 La ciencia en el tratamiento de los cítricos**

Uno de los principales mercados de la Compañía en Perú se encuentra en los cultivos de cítricos como mandarina, naranja, entre otros, sobre los cuales Interoc tiene una importante participación y margen. En este contexto, una noticia de interés actual está relacionada con la investigación científica para combatir en enverdecimiento de los cítricos, tema que podría impactar al largo plazo en las metodologías en investigación y desarrollo de nuevos productos para estos mercados.

Con base en ello, se tiene conocimiento de que Científicos de la Universidad de Florida están investigando un nuevo tipo de árbol modificado genéticamente para combatir los insectos responsables del enverdecimiento de los cítricos, una enfermedad que ha devastado la industria cítrica de Florida en las últimas dos décadas.

Este árbol, aunque solo ha sido probado en laboratorio y en invernadero, representa un avance prometedor para enfrentar el problema. El enfoque innovador consiste en insertar un gen de la bacteria *Bacillus thuringiensis* (Bt) en los cítricos. Este gen permite a la planta producir una proteína que mata a los psílidos asiáticos juveniles, los insectos que transmiten la enfermedad más destructiva para los cítricos.

#### **3.3.4.3 Método in vitro para mejorar la calidad del aguacate Hass**

Dentro del segmento de Cultivos Agroindustriales, Interoc Perú atiende a un importante mercado, el del Palto o Aguacate, que tiene más de 60 000 hectáreas y una llegada aproximada de 23 675 agricultores. A la fecha, los avances en investigación y desarrollo han sido importantes, permitiendo elaborar formulaciones que han mejorado la eficiencia de los productos para estos cultivos.

En este contexto, una noticia de interés e impacto para la Compañía en Perú, en términos de innovación, tiene que ver con la propagación clonal in vitro de aguacate, que es una apuesta de un equipo de investigación en Antioquía, Colombia que busca mejorar el potencial y resistencia a enfermedades de estos cultivos.

El beneficio para los cultivadores y para quienes tienen viveros es enorme ya que se trata de una solución a problemas fitosanitarios que afectan el cultivo de aguacate a nivel mundial.

### 3.3.4.3 Herramientas tecnológicas para la mejora en el rendimiento de cultivos

#### Sistemas de riego inteligentes

Estadísticamente, el riego es uno de los puntos en los que más recursos se malgastan. Por eso, la agricultura de precisión busca controlar mejor la distribución del agua y otros insumos para aplicarlos allí donde más se necesitan mediante sensores, programadores de riego y otras herramientas tecnológicas.

Además, es posible aprovechar las redes de riego ya existentes para aportar ingredientes extra mediante el fertirriego y el uso de fertilizantes solubles.

#### Drones para localizar deficiencias

Los drones tienen muchas aplicaciones en la agricultura. Uno de sus principales usos es la detección de plagas, enfermedades, déficits de riego o cualquier otra deficiencia nutricional. De esta forma, el agricultor puede actuar en consecuencia basándose en datos más sólidos. A partir de las imágenes obtenidas con los drones se pueden emplear los productos necesarios en cada caso, como:

- Biopesticidas.
- Bioestimulantes.
- Fertilizantes.
- Correctores de carencias fabricados a medida.

### 3.3.4.3 Soluciones para cultivos y semillas

El complejo mundo de la agricultura contempla, además, la existencia de diversos productos que llevan consigo un largo camino de investigación y desarrollo con la finalidad de rentabilizar sosteniblemente el negocio de los agricultores en el tratamiento de cultivos y semillas. En este contexto, entran en escena el mercado de los bioestimulantes agrícolas y otros productos complementarios, cuyas características se describen a continuación y que forman parte de la cartera comercial de Interoc:

- **Los fertilizantes:** son sustancias que se usan en agricultura para aportar los nutrientes necesarios para el crecimiento de las plantas.
- **Los fitosanitarios:** la función de los productos fitosanitarios es proteger a las plantas contra agentes externos como malas hierbas, bacterias, insectos, plagas o animales en general que pueden acabar con una cosecha, o que incluso puedan comprometer el almacenaje o el transporte de los productos agrícolas tras su recolección.
- **Los bioestimulantes:** son insumos destinados a aumentar la rentabilidad y la productividad agrícola. El uso regular de los bioestimulantes tiene el efecto de mejorar la calidad de los productos agrícolas, haciendo que estos sean más

saludables y asequibles, además de contribuir a una mayor sostenibilidad del sector agrícola en general.

### **Innovación y desarrollo para semillas**

La compañía cuenta con un centro de investigación y desarrollo de semillas que opera un banco de germoplasma en Ecuador y Colombia para desarrollar semillas con alta genética. Para 2024 se planeó importar una parte de este banco al Perú y establecer un centro de investigación de semillas de arroz en el país.

Estudios de impacto realizados por organizaciones como CIMMYT (Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo) destacan que el acceso a semillas de alto rendimiento y tecnologías agrícolas mejora no solo la productividad, sino también la calidad de vida familiar, creando un fuerte vínculo entre la tecnología agrícola y el bienestar familiar.

## Capítulo IV ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

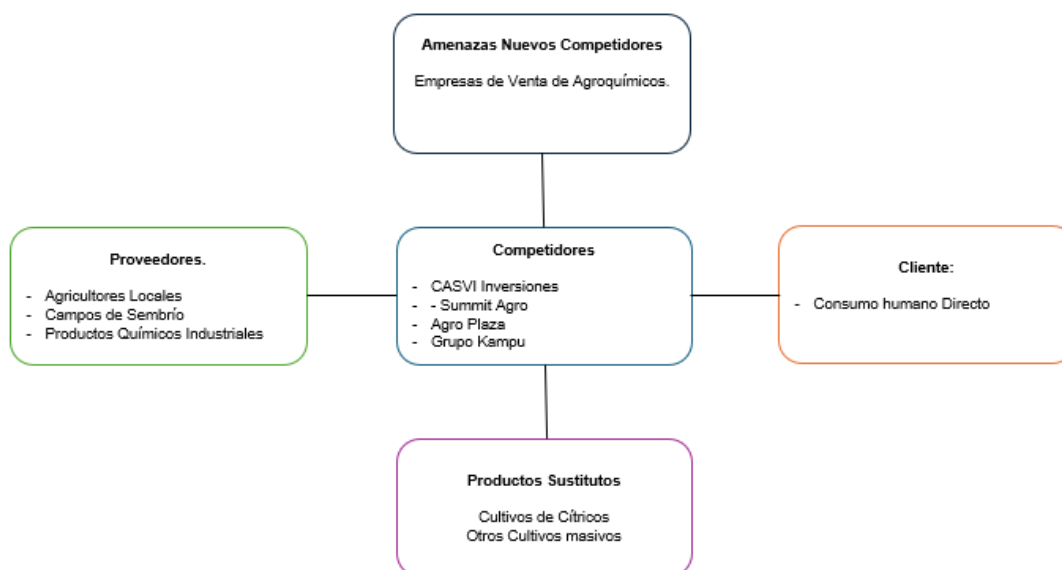
### 4.1. Modelo de Negocio

La compañía en el Perú se dedica a la investigación, desarrollo, producción, asesoría y comercialización de insumos para el sector agrícola. La generación de demanda de los productos es llevada a cabo por el equipo comercial que representa la fuerza de venta de la empresa.

Los representantes técnicos y representantes técnicos comerciales son los equipos encargados de visitar fundos, tomar contacto con agricultores, realizar pruebas, asesoría técnica y recomendaciones para la adquisición de un lote de productos, de acuerdo con la necesidad del agricultor.

La comercialización se realiza a través de distribuidores autorizados con quienes se tiene un acuerdo comercial y en algunos casos la venta se realiza directamente a los usuarios finales: agroindustrias y agricultores.

En esa línea observamos, desde el enfoque de las 5 fuerzas de Porter, cómo se determina el alcance del modelo del negocio:



### 4.2. Pilares Estratégicos

La Corporación cuenta con seis pilares estratégicos, a través de los cuales se busca alcanzar los objetivos y metas ya establecidos para el año 2030.

- **Innovación:** contempla la inversión anual en investigación y desarrollo de productos para protección de cultivos y semillas. Así mismo, se busca innovar continuamente en el acercamiento a los agricultores.

- **Generación de demanda:** el objetivo es aumentar la productividad de la fuerza de ventas, elaborando e implementando planes de generación de demanda empleando un software de administración de clientes para el seguimiento de actividades.
- **Talento:** captar a los mejores profesionales y fidelizarlos, gestionando adecuadamente los procesos de Gestión del Talento, Gestión del Desempeño, Aprendizaje & Desarrollo, Compensación & Beneficios, Clima & Bienestar Organizacional, Cultura & Gestión del Cambio.
- **Enfoque en procesos:** la compañía busca ir más allá de tener un sistema de investigación y desarrollo robustos: se enfoca en desarrollar procesos claves, alcanzar su óptima maduración, institucionalizarlos y ponerlos en fases de mejora continua.
- **Marca Interoc:** contempla el cumplimiento de la estrategia de branding corporativo, enfocado en hacer sentir la propuesta de valor en todas las personas que interactúan con la empresa, con la finalidad de ofrecerles la mejor experiencia: con la marca, con el producto y con el servicio.
- **Priorización y enfoque:** la empresa enfoca sus esfuerzos en lo verdaderamente importante para el negocio y para el agricultor, transformando los retos en oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo.

#### 4.2.1. Cadena de Valor

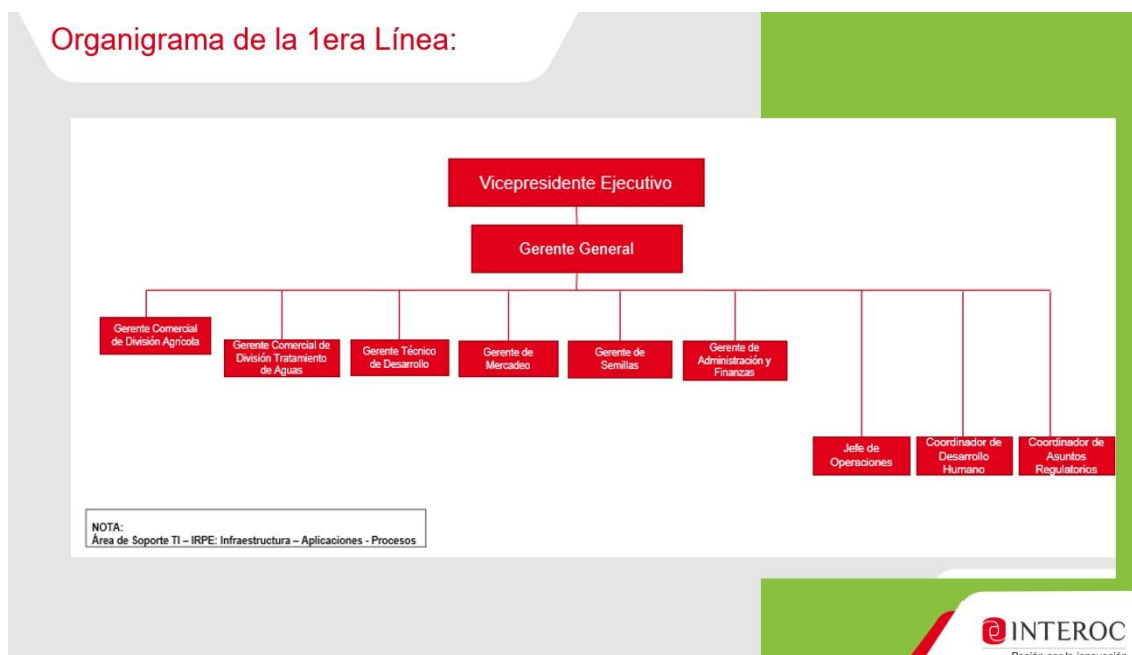
Teniendo en cuenta el modelo del negocio, podemos definir la cadena de valor de la empresa a fin de distinguir los focos más importantes:

<b>Infraestructura de la Empresa</b>					<b>Margen</b>
<b>Gestión de Desarrollo Humano de la Empresa</b>					
<b>Desarrollo de las áreas de Negocio</b>					
<b>Canales Comerciales</b>					
<b>Comercial</b>	<b>Desarrollo de Producto</b>	<b>Cultivos RAM</b>	<b>Venta de Agroquímicos</b>	<b>Servicio al Cliente</b>	
			<b>Venta de Semillas</b>		

- Comercial**
- Desarrollo de Producto**
- Cultivos RAM**
- Venta de Agroquímicos**
- Venta de Semillas**
- Servicio al Cliente**

### 4.3. Estructura Organizativa

La estructura de Interroc se define de la siguiente manera:



### 4.4. Funcionamiento de Áreas del Negocio

La empresa Interroc, ha tenido un crecimiento financiero sustentable, así como la diversificación de sus productos en otros niveles de acción que ha permitido asegurar su expansión a otros países donde vienen teniendo experiencia e intercambio de servicios.

Esta expansión ha generado que sus recursos internos, así como humanos estén diversificados y dispersos, generando que la cultura de trabajo sea más compleja de entender, así como crear líneas de sucesión claras en el proceso de desarrollo dentro de la empresa. De igual forma las rotaciones del personal no siguen un procedimiento determinado para establecer los alcances de las funciones según las políticas internas de la compañía.

Todas estas variantes generan dentro del clima laboral un nivel de satisfacción no alineado con la expectativa que tiene la empresa de crear colaboradores más efectivos y comprometidos con la empresa, toda vez que el desarrollo profesional se ha venido interrumpiendo ante la falta de orden y análisis de la gestión compensatoria del área de recursos humanos.

Por consiguiente, el problema del trabajo radicará en dilucidar el enfoque que necesitará la empresa para establecer un mejor clima laboral atendiendo las gestiones de rotación interna de su personal, promociones internas y líneas de sucesión, así como el desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores dentro del estándar y política de la empresa.

El modelo de gobierno corporativo de Interoc se compone según lo descrito:

**Directorio:** cuyas principales funciones contemplan las de nominar a los miembros de la Alta Gerencia, aprobar los reglamentos y políticas aplicables a ella y evaluar su cumplimiento, entre otros.

**Alta Gerencia:** Conformada por el Vicepresidente Ejecutivo, quien reporta al Directorio, y el Vicepresidente Corporativo de Finanzas, que reporta al Vicepresidente Ejecutivo. Ambos son responsables de determinar la estrategia corporativa, así como los objetivos operativos y financieros de la compañía.

**Gerencias Corporativas:** reportan directamente al Vicepresidente Ejecutivo y su función es liderar transversalmente los procesos gestionados en todos los países. Entre ellas se encuentran la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano y la Gerencia Regional de Operaciones. La Gerencia Corporativa de Ingeniería en Sistemas de Información reporta al Vicepresidencia Corporativa de Finanzas.

**Otras gerencias** que reportan al Vicepresidente Ejecutivo: éstas tienen un alcance corporativo transversal a todos los países: Gerencia Regional de Investigación y Desarrollo, Gerencia Corporativa de Investigación y Desarrollo Semillas y Gerencia de Asuntos Regulatorios.

**Gerencias Generales:** reportan directamente al Vicepresidente Ejecutivo y son los responsables de gestionar adecuadamente los indicadores comerciales, financieros y de operaciones del país responsable.

