

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



BUSINESS CONSULTING – GANDULES

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Alcántara Servigón, Marcos Christian, DNI: 41728532

Gálvez Wilson, Lorena María Mercedes, DNI: 44471630

Palomino Zurita, Colbert Alberto, DNI: 42849895

Pairazamán Romero, Alex Eduardo, DNI: 41057984

ASESOR

Dr. Pablo José Arana Barbier, DNI: 44614140

ORCID 0000-0002-4449-0086

JURADO

Nicolás Andrés Núñez Morales

José Carlos Véliz Palomino

Pablo José Arana Barbier

Trujillo, noviembre de 2022

Agradecimientos

A CENTRUM PUCP, por proporcionarnos la oportunidad de seguir creciendo y cumplir nuestro sueño y aspiración de ser mejores profesionales.



Resumen Ejecutivo

Gandules Inc. es una empresa con 20 años en el mercado del sector agroindustrial en el distrito de Jayanca, región Lambayeque; la empresa cuenta con su propia planta de procesamiento y campos de cultivo en el mismo distrito. A través del *business consulting* efectuado se identificaron cuatro problemas en la organización vinculados con la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para operaciones agrícolas e industriales, la disponibilidad de recursos hídricos, la disponibilidad de contenedores para la exportación y la falta de priorización ante coyunturas de escasez o exceso de MMPP. Se determinó que el principal inconveniente de Gandules Inc. en la actualidad es la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e industriales. Se identificó que las tres principales causas que originaron el problema son: (a) la falta de visibilidad del mercado laboral que afecta la planificación, (b) la desactivación de reclutadores externos (jaladores) del presupuesto inicial aprobado, y (c) la desactivación de líderes internos y unidades vehiculares del presupuesto inicial aprobado. Por esta razón, se propuso la implementación de cuatro alternativas de solución, las cuales son: (a) reactivación del reclutamiento bajo la modalidad de “líder interno”, (b) reactivación del reclutamiento bajo la modalidad de “jalador externo”, (c) implementación de un estudio del mercado laboral en la región Lambayeque, y (d) realización del análisis de sensibilidad en el almacenamiento de la materia prima. Se aceptaron todas las soluciones, pero en tiempos distintos; a su vez se llevó a cabo una fase piloto con excelentes resultados. Finalmente; la inversión de \$12,000 por parte de la empresa será recuperada según los cálculos realizados en un año, ocho meses y 19 días, con un VAN de \$16,545.77, un indicador beneficio / costo de 2.38, una TIR 57%, mayor a una tasa de descuento WACC de 13.54%; dichos indicadores demostraron que la aplicación de la solución es económicamente viable.

Abstract

Gandules Inc. is a company with 20 years in the agribusiness market in the district of Jayanca, Lambayeque region; the company has its own processing plant and farmland in the same district. Through the business consulting carried out, four problems were identified in the organization related to the availability of labor recruitment for agricultural and industrial operations, the availability of water resources, the availability of containers for export and the lack of prioritization in the face of conjunctures shortage or excess of MMPP. It was determined that the main drawback of Gandules Inc. at present is the availability of recruiting labor for agricultural and industrial operations. It was identified that the three main causes that originated the problem are: (a) the lack of visibility of the labor market that affects the planning, (b) the deactivation of external recruiters (pullers) of the initial approved budget, and (c) the deactivation of internal leaders and vehicle units of the initial approved budget. For this reason, the implementation of four solution alternatives was proposed, which are: (a) reactivation of recruitment under the “internal leader” modality, (b) reactivation of recruitment under the “external puller” modality, (c) implementation of a study of the labor market in the Lambayeque region, and (d) performance of the sensitivity analysis in the storage of the raw material. The consulting team together with the representatives of the company has decided to apply the four solution options, but at different times. This requires an investment of \$12,000 by the company that will be recovered according to the calculations made in one year, eight months and 19 days, with a NPV of \$16,545.77, a benefit / cost indicator of 2.38, an IRR 57%, higher than the discount rate, these indicators demonstrated that the application of the solution is economically viable.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1 Presentación de la Compañía	1
1.2 Modelo de Negocio	4
1.2.1 Modelo Tradicional Canvas (BMC)	5
1.2.2 Flourishing Business Canvas (FBC)	6
1.3 Estructura Organizacional - Cadena de Valor Gandules Inc.....	10
1.4 Misión, Visión y Valores de la Compañía	11
1.4.1 Misión	11
1.4.2 Visión	13
1.4.3 Valores y Cultura.....	13
1.5 Objetivos a Largo Plazo	14
1.6 Conclusión.....	14
Capítulo II: Análisis del Contexto	15
2.1 Análisis Externo	15
2.1.1 Análisis PESTE.....	15
2.1.2 Oportunidades y Amenazas	24
2.2 Análisis Interno	24
2.2.1 Administración.....	25
2.2.2 Marketing.....	25
2.2.3 Operaciones.....	26

2.2.4 Finanzas.....	27
2.2.5 Recursos Humanos	29
2.2.6 Sistemas de Información y Tecnología.....	32
2.2.7 Fortalezas y Debilidades	33
2.2.8 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	33
2.3. Conclusión.....	37
Capítulo III: Problema Clave	38
3.1 Metodología de Trabajo	38
3.2 Lista de Problemas	38
3.2.1 Disponibilidad de Reclutamiento de la Mano de Obra para Operaciones Agrícolas e Industriales	38
3.2.2 Disponibilidad de Recursos Hídricos.....	39
3.2.3 Disponibilidad de Contenedores para la Exportación.....	40
3.2.4 Falta de Priorización ante Coyunturas de Escasez o Exceso de MMPP.....	40
3.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio	41
3.4 Problema Central.....	41
3.4.1 Sustancia.....	42
3.4.2 Locación	42
3.4.3 Propiedad	42
3.4.4 Magnitud.....	42
3.4.5 Tiempo	43
3.5 Conclusión.....	43
Capítulo IV: Revisión de la Literatura	44

4.1 Mapa de la Literatura	44
4.2 Revisión de la Literatura	45
4.2.1 Reclutamiento	45
4.2.2 Rotación.....	47
4.2.3 Clima Laboral.....	47
4.2.4 Evaluación de Desempeño Profesional	48
4.2.5 Planificación Laboral.....	49
4.2.6 Alianza Estratégica.....	50
4.2.7 Automatización de Labores	50
4.2.8 Toma de Decisiones	51
4.2.9 Análisis del Entorno	51
4.2.10 Estudio de Mercado.....	52
4.2.11 Liderazgo	54
4.2.12 Formulación de Objetivos	54
4.3. Conclusión.....	54
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz	55
5.1 Causas Identificadas.....	55
5.1.1 Mano de Obra.....	57
5.1.2 Materiales y Materia Prima	58
5.1.3 Maquinarias y Equipos.....	58
5.1.4 Métodos	59
5.1.5 Medio Ambiente	59
5.2 Matriz Priorización Causa-Raíz	60

5.2.1 Factibilidad	60
5.2.2 Beneficio	60
5.2.3 Resultado	61
5.3 Conclusión.....	62
Capítulo VI: Alternativas de Solución	63
6.1 Implementar Estudio del Mercado Laboral en la Región Lambayeque.....	63
6.2 Reactivación del Reclutamiento Bajo la Modalidad de “Jalador Externo”	64
6.3 Reactivación del Reclutamiento Bajo la Modalidad de “Líder Interno”	65
6.4 Realización del Análisis de Sensibilidad en el Almacenamiento de la Materia Prima.....	65
6.5 Conclusión.....	65
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito	67
7.1 Fase 1: Definiciones Claves	67
7.1.1 Definición de la Visión, Misión y Objetivo a Largo Plazo.....	68
7.2 Fase 2: Balanced Scorecard.....	70
7.3 Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución	73
7.4 Factores Claves de Éxito.....	73
7.4.1 Habilitadores	73
7.4.2 Riesgos.....	75
7.5 Conclusión.....	75
Capítulo VIII: Resultados Esperados	76
8.1 Resultados Cualitativos	76
8.2 Resultados Cuantitativos	77
8.3 Conclusión.....	83

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	84
9.1 Conclusiones	84
9.2 Recomendaciones.....	86
Referencias.....	88
Apéndice A: Primera Entrevista Aplicada.....	95
Apéndice B: Segunda Entrevista Aplicada.....	115



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Certificaciones de Gandules Inc.</i>	3
Tabla 2	<i>Matriz de Revisión de Misión</i>	12
Tabla 3	<i>Matriz de Revisión de Visión</i>	13
Tabla 4	<i>Análisis FODA de Gandules Inc.</i>	34
Tabla 5	<i>Matriz de Complejidad versus Beneficio</i>	41
Tabla 6	<i>Mapa de la Literatura</i>	44
Tabla 7	<i>Matriz de Priorización Causa-Raíz del Problema Clave de Gandules Inc.</i>	61
Tabla 8	<i>Relación de las Causas del Problema Identificado y las Alternativas de Solución</i>	63
Tabla 9	<i>Balanced Scorecard para Gandules Inc. (Perspectiva Financiera)</i>	71
Tabla 10	<i>Balanced Scorecard para Gandules Inc. (Perspectiva Clientes)</i>	71
Tabla 11	<i>Balanced Scorecard para Gandules Inc. (Procesos Internos)</i>	72
Tabla 12	<i>Balanced Scorecard para Gandules Inc. (Aprendizaje y Crecimiento)</i>	72
Tabla 13	<i>Diagrama Gantt para la Implementación de las Alternativas</i>	74
Tabla 14	<i>Cálculo del Capital Promedio Ponderado (WAAC)</i>	79
Tabla 15	<i>Promedio de TEA de Préstamos de la Empresa</i>	79
Tabla 16	<i>Flujo de Caja Libre (2022 – 2026)</i>	80
Tabla 17	<i>Indicadores Financieros de la Implementación de la Solución al Problema Central</i>	81
Tabla 18	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	81
Tabla 19	<i>Análisis de Escenarios</i>	81

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Ubicación de Gandules Inc. según la Actividad Económica	1
<i>Figura 2</i> Modelo Tradicional Canvas [BMC] para Gandules Inc.	7
<i>Figura 3</i> Modelo Flourishing Business Canvas [FBC] desde el Enfoque Usuario para Gandules Inc.	8
<i>Figura 4</i> Cadena de Valor.....	10
<i>Figura 5</i> Modelo de Producción Make-to-Order y Make-to-Stock.....	11
<i>Figura 6</i> Las Cinco Fuerzas de Porter.....	36
<i>Figura 7</i> Diagrama de Ishikawa del Problema de Gandules Inc.....	56
<i>Figura 8</i> Desempeño del Piloto de Medidas para el Reclutamiento.....	77



Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este primer capítulo se presentan los datos más relevantes de la empresa Gandules Inc., así como su modelo de negocio (a través del Modelo CANVAS), misión, visión y valores y por último los objetivos a largo plazo que posee la mencionada organización.

1.1 Presentación de la Compañía

Gandules Inc. es una empresa de capital privado que se desempeña en el sector agroindustrial en el distrito de Jayanca, región Lambayeque. Abarca desde los campos de cultivo hasta las góndolas en distintos mercados del mundo, cuenta con su propia planta de procesamiento y campos de cultivo en el mismo distrito, y también arrienda campos en diversas zonas de la región. Desde su fundación en 2002, produce, procesa, empaqa, envasa y comercializa legumbres, frutas, verduras frescas y congeladas como pimientos, jalapeños, gandul, *green chili*, mango, entre otros, en una amplia variedad de presentaciones que son exportadas a más de 45 países, principalmente en Europa y Estados Unidos (Gandules, 2021a).

Figura 1

Ubicación de Gandules Inc. según la Actividad Económica

Sector	INDUSTRIA	CIIU	Actividad
Manufactura	Alimentos	1010	Productos carnicos
	Bebidas	1020	Pesca industrial
	Tabaco	1030	Conservas de frutas y vegetales
	Textil y Confecciones	1040	Aceites y grasas vegetal
	Cuero y calzado	1050	Lácteos
	Maderas	1061	Productos de molinería
	Papel	1062	Almidones y derivados del almidón
	Impresión y grabaciones	1071	Panadería
	Refinación de petróleo y coque	1072	Azúcar
	Químicos	1073	Cacao, chocolate y confitería
	Farmacéuticos	1074	Fideos y productos farináceos
	Caucho y plástico	1079	Otros productos alimenticios
	Minerales no metálicos	1080	Alimentos preparados para animales
	Metales comunes		
	Metalmecánica		
	Muebles		
	Industrias diversas		

Nota. Adaptado de “Actividades Económicas. Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Revisión 4” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021 (https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/frm_buscar_lista.asp)

La estructura del sector manufacturero nacional se organiza mediante la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), que se encarga de ordenar a las empresas en función de su actividad económica (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021). Dentro del esquema actual de actividades económicas en el Perú, Gandules Inc. se ubica en la sección de industrias manufactureras, en la división de elaboración de productos alimenticios, bajo la actividad económica 1030 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, y la de comercio exterior exportador, dentro de los diecisiete sectores económicos nacionales (ver Figura 1). De esta manera, Gandules Inc. pertenece al sector Alimentos por su actividad principal de transformación. Otras denominaciones encontradas para describir a Gandules son que es una agroindustrial y agroexportador según el Ministerio de la Producción (2021).

Gandules Inc. exporta el 99.5% de toda su producción (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre 2021) y cuenta con una participación en el año 2020 de 8.1% respecto al total de exportaciones dentro de su actividad económica: 1030 Conservas de frutas y vegetales (Ministerio de la Producción, 2021). Dichas exportaciones están explicadas principalmente por dos partidas arancelarias: 2005999000, para las hortalizas preparadas o conservadas, y 2001909000, para las hortalizas, frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservas en vinagre o ácido acético. Estas representaron en 2020 un 71% de participación de sus exportaciones con un valor total de más de 83 millones de dólares en valor de mercadería puesta a bordo (valor FOB o costo FOB por sus siglas en inglés para *Free on Board Cost*) en cada una de las partidas mencionadas. Así, Gandules Inc. se consolida como líder de mercado con una participación de 46% y 28% respectivamente por más de cinco años consecutivos (Veritrade, 2021). Dicha producción se sostiene por su única planta con capacidad de procesamiento de más de 140 toneladas por día. Por eso, es considerada la más grande de la

región, superando a Procesadora SAC y AIB Agroindustrias, ex Agro Backus (Banco Central de Reserva del Perú, 2008). En este sentido, mantiene una población laboral entre 3,500 y 5,000 trabajadores en las diversas etapas de su cadena productiva (Gandules, 2021a).

Tabla 1

Certificaciones de Gandules Inc.

Siglas	Certificado	Logo	Especificación
HACCP	Certificación de Sistema HACCP		Respalda el sistema de seguridad alimentaria mediante el control y monitoreo de peligros en todas las etapas y procesos de la cadena de producción.
BRC	<i>British Retail Consortium Certification</i>		Certifica la óptima adopción de un sistema de gestión de calidad, en control de las normas ambientales, proceso de producción y personal.
IFS	<i>International Featured Standards Certification</i>		Certifica la óptima gestión de seguridad alimentaria, calidad de los procesos y productos.
SEDEX SMETA	Auditoría de Comercio Ético para Miembros de Sedex		Respalda las buenas prácticas y manejo ético en los aspectos laborales, salud, seguridad ocupacional y medio ambiente.
GLOBAL GAP	Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas		Certifica el cumplimiento de niveles óptimos de seguridad, calidad, sostenibilidad, respeto a los colaboradores y el medioambiente.
USDA ORGANIC	Certificación Orgánica		Valida a la planta para procesar productos orgánicos bajo los estándares del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.
HALAL	Certificación Halal		Certifica que las características y calidad de los productos siguen los requerimientos de la ley islámica.
KOSHER	Certificación Kosher		Certifica que los productos son elaborados respetando la ley judía (judíos ortodoxos).
KOSHER	Certificación Kosher		Certifica que los productos son elaborados respetando la ley judía (judíos tradicionales).

Nota. Tomado de “Calidad – Certificaciones,” por Gandules, 2021.

Gandules Inc. cuenta con sólidas políticas de gestión dirigidas al compromiso y la satisfacción con sus clientes, el aseguramiento de condiciones laborales seguras dentro de una cultura preventiva ante cualquier acto ilícito con estricta aplicación de las legislaciones laborales vigentes, así como un enfoque de protección del medioambiente, minimizando el impacto que

generan sus actividades. Asimismo, busca mantener la integridad de sus procesos a través del uso racional de recursos y materias primas, maximizando la eficiencia y la sostenibilidad (Gandules, 2021a). Con el propósito de respaldar las políticas implementadas, Gandules ha recibido diversas certificaciones por parte de entidades internacionales (ver Tabla 1).

1.2 Modelo de Negocio

Se realizó un primer análisis a través del uso del modelo tradicional Canvas [BMC], basado en el trabajo de Osterwalder (2004), que fue conformado por nueve elementos que describen aspectos económicos de la compañía (ver Figura 2). Sin embargo, los aspectos desarrollados resultaron ser insuficientes para entender a la empresa y la influencia del entorno. Gandules Inc., además de manufacturar, realiza actividades de siembra y cosecha con terrenos propios y alquilados. Por lo tanto, resulta importante ampliar los conceptos de generación de beneficios, sociedad y medioambiente, tal como describió D'Alessio (2015) los aspectos del ciclo operativo de las organizaciones. Así, también es importante ampliar en las relaciones con la comunidad y reputación corporativa de la empresa como parte de una adecuada gestión de la sostenibilidad empresarial (Epstein, 2009). Para eso, se reforzará el análisis con el uso de una nueva herramienta: Flourishing Business Canvas [FBC], que representa una importante actualización al modelo tradicional Canvas de Osterwalder (2004). Ha sido desarrollada por Upward y Jones (2015) y amplía los elementos de nueve a dieciséis, segmentados en medioambiente, sociedad y economía. Asimismo, se definen cuatro perspectivas: procesos, valor, personas y resultados (ver Figura 2). Al ser una herramienta complementaria y de actualización al Canvas tradicional, los aspectos que serán reforzados son el stock biofísico que tiene una relación directa con el rendimiento de los campos de cultivo disponibles, los servicios ecosistémicos como el recurso hídrico y la gobernanza, entre otros.

1.2.1 Modelo Tradicional Canvas (BMC)

En base al modelo CANVAS de Osterwalder (2004) se muestran a continuación los nueve elementos que conforman el modelo de negocio (ver Figura 2).

- Propuesta de valor: La mayor atracción de los clientes de la empresa está compuesta por la calidad, fiabilidad y transparencia en su gestión con la prestación del mejor servicio; además del gran compromiso, constante innovación y mejora continua de sus procesos.
- Segmentación de clientes: Entre los clientes de Gandules Inc. se pueden mencionar las empresas internacionales de alimentos, las tiendas internacionales de grandes superficies, los hoteles, los restaurantes, las empresas de *catering* y las distribuidoras.
- Canal de distribución y ventas: Gandules Inc. se maneja bajo un modelo *Business to Business* (B2B), por lo que los canales de distribución son tradicional y moderno.
- Relación con los clientes: Se presenta de forma directa mediante sus canales formales de comunicación, dado que para Gandules Inc. es fundamental que se logre la satisfacción de los clientes con los que mantiene un vínculo constante.
- Socios clave: Se considera a todos los participantes del ciclo productivo agroindustrial desde la planificación de siembra donde participan: (a) arrendadores de campos para el cultivo, (b) proveedores de semillas, (c) empresas especializadas en la germinación con viveros propios, (d) empresas de transporte, (e) empresas que alquilan maquinarias, (f) las comunidades, (g) proveedores de envases, empaque y embalaje, (h) los bancos, e (i) los agentes de aduanas.
- Actividades clave: Se pueden mencionar la elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, la siembra y cosecha de los productos a procesar y la exportación de los productos terminados.

- Recursos clave: Están compuestos por personal de trabajo, es decir, por la mano de obra especializada en diferentes actividades agroindustriales. También por la infraestructura compuesta por los centros de acopio, procesamiento y fondos, por la tecnología que permite automatizar y sistematizar para lograr eficiencia operativa y por el capital, inversionistas y proveedores.
- Flujo de ingresos: Está determinado por las ventas de productos procesado con valor agregado.
- Estructura de costos: Se toman en cuenta los costos de materia prima, el de mano de obra agrícola, el de mano obra industrial, el de materiales de producción, el de mano de obra de empaque. Entre estos conceptos se tiene cerca del 80% coste variable.

1.2.2 Flourishing Business Canvas (FBC)

Como se puede apreciar en la Figura 3, el Flourishing Business Canvas describe los siguientes elementos: (a) stock biofísico, (b) servicios ecosistémicos, (c) actores del ecosistema, (d) grupos de interés, (e) alianzas, (f) gobernanza y (g) necesidades que son adicionales al Canvas tradicional permitiendo un análisis más profundo del modelo de negocio.

Objetivos. De acuerdo con el plan estratégico de crecimiento Gandules Inc., los principales objetivos son mantener el liderazgo en costos, calidad de productos, aprovechar las oportunidades generadas por la coyuntura y diversificar (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

Costos. Asociados a costos de contratación del personal, producción, de transportes interno e internacional sumado a los costes del comercio internacional, así como también los costes asociados a las restricciones propias de la coyuntura Covid-19. (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

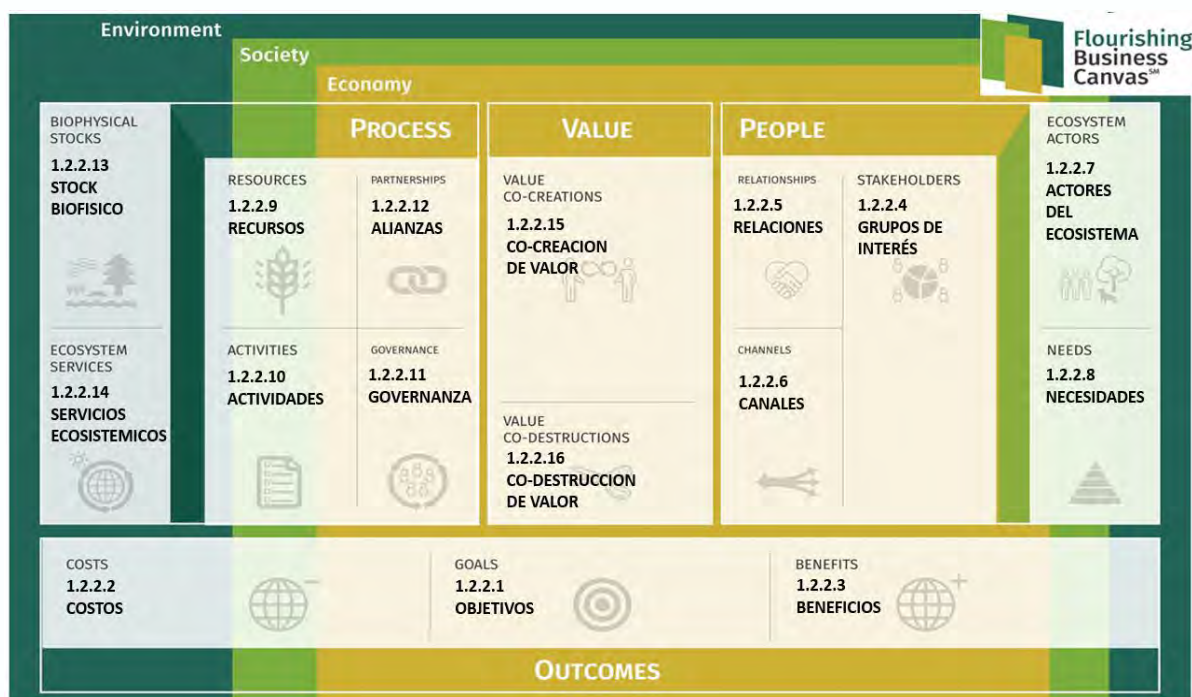
Figura 2

Modelo Tradicional Canvas [BMC] para Gandules Inc.

<p>PARTNERS/ PROVEEDORES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Semillas. - Viveros . - Proveedores de envases, insumos, tapas, embalajes. - Transporte. - Mano de obra. - Alquiler de maquinarias. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.</p> <p>Siembra y cosecha de los productos a procesar.</p> <p>Exportación de los productos terminados.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Calidad, fiabilidad y transparencia en la gestión del negocio con el mejor servicio, el mayor compromiso e una constante innovación y mejora continua de nuestros procesos.</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>comprometidos con la satisfacción.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compañías internacionales de alimentos. -Tiendas internacionales de grandes superficies. -Hoteles. -Restaurant. -Catering. -Distribuidores.
<p>COSTES DE ESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costó materia prima. - Costo mano de obra agrícola. - Costó mano obra industrial. - Costó de materiales Producción. - Costó mano de obra empaque. <p>Entre estos conceptos se tiene cerca del 80% coste variable</p>	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Personal: mano obra especialidad diferentes actividades agroindustriales.</p> <p>Infraestructura: centros de acopio, procesamiento y fondos.</p> <p>Tecnología: que proporciones automatizar, sistematizar para lograr eficiencia operativa.</p> <p>Capital: Inversionistas, Proveedores.</p>		<p>CANALES</p> <p>modelo B2B y los canales de distribución son tradicional y moderno.</p>	
<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Venta de productos procesado con valor agregado.</p>				

Figura 3

Modelo Flourishing Business Canvas [FBC] desde el Enfoque Usuario para Gandules Inc.