**Jefaturas corporativas:** son aquellas que lideran procesos transversales que impactan en todos los países. Entre ellas se cuentan las jefaturas corporativas de legal, control de gestión y auditoría.

**Estructura organizativa de Interoc Perú:** entre las gerencias/áreas que reportan directamente a la gerencia general se encuentran Desarrollo Humano, Investigación y Desarrollo, Mercadeo Agro, Mercadeo Semillas, Comercial, Administración y Finanzas. De otro lado, algunas áreas del back office que dan soporte a Perú reportan, estructural y funcionalmente, a gerencias corporativas ya mencionadas, como es el caso de Legal que reporta al Jefe Corporativo Legal; el área de Sistemas reporta a la Gerencia Corporativa de Ingeniería en Sistemas de Información. Así mismo, el área de Operaciones reporta la Gerencia Regional de Operaciones; por su parte, asuntos regulatorios reporta a la Gerencia de Asuntos Regulatorios.

#### **4.4.1. Áreas del Negocio**

##### **a) Operaciones**

El área es liderada por el Jefe de Operaciones que reporta al Gerente Regional de Operaciones sobre aspectos estratégicos del área. Además, existe una

vinculación con la Gerencia General desde el punto de vista de qué tan bien Operaciones gestiona y administra su proceso y planificaciones a corto plazo para que el área Comercial cumpla sus objetivos, además de custodiar el inventario de la compañía en Perú. Los reportes directos de la jefatura de Operaciones lo conforman el Coordinador de Planeamiento, Coordinador de Almacenes y Distribución, Coordinador de Calidad y el Supervisor de Seguridad y Medio Ambiente.

Los objetivos del área contemplan la planificación de la demanda de productos con el área Comercial que se traduce en un plan de compras; en segundo lugar está la ejecución del plan (importación de productos, revisión con el área de Calidad, almacenaje y distribución de los mismos) y finalmente controlar las operaciones de la red de suministro de Interroc con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente, preservando un alto nivel de eficacia que se traduzca en beneficio para éste y la buena salud financiera de la empresa.

Con relación a la cadena de suministro, Operaciones hace parte del flujo de la información, pues recibe data del área de Mercadeo acerca del mercado, que también es recibida por los proveedores y, bidireccionalmente, la información pasa de los proveedores hacia Operaciones, referente a las necesidades que puedan demandar los clientes.

Así mismo, Operaciones hace parte del flujo de materiales: todo lo que se trae de importación hacia los clientes (que es entrado por el área) y lo que éstos devuelven que este en mal estado. Por otro lado, el flujo de efectivo no es visto directamente por el área, sin embargo, contribuyen a la óptima gestión de cobranzas entregando las cantidades correctas y con los documentos en regla.

Como se explicará en la cadena de valor de Interroc, Operaciones trabaja muy de la mano con las áreas Comercial, Desarrollo e Investigación y Mercadeo). Finalmente, entre sus indicadores más importantes vinculados con el negocio se encuentran el Forecast Accuracy, Forecast Bias, Ahorros en la gestión de compras, nivel de servicios de despacho, eficiencia en el uso de flotas y cumplimiento de ejecución acumulado.

## **b) Investigación y Desarrollo Agro**

El área está liderada por el Gerente Técnico de Desarrollo Perú que reporta al Gerente General. Su equipo está conformado por tres reportes directos: Desarrollo Agroindustria RTD, Analista de Bioensayos y el Coordinador de Desarrollo. A este último le reportan los Asistentes de Desarrollo Frutales Piura, Desarrollo Masivos Selva, Desarrollo Frutales y Masivos Norte Chico y Desarrollo Frutales Trujillo. Desde el punto de vista corporativo, la Gerencia reporta al Vicepresidente Ejecutivo que cumple un rol de Gerente de Desarrollo Regional.

Dentro del esquema del Modelo Único de Procesos Corporativos, el área se ubica dentro de los procesos claves de la empresa junto con el área de Mercadeo. Así mismo, Investigación y Desarrollo Agro tiene como objetivos generales desarrollar nuevos productos que formen parte del portafolio de la empresa, a partir de la innovación de productos aplicado a la protección de

cultivos; registrar los nuevos productos para su distribución legal en el país, apoyando al área de Regulatorios a través de los ensayos de eficacia para registros del producto. El tercer objetivo es dar soporte informativo a la fuerza de ventas para que puedan llevar a cabo un óptimo proceso venta (características, funcionalidad, aplicación y beneficios de los nuevos productos).

Dentro de las funciones principales del área se encuentran la evaluación de ingredientes activos, químicos o biológicos, dentro de la línea del planeamiento estratégico, realizar ensayos de registros oficiales de aquellos productos que han pasado por el proceso de Desarrollo Agro, capacitar a la fuerza de ventas, clientes finales y distribuidores y realizar visitas técnicas de apoyo a la fuerza de ventas.

Desde el punto de vista de proceso (qué recibe, qué procesa y qué entrega), Investigación y Desarrollo Agro se nutre de fuentes externas (agricultores, sector académico, clientes y proveedores) y fuentes internas (información recibida de la fuerza comercial, Mercadeo y otros departamentos de Desarrollo de los otros países donde opera la compañía y la Gerencia General). A partir de esas fuentes/ideas técnicas, el área emprende una iniciativa o proyecto de desarrollo. Cerrando el circuito, el área entrega productos desarrollados, información para registro y capacitación.

En líneas resumidas, el área se sostiene a partir de cuatro etapas: (1) Ensayo de desarrollo y ensayo exploratorio; (2) Ensayo de registro comercial y ensayo de aplicación de uso; (3) ensayo de posicionamiento técnico; (4) capacitación técnica de la fuerza comercial.

Finalmente, entre sus principales indicadores se encuentran la cantidad de proyectos ejecutados (nuevos desarrollos), el número de productos lanzados y capacitaciones realizadas, número de ensayos e informes para registro.

### **c) Comercial**

El área es liderada por el Gerente Comercial que reporta al Gerente General. Tiene a su cargo un equipo de coordinadores comerciales encargados de un equipo grande de varias zonas y cuyo objetivo está enfocado en el cumplimiento del plan comercial. Los coordinadores comerciales vienen a ser los gerentes locales (de la zonal). Debajo de ellos se encuentran los representantes técnicos comerciales (RTC) cuyo objetivo principal es cumplir el presupuesto de venta y cobranzas del mes. Le siguen los representantes técnicos (RT) quienes son los responsables de la generación de demandas en campo, esto es, visita de clientes, realización de ensayos, capacitaciones para exposición de los productos, entre otros.

La misión del área Comercial es entregarle al usuario final (agricultor y agroindustria) un producto que para él sea una alternativa de solución a sus problemas, que contenga innovación, calidad, garantía y servicio, que a la larga contribuya a incrementar su productividad y, por tanto, la rentabilidad sostenible de su negocio.

El área Comercial recibe el producto cuando éste tiene un registro determinado y se tiene conocimiento sobre su aplicación en un cultivo específico respecto a las cantidades de dosis suministradas, entre otras características que las áreas de Mercadeo e Investigación y Desarrollo previamente han analizado, según lo explicado anteriormente.

Viendo al área Comercial como proceso, éste es un proveedor de Investigación y Desarrollo y del área de Mercadeo, ya que muchas veces en el campo el agricultor de a pie y la fuerza de ventas son quienes nutren a estas áreas de información (ideas, casuísticas y de más) para el análisis del mercado la investigación y el desarrollo de un producto. Son éstas quienes inician el proceso de desarrollo agro, a través de las pruebas de campo y el análisis de la rentabilidad del producto. Cuando se tiene claro este proceso, Comercial se reúne con las áreas mencionadas, con el área de Operaciones y la Gerencia General para evaluar la importación del producto. Posteriormente, se realiza una sesión de Brand Model en la cual la fuerza de ventas (Comercial) recibe toda la información de análisis y la parte técnica sobre el producto.

El objetivo principal de esta reunión es definir entre las áreas involucradas una propuesta única de ventas (PUV) que consiste en “darle vida al producto”, esto es, darle una característica o atributo al mismo que sirva como referencia o pauta entre todos de cara a la venta. En suma, el Brand Model es una técnica cuyo propósito es encontrar los fundamentos principales que permitan diferenciar al producto de la competencia. Ahí nace la identidad del nuevo producto. Con este input se diseña y se ejecuta el Plan Comercial que es implementado por el equipo de fuerza de ventas al mercado que se haya definido.

La responsabilidad Comercial termina en la venta concreta del producto, introduciéndolo dentro del programa de fumigaciones que tiene el cliente (por ejemplo, una agroindustria). Así mismo, uno de los indicadores más importantes tiene que ver con la medición que aporta a la utilidad bruta del negocio, otro es la venta en sí, un tercer indicador es la participación de mercado en las cuentas claves al 2030, que son clientes finales.

#### **d) Mercadeo Agro**

El área es liderada por el Gerente de Mercadeo Agro, quién reporta a la Gerencia General los planes estratégicos por cultivos, presentación mensual de boletín de importaciones sobre la situación de la empresa en el mercado, proyectos y productos a los cuales darles mayor impulso. De otro lado, al Gerente de Mercadeo le reporta el Analista de Mercadeo, quien se encarga de la comunicación y análisis de importaciones de mercado y el Asistente de Campo, quien levanta información de agricultores.

El área está comprendida por tres frentes: (01) el análisis de mercado, que ayuda a tomar las decisiones para saber a qué target biológico y a qué cultivos darles enfoque, de acuerdo a las zonas estratégicas a lo largo del país; (02) el seguimiento al mapeo de proyectos de Interoc Perú en sus diferentes etapas con relación a un producto (fase de ideas y análisis de mercado del producto, ensayos exploratorios para el target y cultivo previamente definidos, fase de regulatorio y realización de Brand Model para su lanzamiento); (03) la

comunicación del producto a la fuerza comercial a lo largo del país para cultivos de exportación y cultivos masivos.

El cliente interno, principalmente, es el área Comercial, quien toma la posta desde la última fase del segundo paso descrito en el párrafo anterior para su posterior planificación de cara a la venta de los productos. Entre otros clientes internos se encuentran las áreas de Investigación & Desarrollo y Registros. De otro lado, los clientes externos vienen a ser las agroindustrias, distribuidores y usuarios finales (agricultores).

Al final de su proceso, Mercadeo Agro elabora los planes estratégicos para seis cultivos: maíz, arroz, uva, palto, arándano y cítricos. El plan es aterrizado en un cronograma de acciones claves, las cuales marcan la pauta para la operatividad del área en sí, y acciones que deban realizar las áreas de Comercial y Desarrollo.

De otro lado, entre los indicadores que gestiona el área se encuentran el mapeo de proyectos (seguimiento al cronograma y entregables), auditorías al cumplimiento del plan de proyectos y planes de mercadeo con cronograma de acciones claves.

#### **e) Mercadeo y Desarrollo de Semillas**

El área está conformada por el Gerente de Mercadeo y Desarrollo de Semillas, siendo sus reportes directos, por el lado de las semillas de maíz, el Coordinador de Semillas Maíz y el Asistente de Desarrollo de Semillas. Por el lado de las semillas de arroz se encuentra el Coordinador de Semillas de Arroz, quien reporta desde el frente de mercadeo. La gerencia reporta directamente al Gerente General.

El principal objetivo del área es velar por la sostenibilidad de la comercialización de semillas al corto, mediano y largo plazo, identificando las necesidades de los clientes para satisfacerlas de modo rentable él y la Compañía. Si bien el área, en sí, no está enfocada en la venta, se busca fomentarla a partir de las acciones de mercadeo y desarrollo. De otro lado, las semillas que en la actualidad se encuentran a la venta son el Atlas 777, Atlas 282, Insignia 860 y Atlas 105, los cuales representan cuatro materiales híbridos de maíz amarillo duro.

Al corto plazo, el área, en trabajo coordinado con Comercial, analiza y lanza diferentes acciones enfocadas a incrementar las ventas de los productos como promociones, sorteos y servicios. Al mediano plazo el equipo de Desarrollo tiene presencia realizando pruebas y ensayos en campo con la finalidad de conocer la acción y efectividad del producto para luego analizar aspectos como precio de lanzamiento, presentaciones, etc. Al largo plazo, el área proyecta y se ubica en situaciones en las cuales surja la necesidad de reemplazar semillas. Para este caso, la Compañía tiene convenios con otras empresas proveedoras de semillas quienes envían muestras para realizar pruebas anuales en diferentes zonas de Perú y después de una serie de pruebas y etapas, se determina las semillas que formarán parte del nuevo stock.

En el caso de las semillas de arroz ocurre un escenario similar al descrito en el párrafo anterior. Para ello se realizan desarrollos en campos para luego realizar

el lanzamiento de semillas. Finalmente, los principales indicadores de la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo de Semillas son el crecimiento en ventas e incremento del margen.

#### **4.4.2. Desarrollo humano**

Área que reporta al Gerente Corporativo de Desarrollo Humano. Está conformada por cuatro personas, entre ellas, el Coordinador de Desarrollo Humano quien lidera al equipo, el Analista de Nómina, la Trabajadora Social y el Médico Ocupacional.

Tiene la misión de dar soporte a la Gerencia General, al negocio y a la estrategia de la empresa a través de la gestión en los procesos de reclutamiento, selección, desempeño, capacitación, desarrollo, administración de personal, bienestar y salud ocupacional. Sus clientes internos lo conforman todos los colaboradores de Perú, especialmente las gerencias y jefaturas que demandan la captación de nuevos talentos para los distintos procesos de la empresa.

Además del proceso de reclutamiento y selección de personal, otro de los procesos que se vincula directamente con el negocio es el de gestión de desempeño, cuya entrada o input es la empresa en sí, pues tiene la necesidad de preservar un óptimo desempeño que vaya acorde a las exigencias, objetivos y metas planteados. Desarrollo Humano gestiona todo el proceso a través de una plataforma virtual a lo largo del año dividido en cinco etapas bien definidas que va desde la definición de objetivos hasta la evaluación final de desempeño. El objetivo final de este proceso es ayudar a la empresa a tomar las decisiones más acertadas en beneficio de los colaboradores y del negocio.

Finalmente, entre los indicadores estratégicos del área, que a su vez impactan al negocio, se encuentran el cumplimiento del presupuesto provisionado para el headcount, cumplimiento del presupuesto del área en sí, organizador de rotación de personal y el retorno de inversión por las capacitaciones a la fuerza comercial

#### **4.4.3. Planeamiento Estratégico del área de Recursos Humanos**

La misión de dar soporte a la Gerencia General, al negocio y a la estrategia de la empresa a través de la gestión en los procesos de reclutamiento, selección, desempeño, capacitación, desarrollo, administración de personal, bienestar y salud ocupacional. Sus clientes internos lo conforman todos los colaboradores de Perú, especialmente las gerencias y jefaturas que demandan la captación de nuevos talentos para los distintos procesos de la empresa.

Además del proceso de reclutamiento y selección de personal, otro de los procesos que se vincula directamente con el negocio es el de gestión de desempeño, cuya entrada o input es la empresa en sí, pues tiene la necesidad de preservar un óptimo desempeño que vaya acorde a las exigencias, objetivos y metas planteados. Desarrollo Humano gestiona todo el proceso a través de una plataforma virtual a lo largo del año dividido en cinco etapas bien definidas que va desde la definición de objetivos hasta la evaluación final de desempeño.