Nota. Tomado de “The Flourishing Business Canvas”, por Flourishing Enterprise Innovation, 2017 (<http://www.flourishingbusiness.org/the-toolkit-flourishing-business-canvas/>)

Beneficios. Obtener utilidades, optimización del rendimiento en los campos de cultivo, manejo eficiente del inventario y mermas, Incrementar el Valor de la Marca a través de sus programas de responsabilidad social y la generación de empleo en las zonas de impacto (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

Grupo de Interés. Accionistas y junta directiva Gandules Inc., Comunidades y grupos de la región, proveedores, trabajadores y subcontratistas dentro de la cadena de valor.

Relaciones. Las relaciones internas giran en torno a dos áreas: planeamiento, que pertenece a la cadena de suministro, y comercial, donde se busca que el campo sincronice con la industria y viceversa, coordinado con la logística de exportación. Respecto a las relaciones externas, la relación de Gandules Inc. con sus clientes es una de sus fortalezas (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

Canales. *Business to Business B2B con full service* a hoteles, restaurantes y cafeterías (HORECA) y, gracias a la coyuntura del covid-19, se logró desarrollar el B2C a través del *retail*.

Actores del Ecosistema. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri), Servicio de Sanidad Agraria del Perú (Senasa), Autoridad Nacional del Agua (ANA), Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (Serfor), del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Sierra y Selva Exportadora (SSE) y otras entidades que se detallaran en el análisis externo.

Necesidades. Competitividad de costos, diferenciación por calidad, acceso al recurso biofísico como lo son los campos propios y arrendados y el acceso al recurso hídrico.

Recursos. El recurso más importante es el humano, el cual se ha visto afectado por una alta rotación y competencia en la región (M. Ruiz, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).

Gobernanza. Las políticas que regulan la integración y normas de las diferentes áreas están orientadas a un flujo continuo de la información y recursos, liderado por la jefatura de procesos industriales (M. Ruiz, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).

Alianzas. La compañía no cuenta con alianzas estratégicas.

Stock Biofísico. Representado por hortalizas y legumbres cosechados, almácigos y plantones gestionados por viveros externos, concentrados y pulpas de frutas (Visita a planta Jayanca, 11 de octubre de 2021).

Servicios Ecosistémicos. Representados por los campos de cultivo, recurso hídrico (Visita a planta Jayanca, 11 de octubre de 2021).

Cocreación de Valor. La empresa ha trabajado con diferentes consultoras orientadas a procesos industriales y enfocadas a la mejora de rendimiento de cultivos (Visita a planta Jayanca, 11 de octubre de 2021).

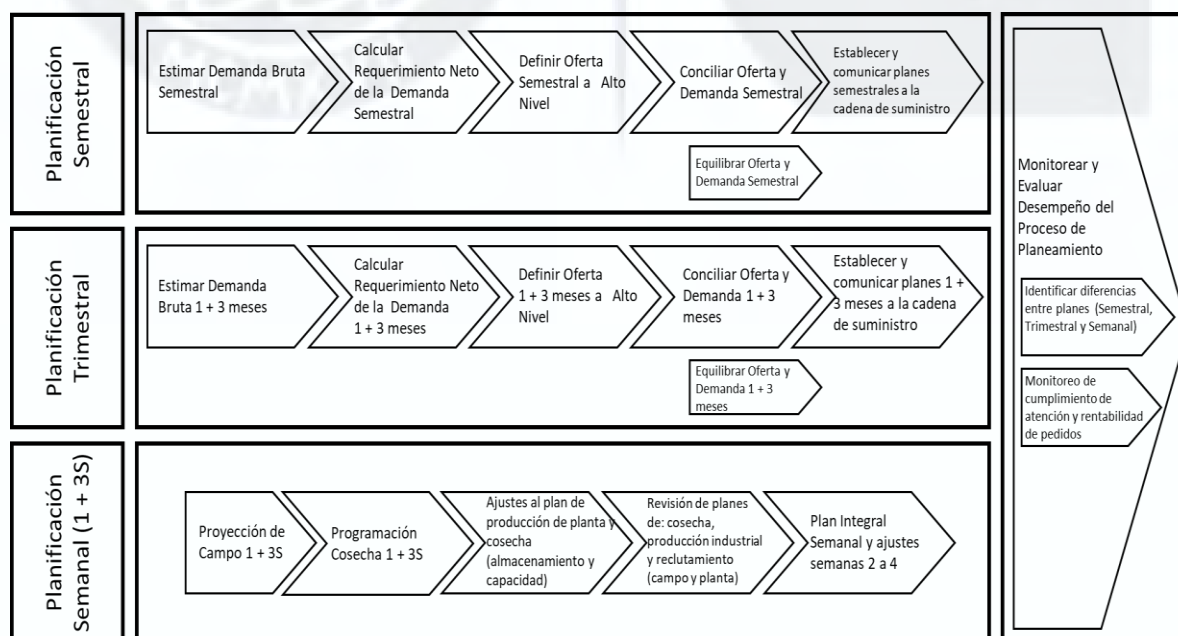
Dstrucción de Valor. Relacionado al manejo de residuos y productos químicos, residuos tóxicos, material peligroso (Visita a planta Jayanca, 11 de octubre de 2021).

1.3 Estructura Organizacional - Cadena de Valor Gandules Inc.

La cadena de valor enfocada en los procesos claves de la compañía, consta de tres etapas de planificación y se desarrollaran las siguientes actividades: (a) realizar una estimulación de la demanda bruta que se va ajustando de forma trimestral, (b) establecer los requerimientos de personal, materiales etc. que satisfacen a dicha demanda, (c) conciliar un proceso que equilibra la oferta y la demanda para ajustarse a la cadena de suministro, (d) realizar ajustes en el plan de producción en campo y planta así como también las capacidades de almacenamiento y (e) monitorear y evaluar el desempeño identificando las variación que retroalimentan al plan integral basado en el modelo de producción *Make-to-Order* y *Make-to-Stock* (ver Figura 4 y Figura 5).

Figura 4

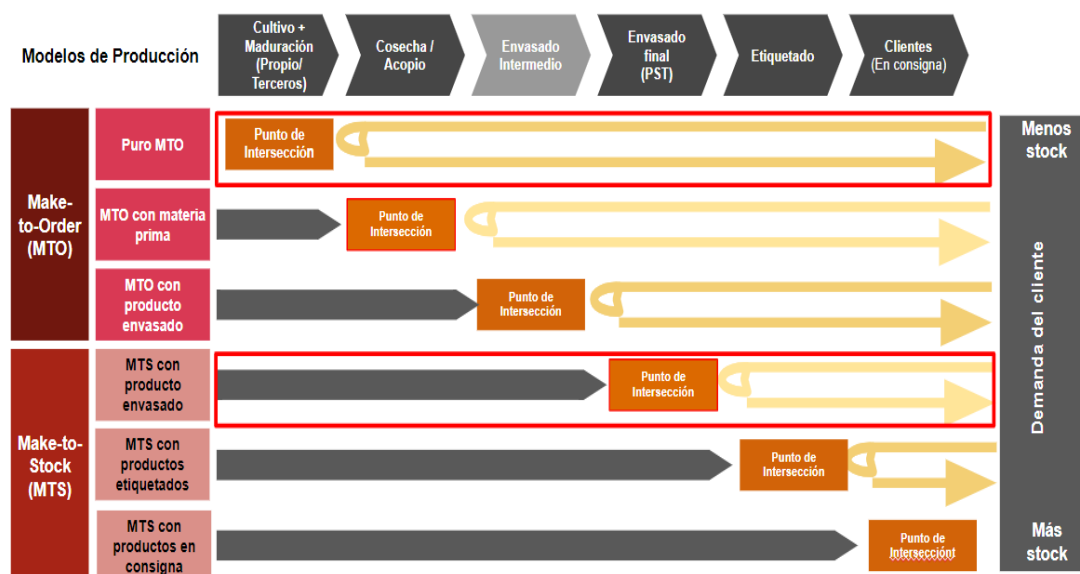
Cadena de Valor



Nota. Adaptado de “Políticas y procedimientos de planificación integral” por Gandules, 2021b.

Figura 5

Modelo de Producción Make-to-Order y Make-to-Stock



Nota. Adaptado de “Políticas y procedimientos de planificación integral” por Gandules, 2021b.

1.4 Misión, Visión y Valores de la Compañía

A continuación, se detalla la misión, visión y valores declarados por la empresa Gandules recopilados de la página web y analizados bajo el enfoque D’Alessio (2015).

1.4.1 Misión

La misión publicada por Gandules Inc. en su página web es la de “brindar al mundo una amplia gama de hortalizas y frutas, producidas con los más altos estándares de seguridad alimentaria, tecnología especializada, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, el cuidado del medioambiente, y la responsabilidad social” (Gandules, 2021a). Bajo el análisis de D’Alessio (2015), se desarrolla la matriz de misión a fin de evaluar cada elemento (ver Tabla 2).

Se evidencian seis elementos por revisar; en tal sentido, se propone una mejora en la misión de la empresa Gandules Inc. que cumpla con todos los elementos descritos: Contribuir

con el éxito de nuestros clientes brindando una amplia gama de hortalizas y frutas, producidas con los más altos estándares de seguridad alimentaria, diferenciándonos por nuestra tecnología, calidad e innovación en el cuidado del medioambiente con impacto, tanto en la sociedad, como en nuestro capital humano.

Tabla 2

Matriz de Revisión de Misión

Elementos	Sí	No	Descripción
Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.	X		Especifica su giro de negocio y actividad.
Clara en definir qué es la organización y qué aspira ser	X		Lo describe en su misión.
Generadora de la impresión de que la organización goza de éxito, tiene rumbo y es merecedora de apoyo e inversión.		X	Ausencia de aspectos diferenciadores.
Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.	X		Es objetiva y flexible.
Contundente para distinguir a la organización del resto.		X	Ausencia de aspectos diferenciadores.
Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.	X		Lo describe en su misión.
Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.		X	No hace referencia al capital humano.
Proveedora de criterios para ayudar a la selección de estrategia.		X	Ausencia de características diferenciadoras.
Reconciliar los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.		X	No hace referencia al capital humano compuesto por comunidades.
Motivadora para los que la lean se decidan a entrar en acción.		X	Énfasis en sus propios trabajadores.
Estar relacionada con la gestión operativa de la organización.	X		Se describe en su misión.
Ser dinámica en orientación.	X		Es precisa y flexible.
Transmitir la responsabilidad social de la organización.	X		Se describe en su misión.

1.4.2 Visión

Gandules Inc. en su página web presenta la siguiente visión: “Consolidarnos a nivel global como la empresa agroindustrial más innovadora y especializada en hortalizas y frutas”. En ese aspecto, Yates (2008) definió a la visión como la capacidad que posee la empresa de tender un puente entre lo que es y lo que puede ser. Es decir, es aquello que responde a la pregunta “¿Qué queremos ser?” y engloba los objetivos a largo plazo. Bajo el análisis del modelo propuesto por D’Alessio (2015), se presenta la siguiente revisión (ver Tabla 3):

Tabla 3

Matriz de Revisión de Visión

Elementos	Sí	No	Descripción
Necesidades de los clientes: qué necesidad estamos satisfaciendo.	X		Especialidad en hortalizas y frutas.
Grupos de clientes: a quién estamos atendiendo.	X		Sector agroindustrial.
Tecnología y formas de producción: cómo es que estamos satisfaciendo esas necesidades.	X		A través de la innovación y especialización.
Simples y concisas	X		Cumple.
Claras y sólidas en contenido.		X	Es difusa.
Generadoras de entusiasmo por el futuro.		X	
Motivar el compromiso efectivo de los miembros de la organización.		X	No hace referencia a los miembros de la organización.
Evidenciar la dirección de largo plazo.		X	No especifica un horizonte de tiempo.

La visión actual de Gandules Inc. necesita ser más clara y sólida en su contenido, motivar y principalmente definir un horizonte de tiempo. Por lo tanto, se propone una redefinición: En el 2025, ser la empresa agroindustrial más innovadora y número uno en exportación de hortalizas y frutas del Perú, consolidando nuestro liderazgo a nivel mundial basado en el talento humano.

1.4.3 Valores y Cultura

Además de su misión y visión, Gandules presenta en su página web algunas declaraciones ligadas a sus valores y cultura, tales como responsabilidad social, innovación, transparencia; sin embargo, no realiza una declaración enfática de los mismos. Por su parte,

D'Alessio (2015) definió a los valores de una organización como las directrices de vital importancia para la toma de acción y gestión de los directivos de las compañías, quienes son indispensables para modelar el propósito y definir las políticas e integraciones estratégicas propias de empresas exitosas. Sobre lo extraído de sus medios de comunicación, alineados a la misión y visión, se proponen los siguientes valores: competitividad y diversidad, integridad, innovación, y compromiso con los trabajadores.

1.5 Objetivos a Largo Plazo

La empresa no cuenta con una memoria anual o documento público de plan estratégico que declare formalmente los objetivos a largo plazo; sin embargo, sí cuenta con un plan estratégico a siete años orientado a la diversificación de su cartera. Según González et al. (2019) cuando una empresa formula objetivos a largo plazo lo hace para definir estrategias y políticas apoyándose en procesos de evaluación del entorno tanto externo como interno a la organización. Se pueden especificar los tipos de esfuerzos que deben hacerse, así como también cuándo y cómo debe realizarse, además de identificar quién lo llevará a cabo y finalmente qué se hará con los resultados de esas acciones.

1.6 Conclusión

Gandules Inc. con casi 20 años de trayectoria en el Perú, cuenta con la planta de procesamiento más grande de la región Lambayeque, donde es líder y referente de la industria en procesado de capsicum. El modelo de negocio de Gandules abarca toda la cadena de suministros, desde la siembra, cosecha hasta el procesamiento y comercialización; se apalanca en sus socios estratégicos y desarrolla un mercado principalmente B2B. La misión propuesta complementa la actual, convirtiéndola en una misión motivadora y generando un sentido de pertenencia a los trabajadores, así como resaltando el compromiso de la compañía para con sus clientes. Respecto a la visión propuesta, se establece un horizonte de tiempo que coloca a la empresa en una posición más retadora respecto a sus competidores.

Capítulo II: Análisis del Contexto

En este segundo capítulo se presenta el análisis del contexto externo del sector a través del análisis PESTE, el cual permitió identificar las oportunidades y amenazas y el análisis del contexto interno efectuado mediante la aplicación del análisis AMOFHIT con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa Gandules Inc., para finalmente mostrar el análisis de las Cinco de Fuerzas de Porter.

2.1 Análisis Externo

El análisis externo del sector se realiza a través de la herramienta PESTE, la cual considera las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales, y legales; (b) económicas; (c) sociales, culturales y demográficas; (d) tecnológicas y científicas, y (e) ecológicas y ambientales y el análisis de las cinco fuerzas de Porter mediante el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes, y rivalidad entre los competidores.

2.1.1 Análisis PESTE

Factores Políticos, Gubernamentales, y Legales (P). Conocer los factores políticos, gubernamentales y legales que influyen en el desarrollo de las actividades propias de un sector socioeconómico de tal magnitud como el agrícola, resulta de suma importancia para entender su realidad desde un punto de vista objetivo. Estos elementos pueden intervenir positiva o negativamente en operaciones económicas, en la voluntad de los clientes, en la disposición de las empresas y en el resto de los actores que hacen vida en una industria (D'Alessio, 2015). En el Perú, la política ha experimentado una fehaciente inestabilidad en la actualidad, debido principalmente a disputas sostenidas entre la Legislatura, el jefe de Estado y el Consejo de Ministros. No obstante, los peruanos de a pie también han tenido su cuota de participación al demostrar públicamente, por medio de protestas, su descontento con las actitudes de quienes les representan. El desequilibrio percibido en el entorno, por la

participación de estos agentes, ha generado dudas en potenciales inversores que han sopesado colocar su capital en el sector agrícola peruano, muchos de los cuales prefieren posponer sus negocios para no hacer frente a los riesgos latentes.

Resulta oportuno mencionar que el Congreso de la República es el órgano encargado de promulgar las leyes que regulan el correcto funcionamiento del país, apoyándose a su vez en los reglamentos decretados por los ministerios. Por otra parte, las directrices que orientan el sector agrícola nacional se encuentran bajo la tutela del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), conducidos por la consigna de diseñar estrategias que logren proveer productos de alta calidad a las familias peruanas, por medio del estímulo del desarrollo de una agricultura sustentable, coadyuvando a garantizar la estabilidad alimenticia y nutricional del Perú (MIDAGRI, 2019). Este organismo también vela por el correcto aprovechamiento de los recursos hídricos, incentiva la puesta en marcha de emprendimientos responsables con el medio ambiente, implementa tácticas para incrementar la capacidad productiva del sector agrario y promueve la comercialización responsable de los productos obtenidos de la ganadería.

Sin embargo, para cumplir con sus labores debe recibir apoyo de organismos públicos complementarios, como el Servicio de Sanidad Agraria del Perú (SENASA), entidad responsable de evitar la entrada de pestes y epidemias al territorio nacional que pudieran poner en riesgo la inocuidad de la innegable riqueza alimentaria de los peruanos; la Autoridad Nacional del Agua (ANA), ente encargado de hacer uso de los conocimientos técnicos de su plantilla y la normativa vigente para garantizar el correcto aprovechamiento de los cuerpos de agua pertenecientes al país; el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), entidad comisionada para supervisar el manejo sustentable de la flora y la fauna del Perú. Asimismo, no puede dejarse de lado la labor del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), ente enfocado en desarrollar estudios tecnológicos para conservar y aprovechar

caracteres genéticos para facilitar la adaptabilidad al cambio climático mundial y asegurar la seguridad alimenticia de los peruanos; y Sierra y Selva Exportadora (SSE), organismo centrado en promocionar el desarrollo de actividades productivas en zonas rurales poco favorecidas para lograr disminuir los niveles de pobreza.

En base a la realidad descrita anteriormente, se puede afirmar que los factores políticos, gubernamentales y legales sí ejercen cierto grado de influencia en las actividades agrícolas, por lo que su análisis objetivo pormenorizado debe ser una prioridad ante cualquier emprendimiento. Es evidente que la actualidad política nacional muestra una imagen de desequilibrio e inestabilidad que podría frenar potenciales inversiones en este importante sector de la economía. En este sentido, ante cualquier iniciativa de negocios se tendrán que tomar en consideración las directrices de los distintos organismos públicos responsables de preservar la variedad de recursos naturales con la que han sido bendecidas estas tierras.

Factores Económicos (E). La economía de un país influye en las estrategias diseñadas por los gobernantes, en las facilidades de financiamiento para inversiones de capital, en el criterio de futuros inversores, en el poder adquisitivo de la población y en las actividades de comercio internacional (D'Alessio, 2015). El análisis de esta ciencia suele realizarse en función de la evolución del producto bruto interno (PBI), el cual representa la valoración nominal de los bienes y servicios producidos en un lugar en particular durante una cantidad de tiempo específica (Instituto Peruano de Economía, 2015).

De acuerdo con los investigadores del Banco Mundial (2021), Perú experimentó un crecimiento enérgico y estable durante la última década hasta el periodo comprendido entre el año 2014 y el 2019, donde accedió a una etapa de desaceleración provocada por un entorno internacional menos favorable para los negocios. Los embates del COVID-19 obligaron al poder ejecutivo a instaurar una férrea cuarentena que resultó ser más severa y extensa que la implantada en otros países del continente, ocasionando que el PBI cayera en 11.1% para el

año 2020, porcentaje que representa un valor de 178,403 millones de euros. Esto conllevó a que aumentaran los niveles de desempleo, disminuyera la capacidad de ingreso familiar y se incrementara la pobreza monetaria hasta alcanzar un 32.6%. Se estima que estos nefastos resultados se explican, principalmente, por la imperante informalidad laboral, las deficiencias en la calidad de los servicios públicos básicos y la sobrepoblación.

No obstante, el panorama ha cambiado sensiblemente para el año 2021, pues la economía peruana ha experimentado un efecto rebote que ha permitido un crecimiento del 20.9% interanual, llevándola a ubicarse en cifras similares a las alcanzadas antes de la pandemia. Esta acelerada recuperación es atribuida a la distensión de las medidas que restringían la movilidad de la población, la reactivación de proyectos públicos de alto impacto social y la activa intervención del sector privado a través de la puesta en marcha de proyectos de gran envergadura que fueron postergados por la pandemia. Por desgracia, los niveles de ocupación laboral formal no han corrido con la misma suerte, pues no han estado recuperándose al mismo ritmo que otros indicadores macroeconómicos. Asimismo, la inflación ha alcanzado un nivel superior al segmento objetivo fijado entre 1% y 3%, pasando a ubicarse en 5.4% en el mes de septiembre de este año. Este aumento significativo se le imputa a la pérdida de valor de la moneda por temas políticos y al encarecimiento de fuentes de energía y de ciertas categorías de alimentos.

Sin embargo, se espera que la economía peruana siga su proceso de recuperación, aunque se prevé que este ocurra de forma más pausada en comparación con lo experimentado a principios de este año. El Banco Central de Reserva (2021) publicó en un informe reciente que el PBI del Perú sufrió un incremento de 18.6% durante el periodo comprendido entre enero y agosto, impulsado principalmente por los sectores de manufactura, agropecuario y de construcción, apoyándose además por el restablecimiento de la demanda nacional y el aumento de las exportaciones. Pese a que el incremento de los niveles de desempleo se

encuentra rezagados frente a otros indicadores, se espera que la pobreza general de la población del Perú baje hasta el 29.8%. Por otra parte, el panorama económico al terminar el 2021 parece indicar que se irá regresando paulatinamente a las cuotas de crecimiento previas a la pandemia, pero las alentadoras circunstancias internacionales se podrían ver frenadas por la inestabilidad política reinante.

Para culminar, se debe hacer referencia al buen comportamiento del sector agropecuario durante el año 2021, pues de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021b), este mostró un crecimiento de 0.79% gracias a los excelentes resultados obtenidos por el subsector agrícola. Este rendimiento se debe al incremento de la superficie cultivada y al compasivo comportamiento climático imperante durante la mayor parte del año, con lo que se logró mejorar la producción de mandarinas, tomates, caña de azúcar, papa, uva y café. Asimismo, se prevé que siga incrementándose la demanda internacional de productos agrarios, dentro de los que destacan los granos, los cuales se han revalorizado principalmente por ser alimentos muy bien cotizados en el continente asiático.

Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S). Esta magnitud abarca las certezas, facultades y hábitos relativos a las personas, desarrollados principalmente por condiciones propias de la cultura, demografía y religión, cuya influencia lleva a matizar la realidad de una entidad (D'Alessio, 2015). Cabe mencionar que la informalidad se ha apoderado de la economía peruana, pues casi tres cuartas partes de la población laboralmente activa trabaja sin contar con un contrato legal y solo un tercio de las organizaciones dedicadas al comercio realizan el pago del impuesto general a las ventas (IGV) a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (“Los cinco grandes - y eternos- desafíos”, 2021). A pesar de este aspecto negativo, debe mencionarse que aproximadamente el 80% del PBI del país es impulsado por estas actividades económicas que permanecen prácticamente en el anonimato fiscal.

Por otra parte, aprovechando el tema fiscal, llama la atención que solo una tercera parte de los trabajadores que no participan en la informalidad realizan el pago del impuesto a la renta, pues el resto no percibe los emolumentos suficientes como para verse obligados a contribuir legalmente. Esta situación conlleva a que estimaciones indiquen que en el 2020 el Gobierno solo fue capaz de recaudar un monto equivalente al 13.2% del producto bruto interno del mismo periodo, lo cual limita seriamente las cantidades que el Estado puede destinar a programas sociales y otras partidas del gasto público. Este es un problema de gran resonancia a nivel nacional, en vista de que la precariedad de los servicios básicos es uno de los flagelos que más afecta al pueblo, donde un 10% no puede acceder a recursos hídricos inocuos, el 25% no tiene sistemas de drenaje para residuos y el 8% no cuenta con luz eléctrica en sus hogares. Asimismo, la paulatina disminución anual de la pobreza que se venía viviendo desde el 2004 ha ido ralentizando su ritmo a raíz de la pandemia por el COVID-19, repercutiendo, además, en el repunte de los niveles de anemia y desnutrición crónica infantil.