El objetivo final de este proceso es ayudar a la empresa a tomar las decisiones más acertadas en beneficio de los colaboradores y del negocio.

Entre los indicadores estratégicos del área, que a su vez impactan al negocio, se encuentran el cumplimiento del presupuesto provisionado para el headcount, cumplimiento del presupuesto del área en sí, indicador de rotación de personal y el retorno de inversión por las capacitaciones a la fuerza comercial.

En la actualidad, se realizan planes de sucesión para distintos cargos según el nivel que se requiera, pero lo que se deja de lado es la sucesión para aquellos cargos específicos de baja población en el mercado laboral, en donde un colaborador se convierte en indispensable para la organización por ser una de las pocas personas en su categoría o nivel. El tema de desarrollo de personal, utilizando planes de carrera y sucesión es un tema investigado a nivel nacional e internacional, tomando como punto importante a las competencias blandas, como parte del desarrollo de los colaboradores. En la actualidad, muchas empresas están dispuestas a invertir en talentos que puedan generar mayores ganancias de las que invierten en su formación para contribuir en futuros proyectos. Mientras avanza más el tiempo se buscan nuevas ideas y desarrollo rápido, con mayor amplitud de aprendizaje, para poder analizar la información percibida durante el adiestramiento o en el proceso de sucesión en el que este considerado.

#### **4.4.3.1. Descripción de los puestos críticos**

Para la elección de los puestos críticos de la empresa se ha basado en 3 características:

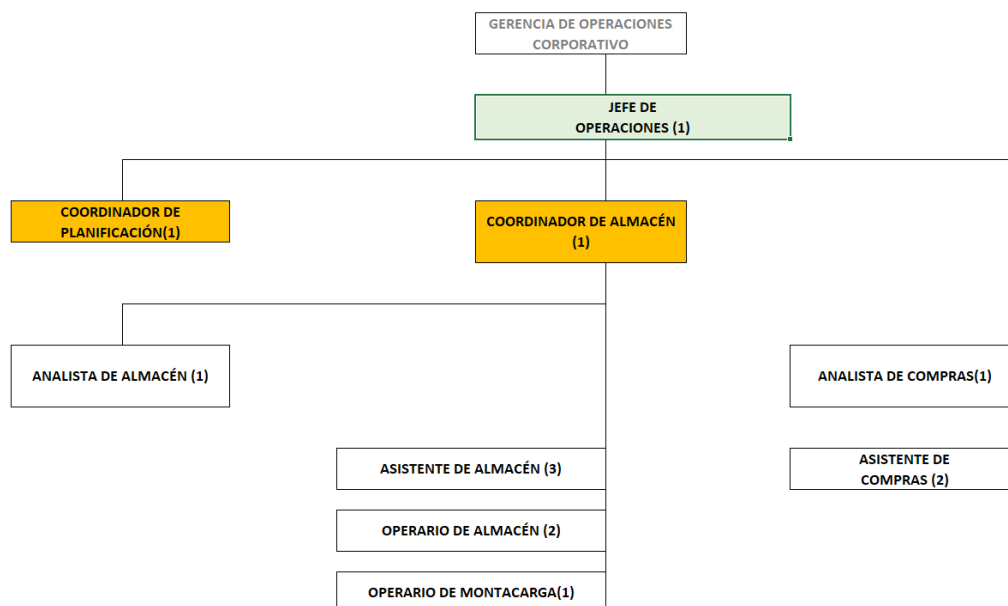
- a) Los puestos tengan impacto en la gestión de ventas.
- b) Los puestos tengan impacto en la gestión de producción.
- c) Los puestos tengan impacto en innovación.
- d) Los puestos carezcan de línea sucesoria estratégica ascendente o descendente.

N°	POSICIONES CLAVES	AREA	GERENCIA	Ventas	Producción	Innovación	Línea Sucesoria
1	COORDINADOR DE PLANEACIÓN	PLANEAMIENTO	OPERACIONES	x	x	X	x
2	COORDINADOR DE CALIDAD	CALIDAD	OPERACIONES		x		x
3	COORDINADOR DE ALMACEN	ALMACEN	OPERACIONES		x		x
4	COORDINADOR TECNICO DE DESARROLLO	DESARROLLO	INVESTIGACION Y DESARROLLO			X	x
5	ANALISTA BIO ENSAYOS	INVESTIGACION	INVESTIGACION Y DESARROLLO			X	x
6	COORDINADOR DE CUENTAS CLAVES	COMERCIAL	COMERCIAL	x	x	X	x
7	COORDINADOR DE CULTIVO	MERCADEO Y DESARROLLO DE SEMILLAS	MERCADEO	x	x	X	x
8	ARQUITECTO DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	SISTEMAS	SISTEMAS DE INFORMACION Y PROCESOS			X	
9	ANALISTA DE APLICACIONES	SISTEMAS	SISTEMAS DE INFORMACION Y PROCESOS			X	x
10	ANALISTA DE INGENIERÍA DE PROCESOS	SISTEMAS	SISTEMAS DE INFORMACION Y PROCESOS			X	x
11	ANALISTA DE PROGRAMACION	SISTEMAS	SISTEMAS DE INFORMACION Y PROCESOS			X	x
12	COORDINADOR DE REGISTROS	REGISTROS Y ASUNTOS REGULATORIOS	REGISTROS Y ASUNTOS REGULATORIOS				x
13	COORDINADOR DE TESORERIA	TESORERIA	FINANZAS				x
14	CONTADOR GENERAL	CONTABILIDAD	FINANZAS				x
15	COORDINADOR DE CREDITOS Y COBRANZAS	CREDITOS Y COBRANZAS	FINANZAS			X	x
16	ANALISTA CONTABLE	CONTABILIDAD	FINANZAS	x			

En ese sentido, de los puestos proporcionados por la empresa, hemos escogido los 3 referentes más importantes que cumplen con las características requeridas por la empresa, los cuales son los siguientes:

N°	POSICIONES CLAVES	GERENCIA	AREA
1	COORDINADOR DE PLANEACIÓN	OPERACIONES	PLANEAMIENTO
2	COORDINADOR DE CUENTAS CLAVES	COMERCIAL	COMERCIAL
3	COORDINADOR DE CULTIVO	MERCADEO	MERCADEO Y DESARROLLO DE SEMILLAS

## a) Coordinador de Planeamiento



El **Coordinador de Planeación** tiene como función de gestionar el plan o programa de producción agrícola, así como supervisar los procesos internos de medición y proyección operativa mediante el cumplimiento de indicadores internos para cada proceso. Asimismo, debe administrar la carga de trabajo y las rutas de trabajo.

Este puesto es importante para el negocio porque administra el proceso operativo proyectando indicadores y supervisando resultados para la compañía y tiene relevancia en la estrategia del negocio al 2030 por que es el responsable de mantener el planeamiento estratégico y operativo de la producción, así como advertir, en primera línea los desfases de cada acción.

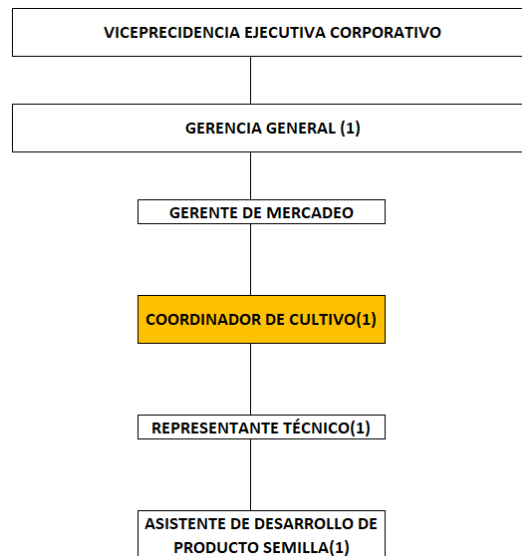
Los principales problemas de este puesto en la estrategia del negocio es que no cuenta con una persona que pueda asistirlo a realizar las labores diarias, tampoco cuenta con una línea ascendente de supervisión especializada en sus funciones. Al estar con la jefatura de operaciones, sus funciones pierden el valor estratégico que genera para el negocio.

En la actual estructura no se observa que estos puestos puedan ser ocupado por alguien más, toda vez que no existe una persona que ascienda al mismo y pueda dar continuidad al proceso, esto genera que el reporte de variaciones y fluctuaciones del negocio puedan verse afectados en el proceso.

En ese sentido, si bien este puesto ha sido descrito como crítico para el negocio desde los reemplazos operativos que pueda tener para cubrir dicha posición, también observamos que la línea de carrera que tendría este puesto es difusa al

no tener un cargo que permita dar el soporte de técnico y de gestión en línea ascendente.

## b) Coordinador de Cultivo



El **Coordinador de Cultivo** tiene como función de planificar, supervisar y optimizar las actividades relacionadas con el cultivo de productos agrícolas. Su labor es fundamental para garantizar la calidad y la productividad del cultivo, así como el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad y seguridad alimentaria.

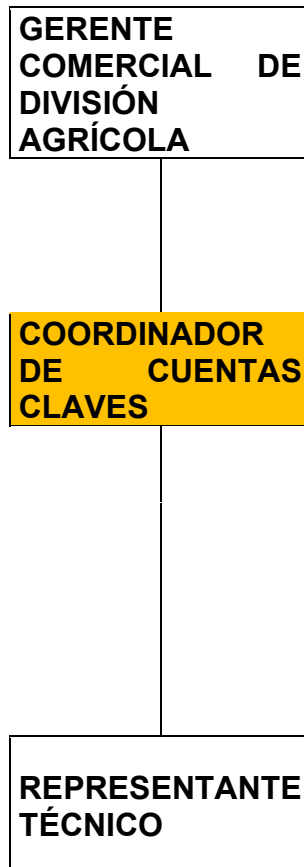
Este puesto es importante para el negocio porque permite desarrollar y gestionar las materias primas necesarias para el negocio, asegurando su sostenibilidad en el tiempo y tiene relevancia en la estrategia del negocio al 2030 porque permite asegurar la producción de nuevos cultivos proyectados sin dejar de lado los procesos de cultivos propios del negocio en la zona.

Los principales problemas de este puesto en la estrategia del negocio es que no cuenta con una persona que pueda asistirlo a realizar las labores diarias, tampoco cuenta con una línea ascendente de supervisión especializada en sus funciones. Al estar enlazado directamente con la Gerencia de Mercado, pierde su línea técnica y funcional, no generando la especialización del proceso.

En la actual estructura no se observa que este puesto pueda ser ocupado por alguien más, toda vez que no existe una persona que ascienda al mismo y pueda dar continuidad al proceso, esto genera que el puesto se vea impactado en caso de renuncia o cese de labores, lo cual pone en peligro la línea de ejecución en la zona.

Asimismo, si bien este puesto ha sido descrito como crítico para el negocio desde los reemplazos operativos que pueda tener para cubrir dicha posición, también observamos que no cuenta con una línea de carrera que permita validar un estadio adicional en su supervisión, pudiendo generar complicaciones en los procesos de ejecución.

### c) Coordinador de Cuentas Claves



El **Coordinador de Cuentas Claves** tiene como función ser responsable de gestionar y fortalecer las relaciones con los principales clientes y socios estratégicos de la empresa agrícola. Su objetivo es maximizar la satisfacción del cliente, impulsar el crecimiento de las cuentas y asegurar que los productos y servicios ofrecidos se alineen con las necesidades del mercado.

Este puesto es importante para el negocio porque permite atraer más clientes e ingresar a nuevos mercados y tiene relevancia en la estrategia del negocio al 2030 porque es el principal propulsor del aumento de productividad que necesita la empresa, así como la exploración de nuevos mercados.

Los principales problemas de este puesto en la estrategia del negocio es que no cuenta con una línea de reporte especializada que permita diagnosticar

preventivamente posibles fluctuaciones en el mercado que generen impacto en la compañía. Al no tener ello, la gestión de indicadores de proyección de ventas se distorsiona no generando una lectura adecuada para la compañía.

En la actual estructura no se observa que este puesto pueda ser ocupado por alguien más, toda vez que no existe una persona que ascienda al mismo y pueda dar continuidad al proceso, esto genera que el puesto sea totalmente crítico.

Asimismo, si bien este puesto ha sido descrito como crítico para el negocio desde los reemplazos operativos que pueda tener para cubrir dicha posición, también observamos que no cuenta con una línea de carrera que permita validar un estadio adicional en su supervisión, pudiendo generar complicaciones en los procesos de ejecución.

## **Capítulo V**

### **ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO**

En línea con los objetivos general y específicos descritos en el primer capítulo, el presente apartado busca describir el levantamiento de información realizado en torno a los factores (circunstancias), sistemas (procesos/flujos/data) y actores (personas) involucrados en el marco de un diseño de plan de sucesión para tres posiciones claves en Interoc Perú, así como presentar los hallazgos y conclusiones diagnósticas productos de las acciones de indagación.

#### **5.1. Enfoque, tipo y diseño de investigación**

La realización del diagnóstico consideró los siguientes aspectos estructurales:

##### **Enfoque Mixto**

Se emplearon los métodos cualitativos (entrevistas a profundidad) y cuantitativos (revisión y análisis de documentos de gestión), con la finalidad de complementar óptimamente la recolección de datos y obtener información que genere valor a los objetivos del diagnóstico.

##### **Tipo descriptivo**

Al ser el objeto de estudio una empresa real y dada la naturaleza de la investigación (indagar sobre aspectos enfocados en sistemas, procesos y flujos), se buscó describir detalladamente las características, propiedades y particularidades del grupo/situación a investigar.

##### **Diseño no experimental**

La investigación se centra en recolectar, analizar y describir la situación actual de la Compañía en Perú para llevarla a una situación futura deseada, acorde a los objetivos planteados para encontrar la propuesta de valor, sin modificar sus variables. Esto significa, por tanto, que no se realizarán experimentos ni manipulación de variables, para este contexto y objetivo de investigación.

#### **5.2. Población y muestra**

##### **Unidad de análisis**

Los cargos críticos (posiciones claves) de la Compañía en Perú fueron definidos a partir de criterios primordiales vinculados con el cumplimiento del plan estratégico 2030 (Ruta 2030).

- **Incrementar la generación de demanda para duplicar las ventas anuales**

El Coordinador de Cuentas Claves (Comercial) es una posición fundamental, pues atiende a clientes premium como fondos y agroindustrias que facturan más de 10 millones de dólares al año. A su vez, en el mediano y largo plazo, el Coordinador de Planeación (Operaciones) deben asegurar que la empresa tenga una capacidad

instalada y flujo de recepción/distribución óptimos que soporten el incremento de entrada, almacenaje y salida de productos. Por su parte, el negocio de semillas de maíz busca generar una ventaja competitiva en los próximos tres años, ganando una mayor cuota de mercado en este rubro, es ahí donde el Coordinador de Cultivo de Maíz cobra vital importancia con su misión.

- **Contribuir a la Ruta 2030 con los pilares de Innovación y Gestión del Talento**

Este criterio sustenta la elección de las otras posiciones consideradas como claves, pues todas ellas, desde su rol, contribuirán a ambos pilares estratégicos, generando nuevas formas de hacer las cosas, modelando una cultura organizacional que ponga en el centro al talento humano.