Respecto a la realidad descrita con anterioridad, el Centro Latinoamericano de Trabajo Social (2021) consideró que la pandemia ha dejado en evidencia los déficits sociales en torno a salud, vivienda, educación y calidad laboral, en los que ha quedado claro que el persistente crecimiento económico experimentado por el Perú en años anteriores no sirvió para impulsar al país hacia el anhelado desarrollo. Este organismo afirmó que el Estado debe poner empeño en buscar alternativas para garantizar el acceso de la población a beneficios económicos y sociales para demostrar que puede gestionar de forma democrática e inclusiva las necesidades del país. En tal sentido, también consideró que se debe reestructurar el presupuesto nacional para mejorar áreas de innegable importancia como el trabajo, la educación pública de calidad y la salud, además de aunar esfuerzos en aras de un desarrollo territorial más ecuánime.

Factores Tecnológicos y Científicos (T). La tecnología se caracteriza por aportar novedosas y adaptables soluciones ante todo tipo de desafíos y resulta de gran utilidad para resguardar y transmitir grandes cantidades de información, por lo que constituye una herramienta sumamente poderosa para cualquier organización comprometida con su desarrollo (D'Alessio, 2015). De acuerdo con el Informe Técnico de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021a), en el presente año el 95.4% de los hogares peruanos gozaba de las bondades de por lo menos una Tecnología de Información y Comunicación. Esto representa una disminución porcentual de 2.5% con respecto al año anterior, cuando este índice se ubicó en 97.9%, aunque los niveles siguen siendo reconfortantes y permiten afirmar que el acceso a la tecnología es casi universal.

Por otra parte, la telefonía fija ha ido perdiendo terreno con el paso de los años y ha ido quedando de lado frente a la telefonía móvil. Esto se sustenta en un 15% de presencia total entre los hogares de los estratos urbanos y rurales, perdiendo 3.4% con respecto al 2020. El teléfono celular, gracias a su versatilidad y amplia cobertura, ha logrado posicionarse como la tecnología más utilizada en los hogares peruanos, alcanzando un grado de penetración equivalente al 94.7% para el 2021, aunque eso no ha impedido que sufriera un retroceso de 2.7% frente al año anterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021a). Asimismo, se estima que en el presente año el 40.8% de los hogares peruanos cuenta con al menos una computadora, disminuyendo un 0.5% en comparación al año anterior, mientras el internet no ha disminuido su avance hasta penetrar en el 52.5% de los hogares, aumentando 10.9% frente al 2020. Otra tecnología que ha experimentado un leve repunte es la televisión por cable, consiguiendo tener presencia en el 31.4% de las viviendas durante el 2021, aumentando un 1.1% su penetración.

En este sentido, resulta innegable que sigue existiendo en el país una marcada brecha digital, conceptualizada en líneas generales por Melgarejo (2021) como la desigualdad en el acceso a las tecnologías de información que imposibilita el aprovechamiento de la oportunidad de garantizar una educación justa y de altura, frenando en cierta medida el potencial desarrollo económico del país. Dicho en otras palabras, esta brecha digital mantiene desconectadas a las personas que cuentan con menos recursos económicos, por lo que no pueden aportar su grano de arena para lograr colaborar con la economía y la evolución del Perú. Este es un tema de gran trascendencia porque el Informe de Conectividad Rural en América Latina y el Caribe, impulsado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, el Banco Interamericano de Desarrollo y Microsoft en el 2020, estimó que un incremento equivalente al 1% de propagación del internet móvil en áreas rurales tiene la capacidad de aumentar el PBI de un país latinoamericano en 0.15% (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020). En este sentido, la disminución de esta brecha dependerá en gran medida de la capacidad del Ejecutivo para generar alianzas con universidades y empresas privadas, además de invertir más en estudios tecnológicos e innovación.

Por último, en cuanto a la aplicación de la tecnología en el sector agrícola peruano, se puede afirmar que no es un tema que esté bien desarrollado, principalmente porque se estima que la mayor parte de la agricultura extendida en el territorio nacional es de subsistencia, sin llegar a gozar de grandes innovaciones ni modernos recursos. Sin embargo, se tiene evidencia de algunas excepciones como la implementación de laboratorios genéticos en la región de Ucayali, con los que se busca mejorar en gran medida el estudio de los suelos, el perfeccionamiento genético de semillas, investigación de tejidos y la capacitación técnica agraria (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2020). Asimismo, se tiene constancia de la implementación de la llamada agricultura inteligente en Arequipa, en la que a través del Internet de las Cosas se pretende mejorar la productividad y rendimiento de cultivos,

valiéndose de un conjunto de sensores que transmiten datos en tiempo real relativos a la humedad, estado del suelo, niveles de temperatura, entre otros (Universidad Católica San Pablo, 2020).

Factores Ecológicos y Ambientales (E). La ecología posee al día de hoy una vital trascendencia en cualquier empresa, a raíz del interés internacional por preservar el medio ambiente, mejorar los sistemas de control de residuos y disminuir el riesgo de ocurrencia de desastres naturales (D'Alessio, 2015). Con respecto a este tópico, en el Perú se cuenta con el Plan Nacional Concertado para la Promoción y Fomento de la Producción Orgánica o Ecológica PLANAE 2021-2030, documento en el que se deja constancia del interés del Gobierno en fomentar la producción agrícola con métodos bondadosos con la naturaleza que garanticen la sustentabilidad, como la orgánica, de tal manera que se pueda proteger la seguridad alimentaria de la población. Con esto se espera incentivar el desarrollo económico por medio de la creación de más y mejores puestos de trabajo para personas comprometidas a contribuir para hacer frente a los embates derivados del cambio climático. Para el logro de estos objetivos se estima que los esfuerzos deben ir orientados a: (a) aumentar los niveles de productividad ecológicos; (b) incrementar los estándares de producción orgánica; (c) desarrollar estudios tecnológicos que permitan mejorar los conocimientos sobre la producción ecológica; y (d) posicionar en el mercado los productos obtenidos por medio de este sistema orgánico (AGROPERÚ, 2021).

No obstante, esta intención del Gobierno de tomar posición frente a la producción agrícola ecológica debe ser respaldada por acciones contundentes para superar una serie de retos que organizaciones de protección ambiental estiman que marcan la hoja de ruta para la consecución de una evolución nacional en este tema. Entre estos desafíos destaca el diseño de estrategias que permitan la adaptabilidad nacional al cambio climático, la preservación y gestión sustentable de los recursos naturales, la implementación de sistemas tecnológicos

idóneos para el apropiado manejo de desechos sólidos como el plástico, e impulsar la reutilización y reciclaje de materiales. Asimismo, no se puede dejar de lado la correcta gestión de las masas de agua, el establecimiento de protocolos que faciliten la supervisión permanente de la biodiversidad para asegurar su protección y apropiado aprovechamiento, implementar mecanismos que maximicen la calidad de la producción agrícola y garantizar el desarrollo de los bosques por medio de la reducción de los niveles de deforestación.

2.1.2 Oportunidades y Amenazas

Posterior a la realización del análisis de los distintos factores que comprenden el PESTE, se han identificado las siguientes oportunidades: (a) acuerdos comerciales internacionales, (b) aumento en el consumo de alimentos saludables, (c) implementación de nuevas tecnologías, (d) apertura de nuevos canales de comercialización, (e) incentivos del Estado para la producción nacional, y (f) regiones con alto potencial para el cultivo. Además de las siguientes amenazas: (a) problemas con las fuentes de agua sustentables, (b) plagas que pueden afectar las cosechas, (c) variabilidad de la tasa de cambio para la importación de insumos, (d) alta competencia en el mercado internacional, y (e) desastres naturales que afecten las cosechas.

2.2 Análisis Interno

Considerando lo establecido por D'Alessio (2015), la evaluación interna es aquella que hace posible que se evalúen las principales áreas funcionales de toda organización, de forma que se necesita desarrollar el análisis AMOFHIT para identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa Gandules Inc. Este análisis está compuesto por los siguientes elementos: (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y tecnología. Resulta fundamental resaltar que el análisis AMOFHIT se pudo realizar en función de la información primaria recolectada en

entrevista al gerente general, quien en toda ocasión demostró su disposición para brindar la información requerida (ver Apéndice A).

2.2.1 Administración

De acuerdo con D'Alessio (2015) el área de Administración es la responsable del manejo de los aspectos operacionales y estratégicos de la empresa, por lo que se encarga de aumentar la productividad, diseñar y aplicar las estrategias necesarias para competir con éxito en el sector industrial. Según Claudio Albarracín, gerente general de Gandules Inc., en la organización existe un área que es muy importante, que es la de *supply chain*, dentro de esta está un área de planeamiento que es la que integra toda la cadena de producción y comercial. De esta forma, se coordinan el tema de logística de exportación y se logra la interacción indispensable para aumentar la rentabilidad de la compañía. Si las áreas no sincronizan ni operan de manera armónica, se empiezan a generar ineficiencias operativas que generan sobrecostos a la compañía (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

2.2.2 Marketing

Para D'Alessio (2015) el marketing se puede definir como el área encargada de diseñar estrategias y llevar a cabo acciones para satisfacer las necesidades de los clientes a través de la oferta de bienes y servicios que brinda la empresa. En este aspecto, según el gerente general de Gandules Inc., la organización se encuentra diversificándose y abriendo nuevas líneas de negocios, porque creció durante muchos años de la mano de la conserva y del negocio del *food service*. Dentro de ese negocio se plantea adecuar el *mix* y desarrollar el negocio del *retail*, el negocio B2C, considerando la situación de la pandemia. El negocio del congelado también se sigue desarrollando, mejorando así la capacidad, cada año se tienen más contenedores de mangos, más contenedores de palta y menos contenedores de morrón, que es un *commoditie*, por lo que se puede decir que se está mejorando el *mix* (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

Según el gerente general de Gandules Inc., uno de los objetivos que se ha trazado la empresa es estar diversificados desde la generación de la materia prima misma, porque la generan tanto de campos propios como de campos de terceros, ya sea con un contrato de producción por encargo con el DEA de cadenas productivas o comprando acopio de frutas. La empresa comercializa en Norteamérica, Europa, Asia, Oceanía y en distintas regiones *peppers* y frutas; dentro de los *peppers* están los clásicos y tradicionales, como el morrón, el jalapeño, el *green chili*, y muchas especialidades como el pimiento lágrima, un mini *pepper*, un *sweety peep*, un *Cherry*, y dentro de todo lo que es fruta, se tiene al mango, piña, palta, mandarina (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

2.2.3 Operaciones

Según D'Alessio (2015) el área de operaciones se asocia a la producción empresarial, por lo que los gerentes de las organizaciones deben asumir la relevancia de esta, debido a que en ella se producen los bienes o los servicios que la empresa brinda a sus clientes. Gandules Inc. es una entidad que comercializa productos, pero que van de la mano de un servicio, de manera que brinda el servicio tanto B2B como B2C. El B2B es para hoteles, restaurantes y *caterings* que, si bien está materializado en un producto, es importante para ellos el nivel de servicio. Esto quiere decir que tú le entregues el producto en tiempo y forma para que él pueda atender su negocio, porque El cliente no puede quebrar *stock*, él tiene que tener los *peppers* para ponerle a las pizzas o a las ensaladas, por ejemplo, así que eso es muy importante (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). En el negocio B2C de *retail* pasa algo parecido; los supermercados deben tener el producto en sus góndolas siempre exhibidos, porque, de lo contrario, es una oportunidad de venta que se pierde. Ese trabajo Gandules Inc. lo hace de manera coordinada y anticipada por intermedio de los importadores o distribuidores que están en cada uno de los mercados que atiende (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

2.2.4 Finanzas

El área de finanzas en una empresa es la responsable de cuantificar sin detalles las decisiones relacionadas a los resultados económicos financieros para medir si las estrategias aplicadas se han orientado para incrementar su valor (D'Alessio, 2015). Financieramente, Gandules Inc. tiene una relación deuda financiera-EBITDA con un *leverage* elevado (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). La situación pre COVID-19 era distinta, se ha erosionado un poco la rentabilidad, se ha caído el EBITDA, provocando que el *leverage* se incrementase. Cuando se iniciaron los protocolos COVID-19 tenían un costo mayor; por ejemplo: en las líneas de producción se debe mantener el distanciamiento mínimo de 1.5 metros entre trabajador y trabajador, eso significó para la empresa disponer de menos personal en las líneas, con lo cual se redujo la capacidad de producción y eso, automáticamente, por diseconomía de escala, generó un incremento de los costos. Otro punto a considerar es que la organización debía brindarles a sus colaboradores material EPP, protección personal, como barbijos, guantes, alcohol, entre otros; además de asumir el traslado desde el paradero de recojo hasta la planta, y darles licencia con goce de sueldo a las personas más vulnerables a este virus, provocando que se incrementara hasta duplicarse el costo y; por ende, se lesionara un poco la rentabilidad (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