### **Población**

La población general está constituida por 16 posiciones claves definidos por la Compañía para Perú.

### **Muestra**

De la población indicada, la presente tesis ha decidido enfocarse en 3 posiciones claves: Coordinador de Cuentas Claves, Coordinación de Cultivo y Coordinación de Planeación. El criterio de selección de la muestra contempló el impacto de los roles en la generación de demanda para duplicar las ventas al 2030 en los negocios de cultivos y semillas, con un soporte de planificación operativa que contribuya a un flujo comercial saludable, para los fines convenientes.

### **Marco Muestral**

Hace referencia a la gerencia a la cual pertenecen las posiciones que son objetos de estudio, las cuales se mencionan correlativamente según las posiciones indicadas en el ítem anterior: Gerencia Comercial (Cuentas Claves), Gerencia Regional de Operaciones (Planeación) y Gerencia de Mercadeo Semillas (Cultivo).

## **5.3. Plan de recolección y análisis de datos**

El levantamiento de información se llevó a cabo a través de fuentes primarias y secundarias. El primero correspondió al diseño y ejecución de entrevistas a profundidad a una muestra intencionada por conveniencia, representada por líderes de Perú, las posiciones claves que son objetos de estudio y otros actores de interés que hacen parte o intervienen directamente en el diseño del Plan de Sucesión.

Las fuentes secundarias corresponden a los documentos revisados y analizados que fueron determinados preliminarmente como inputs o insumos en el proceso de indagación para los fines pertinentes.

#### **5.4. Aspectos éticos de recolección de datos**

Todos los datos recogidos fueron analizados y tratados bajo un acuerdo de confidencialidad entre los participantes. Asimismo, se informó a cada colaborador que la entrevista a profundidad tenía un objetivo estrictamente académico, garantizando la protección de sus datos personales, así como la protección de secretos industriales, los cuales serían circunscritos solo al marco de la investigación.

Cada persona firmó un acuerdo de confidencialidad, así como los responsables de la presente información, siendo utilizada esta data únicamente para fines educativos/académicos en el marco de la presente investigación

#### **5.5. Resultados del Análisis de los puestos críticos de la empresa.**

En esta sección se describen y se analizan los hallazgos productos del levantamiento de información que competen al presente capítulo, las cuales han surgido a partir de las revisiones de documentos organizacionales de la Compañía (organigramas, Manuel de Organización y Funciones y Perfil del Puesto), las entrevistas realizadas a los colaboradores que actualmente ocupan las posiciones claves que son objetivos de estudios y entrevistas personas seleccionadas estratégicamente para el aporte al diseño del plan de sucesión.

##### **5.5.1 Descripción de perfiles de los puestos claves: generales y específicos**

###### **a) Coordinador de Planificación**

###### **Información General**

Puesto: Coordinador de Planificación

Departamento: Planificación y Logística

Reporta a: Jefe de Operaciones

Supervisa a: Analistas de planificación, asistentes administrativos y personal de apoyo (según la estructura organizativa)

###### **Objetivo del Puesto**

Garantizar la planificación eficiente de los recursos, cultivos y operaciones agrícolas para optimizar la producción, minimizar desperdicios y cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Asegurar el cumplimiento de cronogramas, disponibilidad de insumos y alineación con la demanda del mercado.

## **Funciones y Responsabilidades**

### **1. Planificación y Programación**

- Desarrollar planes de producción agrícola a corto, mediano y largo plazo.
- Coordinar con los departamentos de producción, logística y comercial para establecer cronogramas de siembra y cosecha.
- Monitorear y ajustar planes según condiciones climáticas, disponibilidad de insumos y cambios en la demanda.

### **2. Gestión de Recursos**

- Asegurar la disponibilidad y correcta distribución de insumos agrícolas (semillas, fertilizantes, agroquímicos, etc.).
- Optimizar el uso de maquinaria y personal para garantizar eficiencia operativa.
- Coordinar con proveedores y equipos internos para evitar desabastecimientos o excedentes.

### **3. Análisis y Mejora Continua**

- Evaluar métricas de rendimiento productivo y proponer mejoras en procesos de planificación.
- Implementar herramientas tecnológicas para mejorar la precisión en la planificación agrícola.
- Identificar riesgos y desarrollar planes de contingencia para garantizar la continuidad de operaciones.

### **4. Coordinación Interdepartamental**

Facilitar la comunicación entre las áreas de producción, logística y comercialización.

Participar en reuniones estratégicas para alinear los planes de producción con las metas empresariales.

Generar reportes periódicos sobre avances y desviaciones del plan de producción.

## **Requisitos del Puesto**

**Formación Académica:** Ingeniería Agronómica, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.

**Experiencia:** Mínimo 3 años en planificación agrícola, logística o producción en el sector agroindustrial.

- Conocimientos Técnicos.
- Planificación de cultivos y manejo agronómico.
- Control de costos y presupuestos operativos.

- Uso de software de planificación agrícola y herramientas de análisis de datos.
- Normativas agrícolas y sostenibilidad.

#### Habilidades y Competencias

- Capacidad analítica y resolución de problemas.
- Organización y gestión del tiempo.
- Trabajo en equipo y comunicación efectiva.
- Adaptabilidad a cambios y toma de decisiones bajo presión.
- Enfoque en resultados y mejora continua.

#### Condiciones Laborales

- Modalidad: Híbrido
- Salario: [Indicar rango salarial o "a convenir"]
- Beneficios: Seguro médico, bonos de productividad, capacitaciones, entre otros.

Este puesto es clave para el éxito operativo y estratégico de la empresa, asegurando que los procesos de producción agrícola sean eficientes, rentables y sostenibles.

### **b) Coordinador de Cultivo**

#### **Información General**

Puesto: Coordinador de Cultivo

Departamento: Gerencia de Mercadeo Semillas

Reporta a: Gerente de Mercadeo Semillas

Supervisa a: Representante Técnico Comercial

**Objetivo del Puesto:** El Coordinador de Cultivo es responsable de planificar, supervisar y optimizar las actividades relacionadas con el cultivo de productos agrícolas. Su labor es fundamental para garantizar la calidad y la productividad del cultivo, así como el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad y seguridad alimentaria.

#### **Responsabilidades:**

##### **1. Planificación de Cultivos:**

- Diseñar y elaborar planes de cultivo anuales y estacionales, teniendo en cuenta las variedades de cultivos, rotación de cultivos y condiciones climáticas.
- Establecer calendarios de siembra, riego, fertilización y cosecha.

##### **2. Supervisión de Operaciones Agrícolas:**

- Coordinar y dirigir actividades diarias en el campo, asegurando que se sigan las mejores prácticas agrícolas.
- Supervisar a los trabajadores de campo, proporcionando capacitación y asegurando la correcta ejecución de tareas.

### **3. Análisis y Monitoreo:**

- Realizar monitoreos regulares de los cultivos, evaluando su estado y salud.
- Aplicar técnicas de control integrado de plagas y enfermedades, asegurando el uso responsable de agroquímicos.

### **4. Gestión de Recursos:**

- Administrar recursos materiales y humanos, incluyendo la programación de riegos y la gestión de insumos agrícolas.
- Colaborar en la adquisición de insumos y herramientas necesarias para el cultivo.

### **5. Reportes y Documentación:**

- Elaborar informes periódicos sobre el progreso de los cultivos, producción y problemas encontrados.
- Mantener registros de las actividades realizadas y de los insumos utilizados.

### **6. Colaboración Interdepartamental:**

- Trabajar en conjunto con el equipo de ventas y marketing para prever las demandas del mercado y ajustar la producción en consecuencia.
- Coordinar con el departamento de calidad para asegurar que los productos cumplan con los estándares requeridos.

### **Requisitos:**

- Título universitario en Agronomía, Ciencias Agrarias o campo relacionado.
- Experiencia previa en manejo de cultivos y supervisión de personal en el sector agrícola.
- Conocimiento de técnicas agrícolas sostenibles y gestión de plagas.
- Habilidades de liderazgo y comunicación efectiva.
- Capacidad para trabajar en equipo y afrontar problemas de manera proactiva.

### **Competencias:**

- Toma de decisiones.
- Planificación y organización.
- Análisis y resolución de problemas.
- Adaptabilidad a cambios en el entorno.

### **Condiciones Laborales:**

- Trabajo en campo y en oficina.
- Disponibilidad para trabajar en horarios flexibles y durante las temporadas de cosecha.

Esta descripción puede ajustarse según las necesidades específicas de la empresa agrícola y sus cultivos.

## **c) Coordinador de Cuentas Claves**

### **Información General**

Puesto: Coordinador de Cuentas Claves

Departamento: Gerencia Comercial

Reporta a: Gerente Comercial

Supervisa a: Representante Técnico Comercial Productos Masivos

**Objetivo del Puesto:** El Coordinador de Cuentas Claves es responsable de gestionar y fortalecer las relaciones con los principales clientes y socios estratégicos de la empresa agrícola. Su objetivo es maximizar la satisfacción del cliente, impulsar el crecimiento de las cuentas y asegurar que los productos y servicios ofrecidos se alineen con las necesidades del mercado.

### **Responsabilidades:**

#### **1. Gestión de Relaciones:**

- Desarrollar y mantener relaciones sólidas con clientes clave, actuando como punto de contacto principal para resolver consultas y problemas.
- Realizar visitas regulares a los clientes para entender sus necesidades y expectativas, así como para fomentar la lealtad a largo plazo.

#### **2. Análisis del Mercado:**

- Investigar y analizar las tendencias del mercado y la competencia para identificar oportunidades de negocio y áreas de mejora.
- Estar al tanto de las innovaciones en el sector agrícola que puedan beneficiar a los clientes.

#### **3. Desarrollo de Estrategias:**

- Colaborar con el equipo de ventas y marketing para desarrollar estrategias específicas de cuentas clave que impulsen las ventas y mejoren la rentabilidad.
- Identificar oportunidades para la venta cruzada y la venta ascendente de productos y servicios adicionales.

#### **4. Planificación y Seguimiento de Ventas:**

- Establecer objetivos de ventas para las cuentas clave y desarrollar planes de acción para alcanzarlos.
- Monitorear el desempeño de las cuentas clave, analizando resultados y ajustando estrategias según sea necesario.

#### **5. Coordinación Interna:**

- Trabajar en estrecha colaboración con los departamentos de producción, logística y atención al cliente para asegurar que se cumplan las expectativas de los clientes.
- Facilitar la comunicación interna sobre las necesidades y requerimientos específicos de cada cliente clave.

#### **6. Informes y Reportes:**

- Generar informes periódicos sobre el estado de las cuentas clave, incluyendo análisis de ventas, retroalimentación de clientes y recomendaciones para la mejora continua.
- Presentar resultados y propuestas a la alta dirección de la empresa.

**Requisitos:**

- Título universitario en Agronomía, Administración de Empresas, Marketing o campo relacionado.
- Experiencia previa en ventas y gestión de cuentas clave, preferentemente en el sector agrícola.
- Habilidades de negociación y persuasión.

**Competencias:**

- Excelentes habilidades de comunicación interpersonales.
- Orientación al cliente.
- Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.
- Habilidades analíticas y de resolución de problemas.

**Condiciones Laborales:**

- Trabajo de oficina con visitas frecuentes a clientes y sitios de producción.
- Disponibilidad para viajar según las necesidades de la gestión de cuentas clave.

Este descriptivo puede adaptarse según las necesidades específicas de la empresa agrícola y el enfoque particular del cargo.

## 5.6. Evaluación de Gestión por Competencias

A raíz del levantamiento de información a través de las entrevistas a la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano y al Coordinador de Desarrollo Humano, la definición de las Competencias de los puestos establecidos como clave dentro de la Compañía considera tomar en cuenta los siguientes elementos que deben ser aplicables a cada puesto:

- Conocimientos Técnicos
- Habilidades de Liderazgo
- Habilidades de Organización
- Comunicación

En el caso del puesto Coordinador de Cultivos, tendremos el siguiente análisis:

**- Conocimientos técnicos:**

- Comprensión de métodos de planificación agrícola, ciclos de cultivo y pronósticos de producción.
- Conocimiento sobre gestión de recursos (humanos, materiales y financieros) en el contexto agrícola.

**- Habilidades analíticas:**

- Capacidad para interpretar datos y realizar análisis de tendencias de rendimiento.
- Habilidad para tomar decisiones informadas basadas en análisis cuantitativos y cualitativos.

- **Planificación y organización:**

○ Habilidad para desarrollar y gestionar planes de producción a corto, mediano y largo plazo.

○ Capacidad para coordinar tareas y recursos de manera efectiva.

○

- **Comunicación efectiva:**

○ Aptitud para comunicar planes y objetivos a diferentes niveles de la organización.

○ Habilidad para presentar información de manera clara y persuasiva a stakeholders clave.

○

- **Resolución de problemas:**

○ Capacidad para anticipar y mitigar riesgos asociados con la planificación agrícola.

○ Habilidad para desarrollar soluciones creativas ante desafíos imprevistos.

En el caso del puesto Coordinador de Cuentas Claves, tendremos el siguiente Análisis:

• **Conocimientos técnicos:**

○ Comprensión del mercado agrícola, productos y procesos.

○ Análisis de datos de ventas y comportamiento del cliente.

• **Habilidades de comunicación:**

○ Capacidad para comunicarse de manera efectiva con clientes y compañeros.

○ Habilidades de negociación y persuasión.

• **Gestión de relaciones:**

○ Habilidades para construir y mantener relaciones sólidas con clientes estratégicos.

○ Empatía y capacidad para entender las necesidades del cliente.

• **Resolución de problemas:**

○ Habilidad para identificar y abordar problemas de los clientes de manera proactiva.

○ Capacidad para desarrollar soluciones adecuadas que beneficien tanto al cliente como a la empresa.

• **Trabajo en equipo:**

○ Colaboración con otros departamentos, como producción y logística, para satisfacer las demandas del cliente.

## **5.5.2 Hallazgos de entrevistas a profundidad**

Un segundo levantamiento de información, además de la revisión y análisis de documentos organizacionales, contempló la realización de catorce entrevistas a profundidad a la Alta Gerencia, Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano y personas claves de las áreas que son objetos de estudio. En este apartado se describen los hallazgos obtenidos, los cuales darán pie a la propuesta del diseño del plan de sucesión para puestos críticos en INTEROC Perú, que se abordará en el capítulo seis.

Es importante señalar que la información que a continuación se presenta es producto de un proceso de transcripción, sistematización y selección de las respuestas que generan valor para los fines convenientes.

### **5.5.2.1 Entrevistas a líderes estratégicos**

Se entrevistaron a tres líderes estratégicos: el Vicepresidente Ejecutivo, El Gerente General en Perú y la Gerente Corporativa de Desarrollo Humano. Las preguntas fueron cuidadosamente elaboradas poniendo foco en la necesidad y pertinencia que tiene la Compañía para plantear una propuesta de diseño de plan de sucesión para posiciones claves en el marco del cumplimiento del Plan Estratégico 2030 (Ruta 2030) y con ello contribuir a los objetivos y metas.

En esa línea, a continuación, se presentan el total de preguntas elaboradas y formuladas a los tres ejecutivos, así como los principales hallazgos.

#### **Entrevista a la Vicepresidencia Ejecutiva**

1. De cara a la Ruta 2030, ¿cuál es el aporte que le dará al negocio la implementación de un plan de sucesión para puestos claves?
2. ¿Sería un riesgo no tener un plan de sucesión para puestos claves? ¿Qué perdería o dejaría de ganar la Compañía en Perú en términos de negocio, talento y otros aspectos que considere relevante?
3. ¿Por qué y cómo nace la necesidad de trabajar la sucesión de puestos claves en la Compañía?
4. Actualmente, ¿cómo percibe que se viene dando la sucesión de puestos en Perú, en caso se hayan dado?
5. ¿Qué objetivos estratégicos o metas conllevan a que los puestos claves definidos sean aquellos sobre los cuales se deba trabajar prioritariamente las sucesiones?

## **Hallazgos**

Desde la mirada de la Vicepresidencia Ejecutiva, el diseño e implementación de un plan de sucesión resulta ser imperativo en una Compañía, más aún en el contexto de INTEROC, que viene realizando el planeamiento estratégico a mediano y a largo plazo. En esa línea, la empresa debe prepararse adecuadamente frente a posibles circunstancias de tener la necesidad de cubrir con rapidez y efectividad a la persona que ocupó una posición, sobre todo cuando ésta tiene impacto directo en la rentabilidad u otro indicador relevante del negocio.

Desde la estrategia, uno de los retos o desafíos de mayor trascendencia es contar con personas o prepararlas (desarrollarlas) para tener una mentalidad y enfoque muy parecido del negocio con relación a los colaboradores que vayan dejando sus puestos por diversos factores y motivos. Eso se traduce en formar a personas sucesoras con la finalidad de tener muy claro los objetivos y fundamentos del negocio, esto es, aquellas cosas fundamentales que tiene Interoc que le permite funcionar en el mercado con una ventaja competitiva.

Con relación al párrafo anterior, al Alta Dirección señala los tres fundamentos que se traducen en pilares estratégicos que deben ser interiorizados, sobre todo, por las posiciones claves: innovación vista como la capacidad de ir optimizando continuamente la gestión en el portafolio de productos y servicios, generación de demanda y gestión del talento. Por lo mencionado, la Vicepresidencia Ejecutiva sostiene que implementar un plan de sucesión es fundamental para asegurar la sostenibilidad del negocio en el marco del planeamiento estratégico 2030 y la consecución de las metas de largo plazo.

Por otro lado, el Ejecutivo señala que no contar con un plan de sucesión traería el riesgo de que las personas que ocupen posiciones claves no sepan usar las herramientas que ofrece la Compañía y no tengan claro los procesos y en general, tener un adecuado acceso y procesamiento con relación al conocimiento acumulado generada por la empresa, ello debido a la falta de una preparación y desarrollo planificados. Este escenario obligaría a generar costos e invertir tiempos adicionales (reclutamiento, selección, aprendizaje, otros).

Con relación a cómo se viene dando la sucesión de puestos, la empresa trata de anticiparse, analizando a los perfiles que podrían encajar en la posición a ser reemplazada y se busca una forma para desarrollar a los potenciales candidatos. Esta forma ha dado resultados a medias, en otros casos se ha visto la necesidad de traer talento de afuera, ya sea porque el conocimiento requerido no se tiene o los perfiles internos no se alinean a lo que exige la estrategia.

## **Entrevista a la Gerencia General de Interoc Perú**

1. ¿Qué rol o papel juega Desarrollo Humano en el marco de la Ruta 2030?
2. ¿Cómo surgió la necesidad de identificar posiciones claves y qué acciones se realizaron?

3. ¿Qué demanda el negocio que genere la necesidad de trabajar en la sucesión de los puestos claves?
4. ¿En qué áreas consideras que se encuentran predominantemente las posiciones claves?, ¿por qué?
5. ¿Qué perdería o dejaría de ganar la empresa de no contar con un plan de sucesión para puestos claves?

## **Hallazgos**

Desde la mirada de la Gerencia General, el área de Desarrollo Humano tiene un rol protagónico de cara a la Ruta 2030, percibiendo mucha participación e involucramiento del área (comenzando por la gerencia que la lidera) como socio estratégico, dando soporte al incremento de la productividad de la fuerza comercial, profesionalizándolos a través de diversos programas enfocados en el aprendizaje y el desarrollo de esta población.

Así mismo, el Ejecutivo señala que la necesidad de definir posiciones claves surge a partir de lo que demanda el negocio en términos de indicadores de desempeño como generación de demanda, incremento de volumen de ventas, participación en el negocio de semillas e híbridos, que sean soportados por un flujo operativo que garantice una capacidad instalada y dinámica de recepción y despachos ágiles y efectivos. Ello explica el porqué de la elección del Coordinador de Cuentas Claves, Coordinador de Cultivo y Coordinador de Planeación como puestos claves.

Una segunda necesidad para la identificación de los puestos claves es el grado de especialización que demanda el tipo de negocio que realiza INTEROC, pues se comporta como un híbrido entre los modelos B2B y B2C. Esto hace que sea complejo encontrar en el mercado estos perfiles, lo cual justifica la pertinencia de saber gestionar al talento actual y pensar en preparar a futuros sucesores para garantizar una continuidad saludable del negocio que garantice un crecimiento sostenible hacia el 2030.

Un hallazgo que, en palabras de la gerencia general, revela la pertinencia de la presente investigación tiene que ver con el hecho de que hasta la fecha de levantamiento de información las iniciativas de sucesión se han ido resolviendo de manera instintiva y sobre la marcha, por lo cual es relevante profesionalizar el proceso por motivos de preparación, anticipación y mitigación, considerando lo descrito en párrafos anteriores.

## **Entrevista a la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano**

1. ¿Qué cuestionamientos debe hacerse DDHH desde sus procesos internos como fundamentos para acompañar al negocio en el marco de la Ruta 2030?

2. En el marco de la gestión del talento, ¿cuáles los retos principales retos de cara a la ruta 2030?
3. ¿Cuán prioritario y relevante es para DDHH implementar un plan de carrera y de sucesión al 2030?
4. De cara a la Ruta 2030, ¿se tienen identificados los puestos y personas claves?
5. ¿Se cuenta con un plan de carrera y sucesión para los puestos claves?

## **Hallazgos**

Un hallazgo importante tiene que ver con los drivers o fundamentos que mueven al área, entre los cuales figuran la gestión del talento, en términos de cómo se viene acompañando al negocio en el marco de las mejores prácticas para la atracción, el desarrollo y la retención del mejor capital humano. Un segundo driver está relacionado con la productividad del talento en términos de proveer herramientas que faciliten y hagan ágiles la gestión de equipos, lo cual permite al colaborador aprendizaje y desarrollo constantes.

Referente a la gestión del talento, se identifican tres retos de cara al 2030: atracción de talento, plan de carrera, y sucesión. Con relación a este último, se halló que, dado el nivel de especialización que demandan muchas de las posiciones en el negocio de semillas y cuentas claves para el sector agro, es determinante trabajar un plan a mediano y largo plazo para preparar a personas que puedan ocupar cargos especializados que la Compañía ha definido como críticos para el cumplimiento del plan estratégico y que vienen siendo ocupados por expertos en la materia.

En línea con el párrafo anterior, se identificó que el reto específico es trabajar un plan de sucesión para posiciones claves, iniciando por las calibraciones de personas claves, con la finalidad de analizar la situación actual de la persona, sea en puesto clave o no clave, para finalmente elaborar un plan de carrera que ayude a configurar adecuadamente la matriz de sucesión de la posición.

En complemento con lo mencionado, la Gerencia de Desarrollo Humano señala como un subproceso fundamental para el diseño de sucesión elaborar e implementar acciones como semilleros, train the trainers y otras actividades formativas que permitan desarrollar internamente a las personas para ir cubriendo las posiciones especializadas, de manera oportuna y eficiente.

### **5.5.2.2 Entrevistas a jefaturas directas de las posiciones claves objetos de estudio**

Se llevaron a cabo tres entrevistas a los líderes directos de las posiciones claves con la finalidad de conocer percepciones sobre aspectos estructurales/procedimentales (de flujo) y culturales que permitan tener claridad

sobre el estado actual y el estado futuro del plan de sucesión. Así mismo, en estos espacios los colaboradores entrevistados declararon los principales retos y oportunidades de mejora que, a juicio propio por observación o experiencia directa, deben tomarse en cuenta para el diseño del mencionado plan.

Entre los líderes entrevistados se encuentran la Gerente Comercial de División Agrícola (jefe del Coordinador de Cuentas Claves), el Gerente de Mercadeo Semillas (efe del Coordinador de Cultivo) y el Jefe de Operaciones (jefe del Coordinador de Planificación), quienes ofrecieron aportes significativos con base en las siguientes preguntas, aplicadas de manera homóloga.

1. ¿Cómo se vienen ejecutando las sucesiones en su área o gerencia?, ¿hay algún procedimiento estandarizado?
2. ¿Qué es lo que usted cree que es fundamental en el desempeño de ese cargo?
3. Si la posición clave queda sin la persona y se deba elegir al colaborador que asuma el reto, ¿qué información necesitaría usted que le ayude a decidir por una persona determinada?
4. En con línea con la pregunta anterior, ¿cómo debería tomarse la decisión en caso haya que elegir entre dos o más colaboradores? ¿Qué aspectos considera que sean los más relevantes que ayuden a tomar la mejor decisión?
5. En esta ruta, ¿qué acciones de retención y fidelización podrían implementarse para las personas que no fueron seleccionadas y que también son talentos comprobados?
6. ¿Cómo preferiría hacer el levantamiento de información? Además de usted, ¿considera que alguien más debería participar en la decisión? ¿Por qué?
7. ¿Qué posición de abajo considera usted que debería ser la abastecedora y por qué?

### **Hallazgos - Gerencia Comercial de División Agrícola**

Como primer hallazgo, y en línea con lo descrito en las entrevistas anteriores, la Gerencia Comercial Agrícola no aplica un plan de sucesión establecido y a la fecha de la entrevista se encuentran trabajando en la identificación de personas con high potencial, en trabajo conjunto con el área de Desarrollo Humano.

El líder comercial señaló que el nacimiento de la posición de Coordinador de Cuentas Claves se debió al crecimiento en la facturación del negocio, que conllevó a la necesidad de manejar una cartera de clientes más personalizada (tratamiento y estilo de atención diferenciados). Se evaluó con la Gerencia General la pertinencia de seleccionar un grupo de personas que no se enfoquen en clientes masivos, si no en clientes selectos (agroindustrias).

Así mismo, el gerente afirmó que la razón de ser del Coordinador de Cuenta Clave es lograr la participación de Interoc dentro de la cuenta clave; en principio, conseguir estar dentro de su portafolio de proveedores y ganar un porcentaje de participación idealmente igual o mayor al 10%. La consigna es lograr ingresar a la cuenta clave con una estrategia de relacionamiento y diferenciación.

En línea con el párrafo anterior, la posición clave debe tener una formación técnica en cuanto al manejo y tratamiento del cultivo (sanidad, plagas, afecciones en general), dominio sobre los atributos, características, composición y dosis/suministro del producto. A su vez, poseer habilidades blandas como el relacionamiento a todo nivel, comunicación efectiva, manejo de objeciones y conversaciones difíciles, enfoque en el objetivo, perseverancia, tolerancia a la frustración, capacidad de gestión con varios grupos de interés de la cuenta clave.

De otro lado, el líder afirmó que entre las posiciones que podrían ser sucesoras del Coordinador de Cuenta Clave se encuentran el Coordinador Comercial, el Representante Técnico (RT) y el Representante Técnico Comercial (RTC), por afinidad en perfil y por la naturaleza de sus funciones. El RTC es responsable de la venta comercial de una zona específica; El RT tiene como principal función la generación de demanda (generador de preventas); el Coordinador Comercial es similar al de Cuentas Claves, pero enfocado en productos masivos.

Con relación a cómo se debería dar el proceso de sucesión, el líder indicó que instrumentos o herramientas como la evaluación de desempeño, el rendimiento en la academia comercial, entrevistas con la jefatura de la posición abastecedora para conocer su visión sobre el manejo de clientes, evaluación de los conocimientos técnicos y los conocimientos comerciales, entre otros, serían los medios más eficientes y objetivos que ayudarían a una óptima toma de decisión.

Además, señaló que las personas o área involucradas en el proceso de selección del candidato(a) serían el Coordinador de Desarrollo Humano, el Gerente General, el jefe inmediato de la persona abastecedora y probablemente el Gerente de Investigación y Desarrollo; éste último debido a que, técnicamente, el Coordinador de Cuentas Claves debe tener dominio de la composición química y de las normas regulatorias y de sanidad del producto a vender.

Finalmente, el gerente comercial brindó algunas ideas para la retención y fidelización de los candidatos que no fueron elegidos sucesores, entre ellas, la incorporación a Programa Técnico Comercial, acompañamiento regular al Coordinador de Cuenta Clave (full days), generación de proyectos de innovación (planes piloto) que generen un impacto en el porcentaje de participación de la cuenta clave y planes piloto supervisados para gestionar una cuenta clave.

### **Hallazgos - Gerencia de Mercadeo de Semillas**

Similar a la entrevista anterior, el Gerente de Mercadeo de Semillas no ha aplicado un proceso de sucesión formal. Cuando se dio la oportunidad de promover al actual Coordinador de Cultivo, el instrumento fue la observación sobre las competencias y los resultados de la persona. En este caso, nunca se

ha dado una sucesión, pero sí promociones internas, las cuales se han regido por el desempeño del colaborador y el aval de la gerencia.

El líder señala que la posición de Coordinador de Cultivo es relativamente nueva (menos de dos años) y que su creación respondió a la estrategia del negocio en destinar buena parte de los recursos al negocio de las semillas híbridas del maíz amarillo duro (MAD), mercado al cual la Compañía en Latinoamérica viene ingresando desde hace un tiempo y que forma parte de la estrategia Ruta 2030.

Así mismo, el gerente afirmó que la razón de ser del Coordinador de Cultivo es administrar, asesorar, acompañar, gestionar y supervisar al Representante Técnico en la generación de demanda de los productos de Interoc para semillas híbridas de maíz en diferentes zonas al interior del Perú.

En línea con el párrafo anterior, la posición clave en mención requiere una formación técnica o universitaria en Ingeniería Agrónoma, Ingeniería Agropecuaria, con sólidos conocimientos en cuanto al manejo y tratamiento de las semillas híbridas, dominio sobre los atributos, características, composición y dosis/suministro del producto. De otro lado, entre las habilidades blandas que la posición requiere se encuentran la comunicación efectiva, manejo de objeciones y conversaciones difíciles, enfoque en el objetivo, liderazgo y perseverancia.

Respecto a las posiciones abastecedoras, el Gerente de Mercadeo de Semillas indicó que ninguna de las actuales está preparada para asumir el cargo y que en un mediano plazo no ve claro que puedan ser sucesoras. Sin embargo y en sentido estricto, la posición a la cual debería prepararse (formarse) es el de Representante Técnico, por la afinidad de las labores.