Para poder sobrellevar el contexto del COVID-19, se debió erosionar la rentabilidad, hacer mayores inversiones que significó tomar más créditos y actualmente se está atravesando el tema de la crisis internacional de tráfico de navieras. Específicamente, en el primer trimestre del 2020 se importaba insumos de China en un contenedor de China que valía entre 2,200 a 2,500 dólares. Hoy, ese mismo contenedor vale entre 14,000 a 16,000 dólares y se debe seguir importando, pero eso se va directamente al valor del producto. Lo mismo pasa con el transporte internacional de ventas, ir a la costa oeste de Estados Unidos, a

Los Ángeles, un flete salía entre 2,800 a 3,000 dólares; pero hoy vale entre 7,000 a 9,000 dólares (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). No obstante, el negocio está firme, la demanda está firme, el nivel de actividad es bueno y los clientes solicitan más productos. De toda la situación del COVID -19, la empresa pudo desarrollar el negocio del *retail*, del B2C, y cuando se recupere, que ya se está recuperando, el negocio B2B de *food service*, se va a apilar arriba. El recupero de un canal y el desarrollo del otro que vino para quedarse, permitirá tener una compañía más grande, con otro nivel o escala de facturación prepandemia y, cuando se normalicen los costos, se podrá recuperar la rentabilidad en la actualidad se encuentra un poco resentida (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

En cuanto a los sistemas contables, Gandules Inc. cuenta con el SAP ERP; es importante recalcar que el área de Finanzas y Contabilidad está conformada dentro de otra compañía que forma parte del grupo, que es Misticorp S.A.C., que le brinda servicio. Pero a nivel de gestión, Gandules Inc. trabaja, interactúa y opera como si fuese la misma compañía. Por su parte, el área de contabilidad que se dedica a las siguientes funciones: (a) registro contable desde la facturación de todos los proveedores, (b) emisión de facturas, (c) posteo de las operaciones, y (d) elaboración de informes de resultados y situación patrimonial al cierre de cada mes (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). También dentro de esta área está el área de impuestos, que liquida tanto los impuestos locales como los que tienen que ver con la exportación, como es el caso del *Drawback*. El área de Finanzas es también un área muy importante porque trabaja con el flujo de fondos, gestionando el flujo de ingresos y el flujo de egresos, también se encargan del pago a proveedores, cobranza de clientes, establecen cómo se estructura el financiamiento de la operación de la compañía tomando deudas de corto y largo plazo. En síntesis, según el gerente general de la empresa

Gandules Inc., el área de Contabilidad se encarga de los impuestos y los costos y el área de Finanzas se responsabiliza por el manejo de la tesorería y la estrategia financiera.

2.2.5 Recursos Humanos

El área de los recursos humanos, de acuerdo con D'Alessio (2015) representa una de las más importantes, dado que en ella se debe considerar al talento humano como el activo más valioso de la empresa; en esta área se establecen los vínculos que permiten el logro de los objetivos organizacionales. En Gandules Inc. existe una fuerte integración vertical, porque se trabaja con distintos perfiles muy diferentes entre sí; de manera que se trabaja desde el campo, se pasa a la industria, luego al área comercial y finalmente se tienen las áreas de *staff* como Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos. El gerente general de la empresa señaló que los perfiles de los colaboradores son diversos, por ejemplo: el perfil de un ingeniero agrícola o de un obrero agrícola que, está en otro extremo, el de un ejecutivo o un gerente comerciales (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

Un aspecto que es elemental en la gestión del talento humano es que en la empresa Gandules Inc. se promueve el desarrollo de carrera, porque considera que tener jóvenes profesionales que se puedan ir desarrollando y creciendo dentro de la organización es un *plus*. La organización aplica estrategias para retener el talento, capacitarlo, desarrollarlo y ofrecerle oportunidades, que vayan rotando por distintas áreas y sectores de la compañía para que tengan una formación más integral, con vistas a ir escalando y tomando posiciones cada vez de mayor envergadura y responsabilidad (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). En lo que respecta, a la cantidad de colaboradores de Gandules Inc., el gerente general indicó que oscilaba entre los 3,000 y 7,000 trabajadores, dependiendo del *peak* de cosecha y nivel de producción. A nivel de obreros, ya sean de campo o de planta, que es donde está el mayor volumen de personal, es cierto que la formación es muy básica, pero también las tareas que se les piden son de repetición, muy sencillas o simples, y ellos suelen

tener limitaciones por la formación que han tenido a lo largo de sus vidas. Ya escalando en otras áreas, si se necesita en áreas claves personal con la capacitación, formación y experiencia necesarias para llevar a cabo la función, que son en definitiva los que jalan la compañía hacia adelante. A nivel de mandos medios y gerencia, se necesita personal bien formado, calificado, con experiencia y habilidades no solo técnicas sino también blandas para poder interactuar, liderar y llevar adelante los equipos (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

Estructuralmente hablando, la empresa posee las siguientes áreas: Reportando a la gerencia general está la gerencia de operaciones agrícolas, que tiene que ver con toda la producción a campo, y dentro de esa gerencia se abren cuatro áreas: (a) producción agrícola a campo abierto, donde hay todo un equipo de ingenieros agrícolas; (b) producción agrícola en invernaderos o casas mallas, donde hay otro grupo; (c) Desarrollo Estratégico de Agricultores (DEA) que a su vez está subdividida en dos: estructuración de cadenas productivas y acopio, para abastecer los procesos productivos y poder atender la demanda. Posteriormente, se encuentra el área de producción industrial, del que dependen jefes que están segmentados por naves de producción, naves de conserva que están especializadas básicamente en morrón, naves de especialidades que está dedicado en otros *cherries*, naves de frutas, naves de congelados. También dentro de esta área se encuentra el área de etiquetados de las conservas (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

Después se tiene la gerencia comercial que es la que se encarga de vender y generar los negocios, que a su vez está segmentada por regiones a nivel del mundo. Actualmente, se tienen cuatro regiones: (a) Estados Unidos y Canadá con un ejecutivo regional y un equipo que lo soporta; (b) Latam, que va desde México hasta Chile y Argentina, con otro ejecutivo regional y un equipo que lo soporta; (c) Europa; y (d) Oriente. Esta última es una mega región que incluye Medio Oriente, Asia, Oceanía y el Norte de África; esta región todavía

tiene mucha oportunidad por desarrollarse y conforme se vaya generando más escala y volumen de negocios se va a ir subdividiendo, pero por el momento está así (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). También se tienen las áreas de *staff*, está el área de *supply chain*, que a su vez se divide en área de abastecimiento y compras, que son quienes compran los insumos para la producción tanto agrícola como industrial, el área de planeamiento, que es la que coordina todas las otras áreas y hacen el *matching* entre la oferta y la demanda, y el área de comercio exterior que es la que sincroniza toda la logística de exportación, lo que tiene que ver con los *bookings* de las navieras, la disponibilidad de contenedores, entre otros (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

La modalidad de pago que maneja la empresa Gandules Inc. es la remuneración mensual y para las áreas que trabajan por objetivos se empleen tres tipos de incentivos de corto, mediano y largo plazo. Un ejemplo típico de incentivo a corto plazo es el que tiene el equipo de ventas, los vendedores; ellos tienen un plan de ventas que tienen que cumplir y por trimestre se les miden tres KPI's: (a) el cumplimiento del volumen; (b) el cumplimiento del precio medio; y (c) el cumplimiento del *mix*. Conforme vayan cumpliendo con estos objetivos, se hacen acreedores de un bono de corto plazo. Es como un desafío que se les propone para que se sientan motivados a lograr y superar los objetivos, porque si los superan también tienen aceleradores (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

En relación con la política de capacitación a los colaboradores, es preciso indicar que en Gandules Inc. se brindan capacitaciones técnicas que toma mucho el área de calidad o capacitaciones técnicas en el manejo de alguna nueva maquinaria que toma el área de producción o mantenimiento. De igual manera, se les brinda a los colaboradores apoyo a capacitaciones en idiomas; idioma inglés para las áreas y profesionales que interactúan con los clientes del exterior, ya sean del área comercial, de calidad, de atención al cliente, para darles algún apoyo. Para algunos casos puntuales, se le brinda apoyo a profesionales que

quieran desarrollar una carrera o un estudio superior, ya sea maestría o doctorado (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

2.2.6 Sistemas de Información y Tecnología

Según D'Alessio (2015) el área de la información y tecnología es la que se encarga de brindar un apoyo a las estrategias de desarrollo que posee una organización, en especial cuando se decide exponer nuevas líneas y productos al mercado. Con respecto a esta área, el gerente de Gandules Inc. manifestó que en la empresa todos los colaboradores están invitados a proponer ideas, no solo el departamento de I+D, cualquier persona, ya sea de comercial, de producción, de campo, administrativo o de impuesto puede recomendar o sugerir una idea de nuevo producto o de nuevo proceso (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). Luego de haber recibido la idea, se empieza a desarrollar un proyecto en el que se realiza análisis de prefactibilidad, por lo que se da una primera reunión clave en la cual se discute el sentido estratégico de hacerlo o no hacerlo. Probablemente de 10 ideas quizás se decida sacar adelante cinco y de esas cinco quizás una llegue a buen puerto, pero precisamente de todo este proceso vive la compañía, de lanzar y desarrollar nuevos productos (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). Esto es debido a que en la cartera siempre conviven productos que cumplen un ciclo de vida y si no, se mantienen estáticos y pasan a pelear en el mismo mercado con precio, por lo que se convierten en productos de muy bajo margen. Cuando se desarrolla un nuevo producto, una innovación, es cuando se comienza a tener mejores márgenes, dado que en la cartera siempre van a convivir los dos tipos de productos: innovaciones y los productos que ya son de línea o *commodities* (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

Con respecto a los sistemas de información y comunicaciones en la empresa, el gerente general señaló que, en Gandules Inc., no se aplica el comercio electrónico porque en realidad no se le vende directamente al consumidor final; se le está vendiendo a

importadores, distribuidores o *retailers* y son ellos los encargados de venderle al consumidor final (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). La empresa posee un área de inteligencia comercial, que básicamente se dedica a analizar las bases de datos, no solo internas de la compañía, sino también externas, como los sistemas de aduanas tanto del Perú como también de otros países, para entender cómo se está conformando y desarrollando el *mix* de negocios y el desarrollo de los distintos jugadores en cada uno de los mercados (C. Albarracín, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

2.2.7 Fortalezas y Debilidades

Posterior a la realización del análisis interno de la empresa Gandules Inc., se han identificado las siguientes fortalezas: (a) amplia cartera de clientes, (b) constante apetito por innovar y desarrollar nuevos productos, (c) posibilidad de tener una línea de carrera, (d) constante capacitaciones y crecimientos profesionales, y (e) alto compromiso de los colaboradores (continuidad laboral). Además de las siguientes debilidades: (a) falta de disponibilidad de mano de obra, (b) falta de priorización ante coyunturas de escasez o exceso de MMPP, (c) ausencia de información de los procesos en tiempo real, (d) escaso fortalecimiento de la marca empleadora, y (e) poco desarrollo de habilidades blandas de los mandos medios. En la Tabla 4 se presenta el análisis FODA considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.

2.2.8 Las Cinco Fuerzas de Porter

Cuando se aplica el análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede comprender mejor cómo se encuentra estructurado un sector empresarial en específico para tener un punto de referencia con la competencia de la empresa estudiada. En este sentido, se realiza una evaluación de las cinco fuerzas propuestas por Porter (2017) que impactan en el sector donde se ubica Gandules Inc. que incluyen:

Tabla 4*Análisis FODA de Gandules Inc.*

Fortalezas	Debilidades
Amplia cartera de clientes	Falta de disponibilidad de mano de obra
Constante apetito por innovar y desarrollar nuevos productos	Falta de priorización ante coyunturas de escasez o exceso de MMPP
Posibilidad de tener una línea de carrera	Ausencia de información de los procesos en tiempo real
Constante capacitaciones y crecimientos profesionales	Escaso fortalecimiento de la marca empleadora
Alto compromiso de los colaboradores (continuidad laboral)	Poco desarrollo de habilidades blandas de los mandos medios
Oportunidades	Amenazas
Acuerdos comerciales internacionales	Problemas con las fuentes de agua sustentables
Aumento en el consumo de alimentos saludables	Plagas que pueden afectar las cosechas
Implementación de nuevas tecnologías	Variabilidad de la tasa de cambio para la importación de insumos
Apertura de nuevos canales de comercialización	Alta competencia en el mercado internacional
Incentivos del Estado para la producción nacional	Desastres naturales que afecten las cosechas
Regiones con alto potencial para el cultivo	

Poder de Negociación de los Clientes (Medio). De acuerdo con Hill & Jones (2009) existen diferentes tipos de clientes que realizan compras según sus necesidades; por ejemplo, adquiere ciertos productos y/o servicios para su uso propio o para la producción de una entidad. Entre los clientes que posee Gandules Inc. se pueden mencionar: (a) empresas internacionales de alimentos, (b) tiendas internacionales de grandes superficies, (c) hoteles, (d) restaurantes, (e) empresas distribuidoras, entre otros. Dichos clientes se dirigen a la organización a comprar legumbres, frutas, verduras frescas y congeladas como pimientos, jalapeños, gandul, green chili, mango, entre otros en una amplia variedad de presentaciones. Por consiguiente, se considera que el poder de negociación de los clientes es de nivel medio, tomando en cuenta los volúmenes de producción y demanda que posee la empresa.