Con relación al proceso de sucesión, el líder coincidió con el gerente comercial en los instrumentos o herramientas de medición como la evaluación de desempeño, el rendimiento en la academia comercial, entrevistas con la jefatura de la posición abastecedora y evaluación de los conocimientos técnicos y los conocimientos comerciales, entre otros. Además, señaló que las personas o áreas involucradas en el proceso de selección del candidato(a) serían el Coordinador de Desarrollo Humano, el jefe inmediato de la persona abastecedora y, de ser el caso, el Gerente General, no como decisor final pero sí a nivel de opinión.

### **Hallazgos – Jefatura de Operaciones**

Un hallazgo que ya es estandarizado a la luz de las entrevistas y que reafirman categóricamente la inexistencia y, a su vez, la necesidad, es la formalidad del diseño e implementación de plan de sucesión. En el caso de la jefatura de operaciones, ésta también indica que no hay una ruta de sucesión para ninguna posición. Lo que se ha dado son promociones internas, las cuales han sido aprovechadas por algunas personas que en el momento de la necesidad han estado preparadas para asumir un siguiente reto, pero todo ello sobre la marcha.

Respecto a la toma de decisiones para un flujo de sucesión, el líder indicó que, además de él, debería participar el Gerente Regional de Operaciones (para

evaluación de perfil), el Coordinador de Desarrollo Humano y el Gerente General como aprobador, similar a los casos anteriores. Así mismo, sostuvo que documentos como el Manual de Organización y Funciones (MOF), la evaluación de desempeño y su propia observación en el día a día, serían insumos necesarios que le permitan tomar decisiones certeras sobre el o los sucesores.

Por otro lado, desde la perspectiva del jefe de operaciones el rol o misión fundamental del Coordinador de Planeación es el de garantizar un nivel de inventarios que le permita a la Compañía en Perú aprovechar todas las oportunidades de negocio que surjan en el mercado, cuidando el costo financiero (inversión en inventario). Así mismo, el jefe señala que la persona que ocupa el puesto clave debe tener habilidades blandas como el orden, el detalle, la exactitud, debe ser una persona metódica, capacidad de anticiparse al mediano plazo, relacionamiento a todo nivel, comunicación efectiva. Sobre los conocimientos, debe tener estudios de Ingeniería Industrial, Supply y planificación.

Mirando la estructura organizativa del área y en cuanto a las posiciones abastecedoras, a la fecha de la entrevista, el líder sostuvo que solamente el Coordinador de Almacén es el puesto que podría suceder a la posición de clave, por afinidad en el rol, en el expertise y en la formación. Sin embargo, también señaló que la persona que actualmente ocupa la coordinación de almacén no está lo suficientemente preparada para asumir funciones de planeación, por lo cual, si tuviera la necesidad de buscar un Coordinador de Planeación tendría que iniciar un proceso externo de reclutamiento y selección.

Sobre lo descrito, otro hallazgo tiene que ver con la importancia de la presencia de esta posición para la Compañía: el líder sostiene que la ausencia del Coordinador de Planificación supondría que la tarea recaiga directamente en el Jefe de Operaciones, lo cual haría perder a la compañía una mirada más estratégica y de soporte a las áreas core del negocio, por atender aspectos más operativos, que, finalmente, también son relevantes e imprescindibles.

Finalmente, ante la circunstancia de tener a más de un candidato para ser sucesor, el entrevistado dio mucho énfasis en el cumplimiento del MOF y de la evaluación del desempeño, por encima de otros factores como tiempo en la Compañía o las relaciones entre los colaboradores, que también son importantes, pero que para él no son factores tan determinantes como los otros.

### **5.5.2.3 Entrevistas a las posiciones claves objetos de estudio**

Se realizaron cinco entrevistas: tres entrevistas a Coordinadores de Cuentas Claves, que representan el total de personas que ocupan la posición, una entrevista al Coordinador de Planificación (una persona ocupa la posición) y una entrevista al Coordinador de Cultivo, quien es el único que ocupa esta posición. Las preguntas que a continuación se presentan fueron aplicadas en todas las entrevistas con la finalidad de mantener un lineamiento estándar que permita procesar y analizar las respuestas bajo un mismo parámetro.

1. ¿Cómo se dio su promoción o sucesión a su posición actual, qué necesidad se identificó y cómo fue el proceso?
2. ¿Cuáles son las funciones claves que debe cumplir el cargo y por qué cree usted que su posición genera valor?
3. ¿Qué perdería o qué dejaría de ganar el área sin esta posición?
4. ¿Cuál es la formación profesional o técnica y especializaciones que esta posición debe tener? ¿Qué aspectos técnicos, teóricos, prácticos debe aplicar en su día a día?
5. ¿Cuáles serían las habilidades blandas que usted considera que el cargo requiere?
6. ¿Qué posición de abajo o par considera usted que debería ser la abastecedora y por qué? ¿Cuál sería la brecha por trabajar en estas posiciones?
7. ¿Cómo cree usted que debería tomarse la decisión para seleccionar a una persona en caso se identifiquen varios candidatos?

### **Hallazgos – Coordinadores de Cuentas Claves**

Los resultados que a continuación se presentan comprenden una mirada general promedio de las tres entrevistas realizadas. Una casuística común evidenciada en los tres casos está relacionada con las promociones internas, pues iniciaron en la empresa como Representantes Técnicos, pasando luego a Representantes Técnicos Comerciales, posteriormente se enfocaron en la coordinación comercial de productos masivos para finalmente asumir el reto de coordinación de cuentas claves. En todos los casos el factor común de oportunidad fue el perfil de la persona sumado a los resultados comerciales, de manera sostenible.

Con relación a los principales retos y funciones, en general, los entrevistados señalaron que el Coordinador de Cuentas Clave está enfocado en propiciar y mantener un óptimo relacionamiento con la cartera de clientes asignados con la finalidad de conocer sus “puntos de dolor” y generar demanda que conlleve a una mayor cuota de participación de mercado de los productos de la Compañía. Esto, a su vez, ligado a retos como conocimiento más personalizado de la cuenta, pleno dominio del producto, entre otros aspectos técnicos que a la larga generan seguridad y confianza.

Por otro lado, los entrevistados señalaron que de no haber en la empresa la posición de Coordinador de Cuentas Claves se perderían innumerables oportunidades de negocio y, por tanto, de crecimiento y rentabilización sostenible en el tiempo. A su vez, opinaron que la marca y el valor de la empresa no podría

estar posicionada como lo está a la fecha, ni referenciada como una Compañía líder en su rubro.

Con relación al perfil profesional y expertise, los entrevistados sostuvieron que es fundamental tener estudios en agronomía (conocimiento del cultivo), conocimientos en gestión comercial, de marketing y gestión de ventas. Respecto a las competencias, la persona debe poseer planificación, comunicación efectiva y capacidad de relacionamiento. Por el lado de las habilidades blandas, coincidieron en aspectos como tolerancia a la frustración, perseverancia, manejo de conflictos y conversaciones difíciles, creatividad, adaptabilidad y flexibilidad.

Respecto a otras posiciones que, eventualmente, podrían abastecer a la coordinación de cuentas claves, los entrevistados coincidieron que puestos como los RT, RTC y Coordinadores Comerciales de Productos Masivos calzan muy bien con el perfil requerido, siendo estos últimos los más cercanos, por conocimiento y experiencia. No obstante, los RT que dan soporte al Coordinador de Cuentas Claves también tiene posibilidades de participar en un eventual proceso interno.

De acuerdo con las percepciones de los entrevistados sobre el flujo de trabajo proceso para una sucesión, en éste debería participar el Gerente Comercial, el Gerente General, el Coordinador de Desarrollo Humano y el Gerente de Investigación y Desarrollo, si la situación o casuística lo amerita. Con relación a al levantamiento de información (observación, entrevistas y documentos), las personas opinan igual que las entrevistas anteriores y se incorporó la idea de entrevistas al cliente de una cuenta clave, sea un fundo o una agroindustria, con la finalidad de poner a prueba aspectos como gestión, cercanía, conocimiento y relacionamiento.

### **Hallazgos – Coordinador de Planificación**

El actual Coordinador de Planeación experimentó una sucesión no formalizada; su oportunidad se dio a raíz de la salida del, en ese entonces, Coordinador de Planeación. Dado sus conocimientos, formación y perfil, su jefatura le hizo la propuesta. La sucesión no fue vertical, si no, horizontal, por tanto, pasó de ver procesos de Almacén y Distribución a Planeación. En términos de flujo de proceso, el jefe le indicó que a partir de una determinada fecha pasaba a cumplir las nuevas funciones, sin mayores intervenciones de personas y trámites documentarios.

Con relación a la misión del puesto, el entrevistado señaló que un Coordinador de Planeación debe estar enfocado en establecer planes de aprovisionamiento de mercadería y planes de disponibilidad total para la venta y los seguimientos a la ejecución. Estos planes deben ser alimentados por los resultados del cierre de ventas del mes y el forecats, básicamente. Los entregables vienen a ser los planes de abastecimiento, producción y maquilas.

Así mismo, el colaborador indicó que la posición es clave para el negocio porque impactan a su vez en los procesos de las áreas core de la Compañía como Comercial (stock, aprovisionamiento, disponibilidad del producto y capacidad instalada), Mercadeo e Investigación y Desarrollo. Además, señaló que una de sus contribuciones más importantes es impactar en la satisfacción de cliente, asegurando tiempos de entrega oportunos, conservando la calidad del producto. En última instancia, si la posición no existiera, el Jefe de Operaciones debería cumplir dichas funciones.

Respecto a la formación académica y experiencia profesional, el entrevistado señaló que la posición en estudio debe contar con una persona formada en ingeniería industrial, comercio exterior o administración, con especializaciones en Logística, Supply Chain, viendo procesos en almacenes y distribución. Por otro lado, sostuvo que la posición requiere poseer habilidades blandas y competencias como la comunicación a todo nivel y asertiva, capacidad de análisis

Frente a la pregunta sobre las posiciones abastecedoras o sucesoras del Coordinador de Planificación, el entrevistado afirmó que el Coordinador de Almacén y el Analista de Almacén sería las llamadas a prepararse para dicho fin, por motivos de afinidad de perfil, cercanía con el conocimiento del proceso, conocimiento de las transacciones e inventarios, relacionamiento con el cliente, entre otros aspectos. A su vez, una brecha a trabajar identificada de los puestos mencionados es la cercanía al negocio y a los procesos del área Comercial.

Referente a las personas que deberían intervenir en la toma de decisiones durante proceso de sucesión, el entrevistado señaló que el Jefe de Operaciones, en principio, y, en menor medida, la gerencia comercial, son las posiciones para intervenir; ésta última mantiene un alto nivel de relacionamiento con el Coordinador de Planificación por lo motivos anteriormente mencionados. Ante una salida planificada de la persona que ocupa el puesto clave, ésta podría también ser parte del proceso de selección, señaló el entrevistado.

### **Hallazgos – Coordinador de Cultivo**

El entrevistado ingresó a la empresa como Representante de Semillas, posteriormente debido al crecimiento del negocio en este rubro y dada las proyecciones comerciales en los próximos años, la Gerencia General junto con la Gerencia de Mercadeo Semillas decidieron crear la posición objeto de estudio con la finalidad de tener desarrollistas en todo el Perú con un nivel de expertise óptimo para los fines convenientes. En ese contexto, la jefatura inmediata propuso al Coordinador actual cumplir esa nueva función, sin haber de por medio un proceso previo de selección y gestión documentaria. En ese caso, como en los anteriores, las promociones o sucesiones se dieron sin un flujo formal.

Respecto a la misión del Coordinador de Cultivo, el entrevistado sostuvo que la posición está enfocada en supervisar los trabajadores para el desarrollo de nuevas

genéticas de maíz a fin de que los productos seleccionados cuenten con el registro correspondiente, y a su vez, coordinar con los desarrollistas (personal tercero) y hacer seguimiento a cumplimiento de sus objetivos.

De otro lado, el colaborador entrevistado señala que su puesto le genera valor al negocio a través de la obtención de los registros de los nuevos productos (implementación de un plan a 4 años: ingresos de materiales, siembra, adaptabilidad, rendimiento y registros); sin ellos, no se podría comercializar en el país y el negocio de semillas maíz no existiría, lo que le impediría a la Compañía lograr una parte importante para los objetivos trazados de cara a la Ruta 2030. Además, señala el entrevistado, de no existir el puesto, la Compañía tendría que invertir en la contratación de un tercero que realice el trabajo, pero le faltaría el seguimiento y aseguramiento respectivos para su cumplimiento.

Respecto a la formación académica y experiencia profesional, el entrevistado señaló que la posición en estudio debe contar con una persona formada en agronomía o agrícola, con una especialidad específica en el cultivo. Así mismo, el entrevistado identificó las siguientes competencias y habilidades blandas que desde su experiencia la posición requiere, entre ellas se encuentran la orientación a resultados, perseverancia, planificación y orden, comunicación efectiva, capacidad de análisis e interpretación.

Otro hallazgo está relacionado con las posiciones abastecedoras, al respecto, el Coordinador de Cultivo indicó que posiciones como el Representante de Semillas y el Asistente Técnico podrían atravesar por una ruta de aprendizaje para asumir nuevos retos. Por el momento, ambas posiciones serían las únicas abastecedoras, dado la estructura organizativa del área. A su juicio, podría ser posible que Representantes Técnicos de la división Agro puedan tener una preparación con miras a la sucesión, pero lo ve un poco lejano, puesto que el área comercial se encuentra estructurada con un personal fijo para sus objetivos.

Finalmente, y con relación a las personas decisoras en el proceso de sucesión, el entrevistado indicó que el Gerente de Mercadeo de Semillas, el Gerente General y el Coordinador de Desarrollo Humano serían las óptimas en las definiciones.

#### **5.5.2.4 Entrevistas a las posiciones abastecedoras**

Se definió como posiciones abastecedoras a aquellas que serán las sucesoras de los puestos claves y sobre las cuales se implementará, de manera directa, la propuesta de plan de sucesión que es materia del presente trabajo de investigación. Se realizaron tres entrevistas, todas ellas a posiciones abastecedoras del Coordinador de Cuentas Claves. Cabe señalar que las posiciones abastecedoras fueron seleccionadas por los líderes (jefes y gerentes ya mencionados); en los casos del Jefe de Operaciones y el Gerente de Mercadeo Semillas, no identificaron a una posición abastecedora a la fecha de la entrevista; esto como un punto muy relevante a considerar en el plan.

El objetivo de este acercamiento (entrevistas) fue indagar sobre la preparación, expertise y competencias que los entrevistados perciben poseer, a fin de conocer las brechas o gaps que permitan generar acciones considerado el punto de vista del aspirante o solicitante al cargo y aterrizarlas a la necesidad de lo que verdaderamente requiera el plan. En ese sentido, las preguntas de indagación fueron las que se muestran a continuación, las mismas que se aplicaron de manera homóloga en todos los casos.

1. ¿Cuáles son las principales funciones de su cargo y la brecha o la ruta de aprendizaje que usted considera encaminar para formarse acorde con el performance de la posición clave?
2. ¿Qué aspectos técnicos, teóricos, prácticos considera usted que debe conocer la persona para esta posición clave y cuáles serían las habilidades blandas que este cargo demanda?
3. ¿Qué posición de abajo considera usted que debería ser la abastecedora y por qué?
4. ¿Cómo cree usted que debería tomarse la decisión para seleccionar a una persona en caso se identifiquen varios candidatos?
5. ¿Qué nos comentas del impacto de la academia comercial? Otras formas de aprendizaje y desarrollo

### **Hallazgos – Coordinador Comercial de Productos Masivos y Representante Técnico Comercial**

Con relación a las funciones del cargo, las posiciones abastecedoras tuvieron similares percepciones o puntos de vista. En el caso del Coordinador de Productos Masivos, sus funciones son cercanas a las de un Coordinador de Cuentas Claves, con la diferencia de que aquel tiene una cartera mucho más amplia del cliente, lo cual no permite enfocarse totalmente en una cuenta específica. Los clientes masivos están constituidos por pequeños o medianos agricultores, pequeños fundos y distribuidoras que dejan a la empresa un margen de ganancia importante. Según los entrevistados, la brecha formativa tiene que ver con el desarrollo de capacidades básicamente relacionadas con las competencias y habilidades blandas como priorización y enfoque, relacionamiento a todo nivel, estrategias de comunicación efectiva, presentaciones de alto impacto y, sobre todo, estrategias de ventas especializadas para el producto de interés de la cuenta clave.

Con relación al Representante Técnico Comercial, la situación es similar. Sus funciones han sido explicadas en capítulos anteriores y respecto a las brechas, los entrevistados consideran que deben tener una ruta de aprendizaje similar al percibido por los Coordinadores de Productos Masivos. Así mismo, ambas posiciones entrevistadas convienen en que son éstas las que participarían en un

eventual proceso de sucesión, por el expertise formativo y la naturaleza de las funciones.

Por otro lado, en concordancia con las entrevistas anteriores sobre las personas que deben intervenir en el proceso de toma de decisiones, concuerdan que el Gerente Comercial, la Gerencia General, el Gerente de Investigación y Desarrollo y, de ser el caso, la persona que venga ocupando la posición clave, además del área de Desarrollo Humano, deben intervenir, ya sea de manera directa (evaluación) o indirecta, como aprobadores o por el hecho de estar enterados de los movimientos del área.

Finalmente, resaltaron el papel que viene tomando la Universidad Interoc a través del Programa Técnico-Comercial y el Programa de Cuentas Claves como una acción que impactara directamente en el proceso de aprendizaje y formación a los futuros sucesores. Al respecto y como se plasmará en los planes de acción descritos en el capítulo 6, dejaron algunas recomendaciones para potenciar la malla curricular y trabajos prácticos dejados por la academia, entre ellos, implementar trabajos relacionados con proyectos de innovación para la mejora en la experiencia con el clientes o cursos más especializados y customizados a la necesidad e interés de las posiciones aspirantes a ser abastecedoras.

**Nota:**

Es preciso mencionar que no se realizaron las entrevistas a las posiciones abastecedoras del Coordinador de Planeación y del Coordinador de Cultivo, pues sus jefaturas señalaron no tener, a la fecha de la posible entrevista, personas preparadas para tal conversación y que, si bien, en la teoría tendrían en mente las posiciones, preferían que éstos colaboradores no fueran entrevistados.

## **Capítulo VI: PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN COMPATENCIAS**

### **6.1. Objetivo de la Propuesta del Plan de Sucesión**

Entregar a Interoc Perú un marco, con metodología de líneas sucesorias para puestos claves que permita cubrir con éxito la ausencia de personas que los ocupan, con la finalidad de dar continuidad operativa al negocio.

### **6.2. Plan de Sucesión – Modelo Interoc**

#### **6.2.1. Comité de Sucesión**

De lo analizado, es importante constituir un comité de sucesión que permita desarrollar los puestos claves para la empresa de forma objetiva para los trabajadores y con un enfoque estratégico del negocio.

#### **b) Conformación del Comité de Sucesión y funciones**

Conforme a la actual organización, este Comité de Sucesión deberá estar constituido de la siguiente manera:

- **Por el Gestor Directo del Trabajador**

El Gestor Directo es el encargado de presentar al trabajador a promocionar, informando el cumplimiento de criterios y expectativas que se tiene sobre ese puesto.

**Por los pares del Gestor Directo del Trabajador**

Dentro del proceso de evaluación, también deberá estar los pares del gestor directo para realizar un feedback sobre el performance del trabajador, interacción y resultados, con el fin de generar una evaluación objetiva para una promoción o movimiento.

- **Por los grados superiores de los Gestores Directos**

También deben participar los superiores de los gestores directos para informar sobre sus interacciones y feedbacks del trabajador evaluado.

- **Por las Gerencias**

El rol de las gerencias en el comité es evaluar si el trabajador ha estado alineado a la estrategia del negocio.

#### **c) Criterios**

Los criterios a utilizar para el análisis de puestos deberán ser el siguiente:

- Capacidad Técnica
- Performance
- Gestión
- Proyección

- Justicia

El resultado de la evaluación se obtendrá por votación de los miembros presentes del Comité bajo las siguientes opciones:

#### **Por debajo de lo esperado**

El trabajador no es promocionado por no haber cumplido con los criterios de promoción correspondiente. Se evalúa su continuidad dentro de la empresa en caso de ser la primera vez con este resultado mediante un Plan de Desarrollo Individual durante los 3 meses. En caso de reincidir, no continúa dentro de la empresa.

#### **Dentro de lo esperado**

El trabajador se considera como potencial a mediano a plazo. Se genera un Plan de Desarrollo Individual específico que le será informado al trabajador para que en el plazo de 6 meses se pueda reevaluar nuevamente su condición. El Plan de Desarrollo Individual deberá contar con: Tareas, Entregables y Resultados.

#### **Por encima de lo esperado**

Cuando el trabajador está listo para asumir nuevas responsabilidades y con ello es promovido al siguiente cargo.

#### **d) Comunicación y Documentación del Resultado.**

Los resultados se comunican después de dos días hábiles a los trabajadores evaluados para la ejecución de los planes aplicables a cada resultado los cuales serán puestos de conocimiento formal para los trabajadores.

Para los casos de movimentación del personal a un puesto este debe ser comunicado de manera formal al trabajador teniendo en cuenta los siguientes detalles básicos:

- Información del Puesto Nuevo
- Capacitación en el Puesto Nuevo
- Monitoreo de Adaptación al Puesto Nuevo
- Feedback a los 3 meses del Gestor Directo.

#### **e) Periodicidad del Comité de Sucesión**

Revisiones periódicas del Comité y su eficacia, adaptando el proceso según sea necesario para reflejar cambios en la estructura de la empresa o en su entorno operativo.

6.3. Valoraciones de Puestos Críticos: Assesment, Formación y Desempeño

#### **6.3.1. Universidad Interoc**

#### **Perfil del Programa "Universidad Interoc"**

El programa "Universidad Interoc" es una iniciativa de capacitación interna diseñada por una empresa del rubro del comercio agrícola para fortalecer el desarrollo profesional de su personal. A través de esta plataforma, los empleados adquieren conocimientos en diferentes áreas de la organización, comprendiendo en detalle las funciones y responsabilidades de cada puesto. El programa facilita oportunidades de crecimiento y de cambio de área, promoviendo la versatilidad, el talento interno y la motivación de los colaboradores.

### **Misión**

Brindar a nuestros colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios para su crecimiento profesional, mediante una capacitación integral que fomente la movilidad interna, el conocimiento organizacional y el espíritu de colaboración, contribuyendo así al fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa.

### **Visión**

Ser la empresa líder en innovación y formación interna en el sector agrícola, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo de talento que facilite la sucesión interna y el crecimiento conjunto de la organización y sus colaboradores.

### **Impacto en los Planes de Sucesión**

El programa "Universidad Interoc" fortalece los planes de sucesión al identificar y preparar a empleados con potencial para asumir cargos de mayor responsabilidad. Al ofrecer capacitación en diferentes áreas y promover la movilidad interna, la empresa puede crear una cantera de talentos preparado para cargos clave, reduciendo la dependencia de talento externo y asegurando una transición suave y efectiva en posiciones críticas.

### **Valor Agregado para el Área de Recursos Humanos**

- **Retención del talento:** Los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo que reduce la rotación.
- **Mejor alineación de habilidades:** La capacitación específica permite que el personal adquiera las competencias necesarias para nuevos roles.
- **Fomento de una cultura de aprendizaje:** Promueve un ambiente motivador y proactivo.
- **Eficiencia en la gestión del talento:** Facilita la identificación y preparación de sucesores internos, optimizando los procesos de selección y promoción.

#### **6.3.2. Promoción, Fidelización e Incremento del Talento.**

Contando con la estructura organizativa el Comité de Sucesión y la valorización del talento interno a través de la creación del programa "Universidad Interoc", el proceso para generar espacios y oportunidades para el desarrollo, formación y desempeño del talento debe venir también de un esquema claro para la gestión de promoción, fidelización e incremento del talento en todos sus niveles.

Por ello, Interoc deberá crear una política que permita establecer un flujo de atención y acción para la gestión de promociones internas, planes de fidelización y una apertura al talento externo dentro de una visión integracionista de los equipos y áreas más claves.

Asimismo, en esta etapa es necesario crear instrumentos que permitan no solo medir la abundancia o escasez de talento interno sino también oportunidades para que dicho talento pueda desarrollarse dentro de un ambiente de justicia y equidad.

En ese sentido, se recomienda establecer una matriz de capacidad y necesidades para tener el mapeo de los talentos internos organizado con acciones recomendadas para los abordajes en cada caso. Teniendo en cuenta los 3 puestos claves escogidos, se determina esta propuesta de la siguiente manera:

<b>Rol / Competencia</b>	<b>Importancia (Alta / Media / Baja)</b>	<b>Disponibilidad (Alta / Media / Baja)</b>	<b>Nivel de Escasez / Abundancia</b>	<b>Acciones Recomendadas</b>
<b>Planificación</b>	Alta	Alta	Escasez	Mantener capacitación, motivar retención
<b>Cuentas Claves</b>	Alta	Media	Escasez	Desarrollo de talentos internos, reclutamiento externo
<b>Cultivo</b>	Media	Baja	Escasez	Capacitación intensiva, atraer talento externo

Por otro lado, las postulaciones y fidelizaciones del talento interno para la ejecución de un Plan de Sucesión dentro de Interoc, deberá contar también con criterios de justicia y equidad que mantengan un proceso transparente y orientado al desarrollo de los empleados.

En ese sentido, se proponen los siguientes criterios para las promociones del personal a tomarse en cuenta:

- **Transparencia:** El área de RRHH de Interoc deberá publicar las convocatorias y resultados a todo el personal por medio de sus canales de comunicación.
- **Mérito y Desempeño.** El área de RRHH de Interoc deberá tener una matriz de desempeño en la que se consignen los feedbacks, compromisos y periodos de evaluación (trimestral) para determinar el correcto desempeño de las

- **Igualdad de Oportunidades.** Se debe custodiar que el acceso a las postulaciones no debe tener injerencias, discriminaciones o limitaciones de ningún tipo. Eso debe estar alineada a la cultura de la empresa.

En el caso de los Fidelización se recomienda:

- **Equidad en Beneficios:** Todos los trabajadores deben recibir los mismos beneficios y reconocimientos.
- **Reconocimiento Justo:** El reconocimiento justo debe ser público y en base a criterios objetivos.
- **Desarrollo Personalizado:** Se debe promover un liderazgo adaptativo para el desarrollo de cada trabajador.
- **Involucramiento y Participación:** Los gestores deben acompañar en los procesos y generar feedbacks oportunos y de atención.

En ese sentido, podríamos esquematizar lo señalado de la siguiente manera:

Esquema de Equidad



### 6.3.3. Job Rotation

A fin de reforzar e incentivar la promoción del talento interno, es preciso implementar un programa que permita generar experiencia interna en puestos estratégicos de la compañía. Por lo que, aprovechando el programa "Universidad Interoc" se puede implementar estos canales para que se pueda formar la sucesión del personal de forma orgánica y estratégica en la compañía.

Este programa se desarrollaría de la siguiente manera:

#### Criterios de Elegibilidad

- Empleados con al menos **6 meses** de antigüedad en la empresa.
- Evaluación de desempeño **satisfactoria o superior** en su puesto actual.
- Disponibilidad y disposición para participar en un período de rotación de 6 meses.
- Buen historial de compromiso y trabajo en equipo.

### **Criterios de Selección**

- Postulación formal a través de un formulario o sistema interno.
- Entrevista de motivación y evaluación de aptitudes para la nueva área.
- Compatibilidad de habilidades y perfil con el área destino.
- Valoración del potencial de liderazgo y crecimiento profesional.

### **Criterios de Implementación**

- Asignación de áreas y roles con base en las necesidades del negocio y los intereses del empleado.
- Elaboración de un plan de trabajo y objetivos específicos para los 6 meses.
- Supervisión y seguimiento continuo por parte de líderes de área y recursos humanos.
- Capacitación previa y orientación en la nueva función antes de iniciar.

### **Criterios de Finalización**

- Cumplimiento del período de 6 meses.
- Evaluación de la experiencia y competencias adquiridas.
- Feedback del participante y del supervisor en la nueva área.
- Expedición de un certificado de participación y experiencia a través de la "Universidad Interoc".

#### **6.3.4. Criterios para la atracción del Talento Externo**

Considerando el despliegue de todos los procesos internos, consideramos que los procesos de atracción del talento externo deben ser residuales y solo estratégicos. Esto permitirá que los programas a implementar puedan asentarse más rápido y con ello generar un correcto Plan de Sucesión para las áreas.

Sin perjuicio de ello, es necesario contar también con criterios que permitan orientar la gestión de atracción del talento de forma externa. Para ello, considerando el esquema del negocio, se debe tener en cuenta lo siguiente:

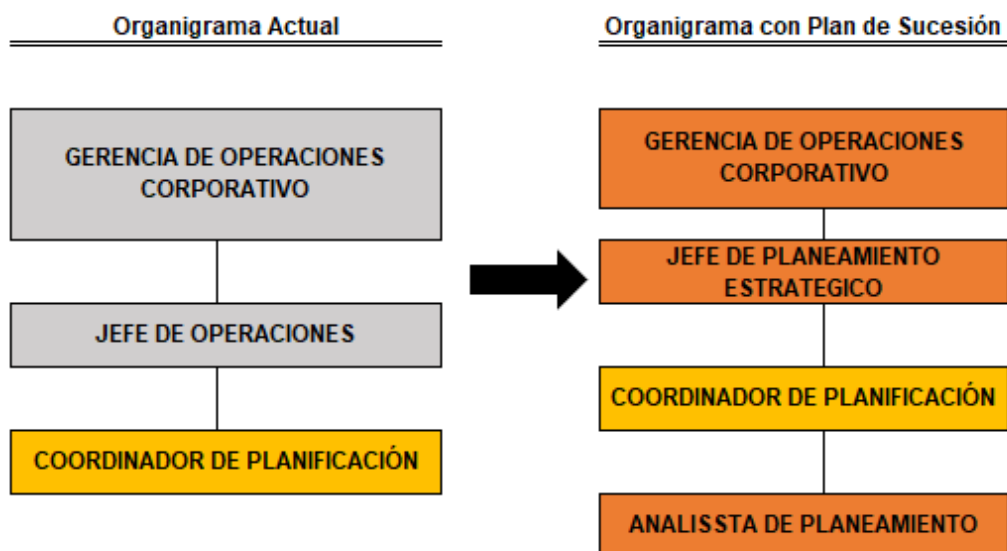
- **Cumplimiento de Perfiles:** Todo postulante deberá adecuarse a los perfiles de la empresa según sus políticas y manuales de funciones internas.
- **Alineación con valores y cultura organizacional:** Interoc es una empresa con una visión a largo plazo (Estrategia 2030); por lo que, la orientación a resultados y un esquema panorámico del negocio es indispensable para su desarrollo.
- **Evaluación de Potencial de Retención:** Este es uno de los aspectos más importantes dado que el esquema de Interoc esta en mantener a su personal clave, es necesario que los postulantes aseguren una permanencia que permita desarrollar y desplegar los planes de sucesión correctamente.