Poder de Negociación de los Proveedores (Medio). Para Porter (2017) es importante que las empresas firmen alianzas estratégicas con proveedores responsables y consistentes

con los productos que brindan, debido a que esa relación es la que asegura que la empresa pueda contar con los recursos necesarios según sus necesidades. Por este motivo, saber seleccionar los proveedores idóneos es un paso crucial para el éxito de la cadena de suministros, por ello se deberá revisar que los proveedores escogidos cumplan con determinados estándares con el fin de que no haya inconvenientes. Se puede resaltar que el poder de negociación de Gandules Inc. es medio, dado que con algunos de los aliados comerciales se es complicado llegar a un acuerdo o convenir mejores condiciones, pero otros si ceden y se firman mejores tratos.

Amenaza de los Productos Sustitutos (Baja). Existen ciertos productos que son alternativos pero que de igual manera cubren las necesidades de los clientes, razón por la cual se consideran como un riesgo latente que poseen las empresas (Hill & Jones, 2009). No obstante, Porter (2017) destacó que este tipo de productos pueden llegar a incrementar la competencia en el mercado debido a que fijan los precios máximos de los productos que se comercializan. La amenaza de productos sustitutos para la empresa Gandules Inc. es baja, porque es escasa la variedad de productos alternativos que puedan sustituir los comercializados por la organización.

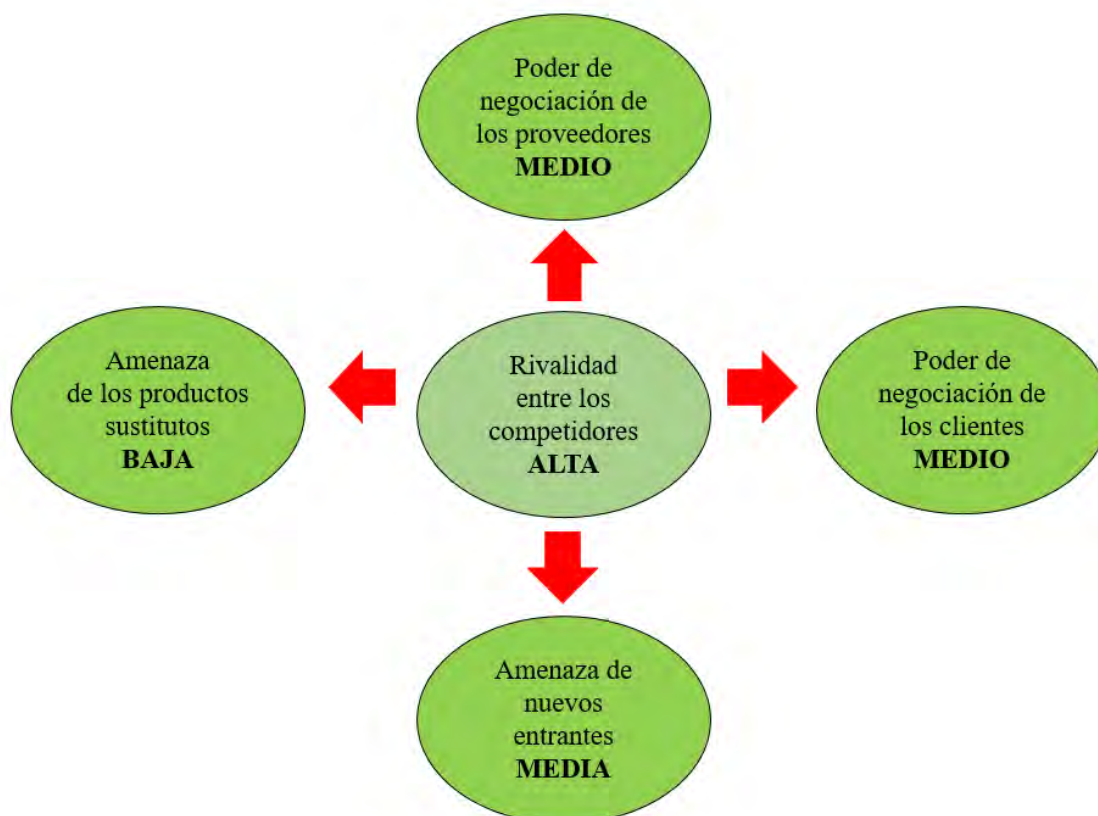
Amenaza de Nuevos Entrantes (Media). Para tener una participación en el mercado donde se ubican, las empresas están constantemente presentando productos innovadores y que realmente satisfagan las necesidades de sus clientes actuales y potenciales (Hill & Jones, 2009). Por ello, es elemental que se evalúe permanentemente la aparición de nuevas empresas en el mercado y aplicar estrategias orientadas a sobresalir o diferenciarse. En el sector donde se encuentra Gandules Inc., la amenaza de nuevos entrantes es media, dado que los precios de los productos que se comercializan en el mercado de cierta manera impulsan a las empresas a brindar una calidad similar a la de otras organizaciones a valores parecidos. En muchas ocasiones, es difícil entrar al mercado porque los clientes desconocen la marca y es un reto

para los inversionistas porque consideran que uno de los aspectos más relevantes es precisamente la capacidad de respuesta que se le puede dar a los clientes; aunado a ello es importante contar con los permisos oficiales para trabajar.

Rivalidad entre los Competidores (Alta). Para Porter (2017) esta rivalidad se refiere a la fuerza con que las organizaciones desarrollan acciones con el fin de fortalecer el posicionamiento que poseen en el mercado y así asegurar su posición. Por consiguiente, aplican o implementan estrategias exclusivamente para tomar la delantera en el mercado. En el caso de la empresa Gandules Inc., la rivalidad entre los competidores es alta, debido a los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia dentro del sector.

Figura 6

Las Cinco Fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de "Ser competitivo," por Porter, 2017. Deusto.

2.3. Conclusión

El análisis del entorno realizado permitió identificar que la empresa Gandules Inc. tiene una vocación por asegurarle a sus clientes los mejores productos recién cosechados en óptimas condiciones, es decir, presenta una oferta de productos de la más alta calidad a los mejores precios del mercado. Su política de talento humano se enfoca a reconocer al colaborador como un activo de suma importancia; sin embargo, sus mandos medios necesitan ser concientizados del rol que cumplen frente al personal de mano de obra para asegurar una curva de aprendizaje adecuada con una baja rotación. En cuanto a sus clientes, se puede resaltar que posee en todo el mundo, como por ejemplo en Estados Unidos, Canadá, países de América Latina (desde México hasta Chile y Argentina), algunos países de Europa y Oriente. La organización ha sabido aprovechar el aumento en el consumo de alimentos saludables de la población mundial y la implementación de nuevas tecnologías en el sector agroindustrial, dicho liderazgo si bien es una importante fortaleza, no ha sabido aprovecharse para reforzar en su marca empleadora.

Capítulo III: Problema Clave

En este tercer capítulo se presenta la metodología aplicada por el grupo de consultores para identificar los problemas centrales que posee Gandules Inc., así como la elaboración de la lista de dichos problemas, la matriz de complejidad versus beneficio, a través de la cual se determinó cuál era el problema central o principal por el que está atravesando la organización y por último se analizan los elementos más específicos sobre el inconveniente hallado.

3.1 Metodología de Trabajo

Con el objetivo de identificar los problemas claves de la empresa Gandules Inc. se realizó un análisis completo y profundo de las respuestas obtenidas de las entrevistas efectuadas a los representantes de la organización, así como también de las reuniones efectuadas entre el grupo de consultores y estos representantes para discutir los problemas centrales que posee Gandules Inc. actualmente (ver Apéndice B). Por esta razón, se desarrollaron las siguientes tres etapas: (a) revisión exhaustiva del análisis del entorno tanto externo como interno de la mencionada empresa (capítulo II del presente documento) para argumentar los hallazgos de las entrevistas, (b) presentación y comparación de los problemas detectados tanto por el grupo de consultores como por los representantes de la organización, y (c) priorización de los problemas a través de la matriz de complejidad vs beneficio.

3.2 Lista de Problemas

3.2.1 Disponibilidad de Reclutamiento de la Mano de Obra para Operaciones Agrícolas e Industriales

Según el gerente de recursos humanos de Gandules Inc. el tema de reclutamiento es uno de los problemas que afronta la empresa actualmente, dado que se necesita repotenciar la marca empleadora, para ser más atractivo para el reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e industriales (C. Albarracín, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021). La forma de aplicar el reclutamiento está representando un problema, porque por

ejemplo, una empresa de la competencia, específicamente, en esta campaña de arándanos, ofreció como variable de reclutamiento una camioneta Mazda CX-9 para los cosechadores de arándanos. Eso significó que la mano de obra tomara dicha oferta como un incentivo para ir a trabajar, y Gandules Inc. no tiene este tipo de atractivo. Otro ejemplo del que se tiene conocimiento es el pago adicional de hasta 350 soles semanales por días feriados trabajados (caso 8 y el 9 de octubre). Este tipo de incentivos no se había visto en la agroindustria y es por esto que se considera como una amenaza que Gandules Inc. debe tratar. Como empresa, lo que se quiere es que los empleados tengan la formalidad que necesitan, puedan cambiar su calidad de vida y puedan ser sujetos de crédito. Hoy por hoy, eso es algo que les llama mucho la atención a los trabajadores; además de la posibilidad de tener un seguro, especialmente en la época de la pandemia donde estaban más seguros en la planta que en sus propias casas por todos los protocolos que las compañías han tenido que desplegar por esta pandemia. En este sentido, es de suma importancia que se analice la competencia, así como también la hectárea, la planificación, y el número que se necesita de mano de obra (C. Albarracín, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021).

3.2.2 Disponibilidad de Recursos Hídricos

Actualmente se tiene un déficit de recurso hídrico, específicamente en el área de San Pedro, por lo que en este sector no ha habido agua para alimentar a los campos y poder desarrollar cosechas. Por esta razón, se ha hecho indispensable que se desarrollen las cosechas en la zona de Cayaltí, que es más o menos por el lado de Zaña. Este ha sido un déficit que ha golpeado a la represa de Gallito Ciego durante este último año después del Niño y la Niña (C. Albarracín, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021). Se tiene una competencia en San Pedro con los arroceros, particularmente con trabajos informales por campañas, no hay que confundir molinos con arroceros. Esta operación no ha tenido la preponderancia que se requiere y por eso no se han visto mucho los temas de responsabilidad

social en función de complejos habitacionales, a pesar de que también se tienen terrenos de la inmobiliaria por allí, pero no se le había dado foco porque no había mano de obra que estuviera con Gandules Inc. el último año y medio (C. Albarracín, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021).

3.2.3 Disponibilidad de Contenedores para la Exportación

El área de comercio exterior de Gandules Inc. es la responsable de que se sincronice toda la logística de exportación, lo que tiene que ver con los *bookings* de las navieras, la disponibilidad de contenedores, entre otras funciones. Gandules Inc. como empresa dedicada al sector agroindustrial está configurada para la exportación, y su mercado es el mundo, específicamente el 99.5% de lo que factura es con destino a la exportación. Hoy en día, se viene presentando una situación que representa un problema relacionada con la escasez de contenedores que se usan para el transporte de la materia prima y productos terminados, lo cual disparó los costos de los fletes marítimos considerablemente. Este problema ha hecho que el ritmo de trabajo sea más lento, se cierren algunos puertos, se aumenten las tarifas de transporte de manera constante y que los contenedores vacíos no tengan posibilidad de volver a su origen para agilizar el ritmo de las operaciones (C. Albarracín, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021).