## 6.4. Propuesta de Matriz de Sucesión

Desarrollado todos los esquemas de implementación del Plan de Sucesión, teniendo en cuenta los puestos escogidos por la empresa, se propone rediseñar el esquema organizativo de cada área de la siguiente manera y bajo los siguientes criterios:

### a) Coordinador de Planificación

El Coordinador de Planificación pasaría a tener líneas de reporte ascendente y descendente, creando los puestos de Analista y Jefe de Planeamiento Estratégico, teniendo en cuenta el siguiente esquema:



Se ha detectado que para una continuidad correcta del negocio se necesita que el coordinador pueda ser remplazado, para ello se deberá tener una línea anterior para generar un seguimiento y monitoreo de los procesos estratégicos de la compañía y genera un back up operativo que mantenga la continuidad de las funciones. Es así que el puesto dado el seniority del mismo se perfila más un puesto de Analista.

De igual manera, al detectarse ser un puesto especializado es necesario que la línea de reporte del Coordinador tenga la misma especialización, ello para generar una sinergia en las propuestas y seguimientos de los entregables para la gerencia, y estando que cuenta con dicha línea de reporte, lo ideal será contar con Jefe de Planeamiento que permita dicho desarrollo.

Para ello, los perfiles basados en competencias de ambos puestos serian los siguientes:

[Perfil del Analista]

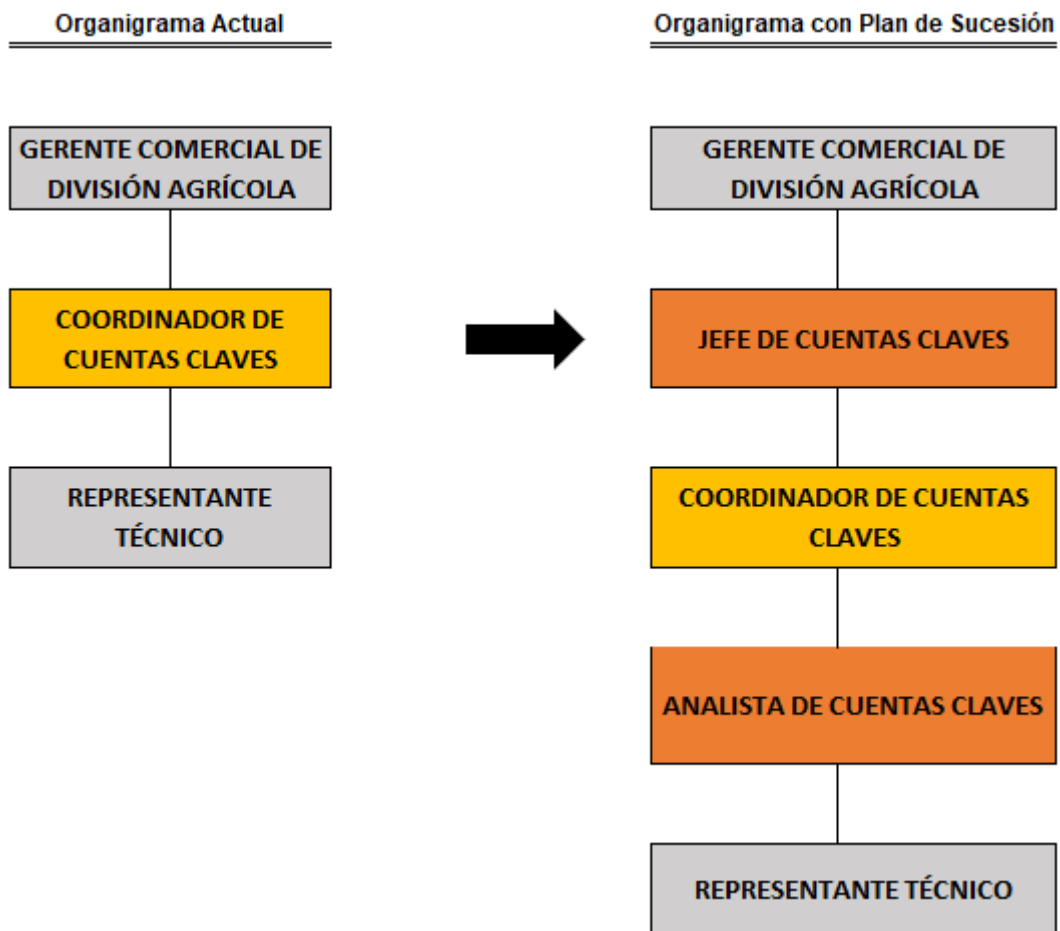
[Perfil del Jefe]

- **Jefe de Planeamiento**

- Experiencia en planificación estratégica y operativa.
- Conocimientos en gestión de recursos.
- Capacidad de análisis de mercado y tendencias.
- Habilidades de programación y gestión de proyectos.

**a) Coordinador de Cuentas Claves**

El Coordinador de Planificación pasaría a tener líneas de reporte ascendente y descendente, creando los puestos de Analista y Jefe de Cuentas Claves, teniendo en cuenta el siguiente esquema:



Se ha detectado que para una continuidad correcta del negocio se necesita que el coordinador pueda ser remplazado, para ello se deberá tener una línea anterior para generar un seguimiento y monitoreo de los procesos estratégicos de la compañía y genera un back up operativo que mantenga la continuidad de las funciones. Es así que el puesto dado el seniority del mismo se perfila más un puesto de Analista.

De igual manera, al detectarse ser un puesto especializado es necesario que la línea de reporte del Coordinador tenga la misma especialización, ello para generar una sinergia en las propuestas y seguimientos de los entregables

para la gerencia, y estando que cuenta con dicha línea de reporte, lo ideal será contar con Jefe de Cuentas Claves que permita dicho desarrollo.

Para ello, los perfiles basados en competencias de ambos puestos serían los siguientes:

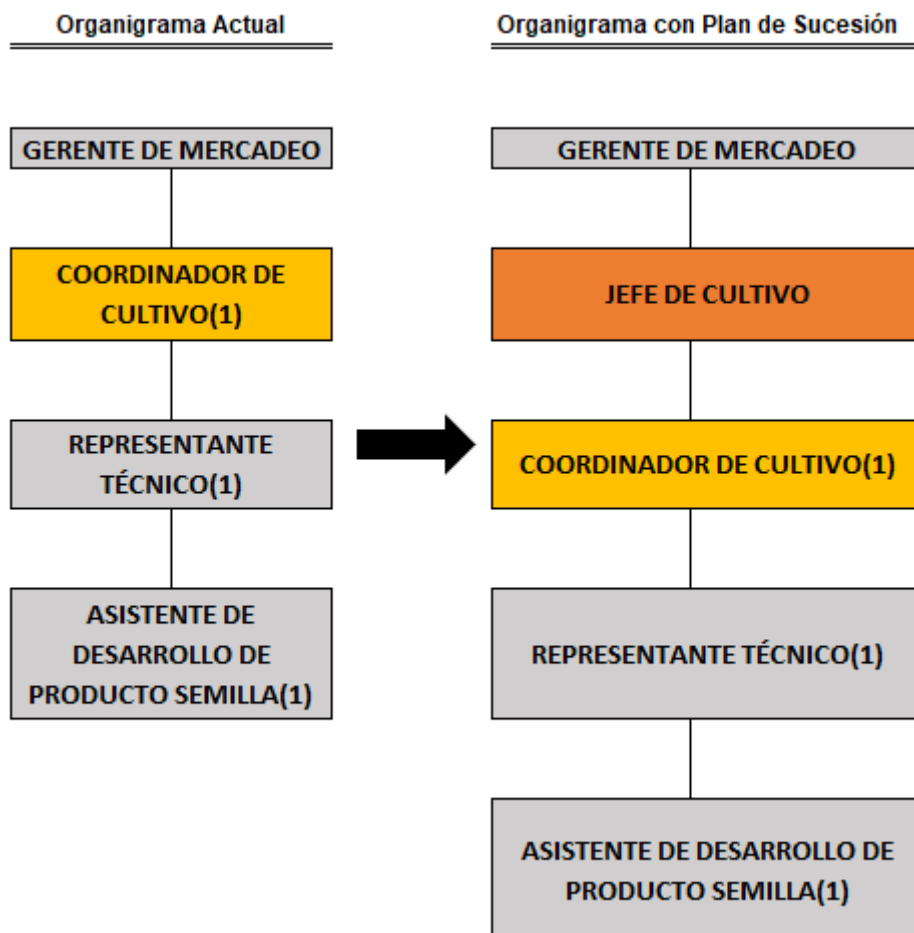
[Perfil del Analista]  
[Perfil del Jefe]

- **Jefe de Cuentas Claves**

- Relación con clientes y gestión de cuentas.
- Habilidades de negociación y persuasión.
- Conocimientos de análisis financiero y de ventas.
- Capacidad de resolución de conflictos.

**b) Coordinador de Cultivo**

El Coordinador de Planificación pasaría a tener líneas de reporte ascendente y descendente, creando el puesto de Jefe de Cultivo, teniendo en cuenta el siguiente esquema:



Se ha detectado que para una continuidad correcta del negocio se necesita que el coordinador pueda ser remplazado, para ello se deberá tener una línea anterior para generar un seguimiento y monitoreo de los procesos estratégicos de la compañía y genera un back up operativo que mantenga la continuidad de las funciones. Es así como el puesto dado el seniority del mismo se perfila más un puesto de Analista.

De igual manera, al detectarse ser un puesto especializado es necesario que la línea de reporte del Coordinador tenga la misma especialización, ello para generar una sinergia en las propuestas y seguimientos de los entregables para la gerencia, y estando que cuenta con dicha línea de reporte, lo ideal será contar con Jefe de Cuentas Claves que permita dicho desarrollo.

Para ello, los perfiles basados en competencias de ambos puestos serían los siguientes:

[Perfil del Analista]

[Perfil del Jefe]

- **Jefe de Cultivo**

- Conocimiento técnico en agricultura y cultivos.
- Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
- Capacidad de toma de decisiones basadas en datos.
- Habilidades de comunicación efectiva.

## **6.5. Propuesta matricial del Plan de Acción**

Revisadas los puestos críticos, competencias y comités a implementar, el plan que proponemos la empresa es el siguiente:

- a) Restructurar el Organigrama de la Empresa conforme a la identificación de Puestos críticos y Competencias.
- b) Establecer un Plan de Sucesión alineada a la Estrategia del Negocio para el 2030.
- c) Establecer un Comité de Sucesión con criterios alineados a las competencias.

## **6.6. Conclusiones**

- Proponer un entrenamiento de sistema de cambio para los jefes.
- Diseñar e implementar capacitaciones en temas sucesión para liderazgo dirigido a mandos medio/directivos.
- Implementar un plan de retención y fidelización dirigido a los talentos comprobados que participaron en los procesos de sucesión, pero que no fueron seleccionados.

## Bibliografía

<https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/813/1/T468-MBA-Moscoso-Plan%20de%20sucesi%C3%B3n%20para%20la%20empresa%20industrial%20Tucson%20usando%20un%20modelo%20de%20competencias.pdf>  
<https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>

### 1. Entorno político

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/1100949-gobierno-articulaciones-para-concretar-nuevos-accesos-para-los-productos-agricolas-peruanos-en-el-2025>

### 2. Entorno económico

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/1103728-midagri-sector-agropecuario-crecio-4-9-el-2024-impulsado-por-el-subsector-agricola-y-pecuario>

<https://www.interoc.biz/2024/05/13/diario-gestion-de-peru-reporta-como-interoc-apunta-a-un-crecimiento-sostenido-basado-en-innovacion-y-expansion/>

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/1086639-hito-historico-sector-agrario-inicia-el-2025-con-presupuesto-de-s-3-369-millones>

### 3. Entorno Sociocultural Antropológico

Extraído del Documento Interno de Interoc “Concepto de marca Atlas – Semillas híbridas de maíz”

### 4. Entorno tecnológico

<https://www.elperuano.pe/noticia/159901-tecnologia-en-agricultura>

<https://www.gob.pe/institucion/ceplan/noticias/822019-agricultura-4-0-la-revolucion-tecnologica-transformara-el-futuro-del-cultivo-y-la-produccion-alimentaria>

<https://www.barcelonesa.com/es/blog/la-tecnologia-aplicada-al-campo/>

<https://agronoticias.pe/agronoticias/cientificos-de-florida-estudian-nuevo-metodo-para-combatir-el-enverdecimiento-de-los-citricos/>

[https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z1/tZLfb4lwEMf\\_lb342LSUH-ojYcTpFHHRiX1ZLrRCDVCEapb99UNNNJsZ-LI-NL3L93P3veYwwxFmBRxIAIqqArIm3jDnYzD0qOFaZEocyGuE1p2n47M5TvB61-CV8Mm7sIPg-XcC58nFLNHePLHccljfluAtZefdDVofkDu9nvmYharQotPjaNSVRqyAxfQI1D\\_jFKVi8v7dD8VSstYQt0jZ7qQXJ1UtzTEwEUu4SxAudCKKyQLdJS6Uk28UxWgGDLJgSMuMqTJoWG0QCnUdbv\\_wQv9d\\_-1iqVovJ0a0WrmzRLMStBpM8NW4ehK4ehG4ehKrTHrmuAiCBa2b1CPTOdj0yeLYWC H5mhMrb55V-F-B7u2oMxXq-hrup1pexOW\\_ts3iT2w!!/](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z1/tZLfb4lwEMf_lb342LSUH-ojYcTpFHHRiX1ZLrRCDVCEapb99UNNNJsZ-LI-NL3L93P3veYwwxFmBRxIAIqqArIm3jDnYzD0qOFaZEocyGuE1p2n47M5TvB61-CV8Mm7sIPg-XcC58nFLNHePLHccljfluAtZefdDVofkDu9nvmYharQotPjaNSVRqyAxfQI1D_jFKVi8v7dD8VSstYQt0jZ7qQXJ1UtzTEwEUu4SxAudCKKyQLdJS6Uk28UxWgGDLJgSMuMqTJoWG0QCnUdbv_wQv9d_-1iqVovJ0a0WrmzRLMStBpM8NW4ehK4ehG4ehKrTHrmuAiCBa2b1CPTOdj0yeLYWC H5mhMrb55V-F-B7u2oMxXq-hrup1pexOW_ts3iT2w!!/)

<https://redagricola.com/la-agroexportacion-alcanzo-los-us-1-165-millones-en-septiembre-mostrando-un-aumento-de-23/>