3.2.4 Falta de Priorización ante Coyunturas de Escasez o Exceso de MMPP

La empresa tiene un problema en relación a la falta de priorización ante posibles coyunturas de escasez o exceso de mmpp, es decir, es preciso que se evalúe la recepción de mmpp, porque representa una de las etapas más importantes a la hora de elaborar los alimentos. La llegada de las mmpp se debe registrar considerando sus características para que se cuiden los detalles de sus condiciones óptimas para su almacenamiento. En los actuales momentos, no se está llevando un control de todos los aspectos asociados a las mmpp, razón

por la cual se ha visto afectada su correcta gestión (C. Albarracín, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021).

3.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

Una vez se identificaron los cuatro problemas que están afectando a Gandules Inc. actualmente, el grupo de consultores y los representantes de la empresa se reunieron para elaborar la matriz de complejidad versus beneficio para determinar y luego priorizar los problemas previamente identificados. En cuanto al criterio de complejidad, se asumió que representaría aquel uso de los recursos necesarios para darle solución a los problemas, asignándole una ponderación de 3 a una complejidad mayor, 2 a una complejidad media y 1 a una complejidad menor. Por otra parte, al criterio de beneficio se le asignó una ponderación de 0.0, al problema considerado como no importante hasta 1.0, al problema considerado como muy importante. Es importante resaltar que la sumatoria de todos los pesos asignados a los cuatro problemas debe ser igual a 1.0 (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz de Complejidad versus Beneficio

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1. Disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para operaciones agrícolas e industriales	0.40	3	1.20
2. Disponibilidad de recursos hídricos	0.30	3	0.90
3. Disponibilidad de contenedores para la exportación	0.10	2	0.20
4. Falta de priorización ante coyunturas de escasez o exceso de MMPP	0.20	2	0.40

Nota. Para el cálculo de la criticidad de cada problema se multiplicó el valor del beneficio por el valor de complejidad.

3.4 Problema Central

Se ha determinado que el problema central que afronta Gandules Inc. es la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e

industriales, dado que no se cuenta con personal suficiente para desarrollar estas funciones. La empresa recurre a gente que es allegada a ella o que tiene grupos para lograr completar los planteles o las necesidades de mano de obra que requiere la operación. En este sentido, se hizo importante analizar el problema central a través de los siguientes criterios: (a) sustancia, (b) locación, (c) propiedad, (d) magnitud, y (e) tiempo.

3.4.1 Sustancia

El principal problema que tiene Gandules Inc. está asociado a la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e industriales que a su vez está afectando la productividad de esta empresa; de manera que de no solucionarse esta situación, Gandules Inc. tendrá un índice de rotación aún más alto del que viene presentando, se generará un clima laboral poco saludable, y perderá la oportunidad de contar con la mano de obra más idónea para las actividades agrícolas e industriales.

3.4.2 Locación

El gerente del área de recursos humanos y todo el personal que labora en dicha área serán los responsables de diseñar diferentes estrategias requeridas para que Gandules Inc. pueda disponer del personal que necesita para las operaciones agrícolas e industriales.

3.4.3 Propiedad

Asumiendo que el problema central de Gandules Inc. se asocia al reclutamiento de la mano de obra para operaciones agrícolas e industriales, se debe considerar que en este problema está involucrada la gerencia de recursos humanos de la citada empresa y todas las demás áreas que tienen relación con esta gerencia.

3.4.4 Magnitud

Al solucionar el problema de la disponibilidad de reclutamiento de personal para las operaciones agrícolas e industriales, se podrá mejorar la producción y contar con el personal que realmente pueda realizar estas operaciones, ya no solo se dependerá de que las personas

allegadas logren completar los planteles o las necesidades de mano de obra que requiere la empresa.

3.4.5 Tiempo

De acuerdo tanto con el gerente general como con el gerente de recursos humanos de Gandules Inc., el problema central fue identificado en el 2020, cuando detectó que cada vez era más complicado que se contara con la mano de obra dedicada a las operaciones agrícolas e industriales propias de la mencionada organización.

3.5 Conclusión

Se identificaron cuatro problemas por los que actualmente atraviesa la empresa Gandules Inc. y a través de la Matriz de Complejidad versus Beneficio se ponderaron con el propósito de identificar cuál de ellos representa el problema central. Realizados las ponderaciones y los cálculos se determinó que Gandules Inc. tiene un inconveniente con la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para operaciones agrícolas e industriales. Dicho problema está afectando todo el proceso de comercialización, dado que de dichas actividades depende que la organización cumpla sus objetivos de venta.

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En este capítulo se revisó la literatura que se encuentra disponible en la biblioteca virtual de CENTRUM Graduate School (Docis), así como en Google Académico y repositorios de tesis de diversas universidades, la cual tiene una antigüedad no mayor a 15 años, para obtener información directamente de fuentes primarias.

4.1 Mapa de la Literatura

Considerando que el presente documento de la consultoría realizada en Gandules Inc. se basó en un aspecto particular sobre la gestión del talento humano se asumieron los siguientes términos clave: (a) reclutamiento, (b) estrategias, (c) rotación, (d) clima laboral, (e) toma de decisiones, (f) alianzas estratégicas, (g) análisis del entorno, entre otros. Finalmente, se tomó en cuenta la exploración efectuada para determinar los sustentos de cada uno de estos términos para desarrollar el mapa de literatura (ver Tabla 6).

Tabla 6

Mapa de la Literatura

Reclutamiento	Rotación	Clima Laboral	Estudio de mercado
Definición: Amo (2019); Aguilera et al. (2019); Salinas y Malpartida (2020)	Definición: Rojas (2017); Hernández et al. (2013)	Definición: Ramos y Tejera (2017); Bordas (2016); Pilligua y Arteaga (2019)	Definición: Alarcón et al. (2014); Alonso et al. (2017)
Estrategia: Moreno (2012); Flores (2016)	Importancia del reclutamiento en la rotación: Ibáñez (2021)	Importancia: Gan y Triginé (2012); Sotelo y Figueroa (2017)	Etapas: Alarcón et al. (2014)
Importancia: Naumov (2018); Castro et al. (2012)			
KPI's de reclutamiento: Aguado (2018); Palacios (2010)			
Planificación laboral	Alianza estratégica	Automatización de labores	Toma de decisiones
Pérez (2021); Ramírez (2014)	Sainz (2014); Rojas et al. (2014)	Choi y Calero (2018); Poquet (2020); Aguilera (2019)	Broche et al. (2016); Rodríguez y Pinto (2018)
Análisis del entorno	Evaluación de desempeño profesional	Liderazgo	Formulación de objetivos
Martínez y Milla (2012); García et al. (2016)	Salas (2010); Díaz et al. (2014)	Tracy (2015); Serrano y Portalanza (2014)	García (2014)

4.2 Revisión de la Literatura

4.2.1 Reclutamiento

Definición. Para Amo (2019) el reclutamiento es un proceso mediante el cual se logra captar a personas interesadas en formar parte de la empresa. Por otra parte, Aguilera et al. (2019) consideraron que el reclutamiento es un procedimiento que se pone en marcha para cubrir la falta de personal que va surgiendo con el paso del tiempo en las empresas, poniendo especial énfasis en el análisis y selección del talento humano más idóneo para desempeñarse adecuadamente en los puestos demandados. Así mismo, Salinas y Malpartida (2020) estimaron que el reclutamiento es un proceso basado en el establecimiento de metas diseñadas a partir de los requerimientos de personal de una organización, quienes fijan sus aspiraciones en cuanto al perfil laboral más idóneo, fundamentado en niveles apropiados de experiencia, habilidades blandas y exigencias propias de los potenciales empleados.

Estrategias. De acuerdo a Moreno (2012) las estrategias de reclutamiento se pueden clasificar en internas y externas. En el reclutamiento interno se procede a cubrir una vacante laboral con uno de los empleados que actualmente forman parte de la plantilla de la empresa, atendiendo a sus óptimas competencias para cumplir con los requerimientos del puesto. Se caracteriza por representar una opción más económica por no tenerse que acudir a instancias externas a la organización y por medio de su aplicación se logra incentivar a los empleados, pues con ello se puede demostrar que existen planes de carrera para los colaboradores. Por el contrario, el reclutamiento externo busca captar talento humano ajeno a la empresa, por lo que constituye una alternativa costosa y que puede afectar la estimulación de la plantilla actual, pero facilita la inserción de ideas frescas que beneficien la gestión y los resultados. Según Flores (2016) las estrategias de reclutamiento se deben enfocar en abastecer el proceso de selección mediante la identificación de los candidatos, además de permitir que se clasifiquen estos de acuerdo a las necesidades del cargo y la propia organización.

Importancia. Para Naumov (2018), el reclutamiento de personal es el proceso fundamental alrededor del cual giran los demás procedimientos de recursos humanos, puesto que sirve de base para implantar las medidas que regirán la apropiada gestión de los empleados que en el futuro pasarán a formar parte de la organización. Es básicamente la piedra angular sobre la que se cimentarán las distintas etapas de selección, hasta dar con el candidato ideal que cumpla con todos los requerimientos trazados por la empresa, en su incansable búsqueda de la excelencia. Por otra parte, Castro et al. (2021) consideraron que el proceso de reclutamiento es de vital importancia porque se basa principalmente en la divulgación de la existencia de vacantes y sus particularidades, pues estiman que los postulantes bien informados de las características primordiales del puesto ayudarán a materializar las premisas de la misión y visión que guían el rumbo de la entidad.

KPI's de Reclutamiento. Según Aguado (2018) los KPI's son indicadores de gran importancia para analizar los procesos de recursos humanos, incluyendo los relativos al reclutamiento, a través de una medición de los resultados obtenidos por una organización. A través de este procedimiento se logra determinar cuáles operaciones aportan más valor a la empresa y cuáles deben ser potenciadas para mejorar su eficiencia. En tal sentido, algunos de los KPI más significativos para valorar el rendimiento de las acciones de reclutamiento son las siguientes: (a) número de postulantes competentes para cada oferta, (b) tasa de reclutamiento por cada mecanismo de difusión, (c) cantidad total de propuestas admitidas, (d) nivel de compromiso de los colaboradores reclutados durante un período específico, (e) proporción de trabajadores reclutados recientemente que entran en la categoría de alto rendimiento, y (f) proporción de postulantes con educación superior completada. Por otra parte, Palacios (2010) estableció que para verificar el reclutamiento se puede aplicar el índice de satisfacción del cliente interno de reclutamiento y selección, el cual mide el nivel de satisfacción de los usuarios del proceso de reclutamiento (nivel de satisfacción /

empleados*100) y la cobertura de vacantes y candidatos internos, indicador que mide el porcentaje de reclutamiento efectuado con recursos internos (reclutados internos /total reclutados *100).

4.2.2 Rotación

Definición. Para Rojas (2017) la rotación de personal es una variación de empleados entre una empresa y su entorno; dicho de otra manera, representa la cantidad de personas que ingresan y se marchan de una organización, la cual se ve afectada directa o indirectamente por la competitividad de los mercados, el grado de compromiso y satisfacción de los trabajadores con las tareas que desempeñan y el ofrecimiento de mejores oportunidades de trabajo. Así mismo, Hernández et al. (2013) aseguran que la rotación de personal es una realidad laboral que genera impactos perjudiciales en la productividad de mercados y naciones, pues trae consigo daños significativos en las finanzas y en las plantillas de las organizaciones, quienes se ven obligadas a volver a invertir sus preciados recursos para capacitar al nuevo talento humano que ingresará a sus filas.

Importancia del Reclutamiento en la Rotación. Según Ibáñez (2021) una de las acciones que debe realizar con mucho cuidado una organización es la selección de su personal, por lo que recae sobre el reclutamiento el mayor peso de esta operación. Cuando se recluta mal, entonces se selecciona equivocadamente y ello origina a veces estancamientos en procesos, problemas en el clima laboral y se incrementa la rotación e incluso la deserción y por consiguiente, las empresas pierden grandes cantidades de capital.

4.2.3 Clima Laboral

Definición. Para Ramos y Tejera (2017) el clima laboral es el conjunto de apreciaciones que los empleados obtienen del ambiente donde desempeñan sus funciones, siendo esta una percepción variable e indeterminada que dependerá de la forma de pensar y de sobrellevar la carga laboral por parte del trabajador. Por su parte, Bordas (2016) consideró

que el clima laboral es un aspecto caracterizado por varios elementos perceptibles e imperceptibles que coexisten comúnmente en una empresa en particular, influyendo en el compromiso, estado de ánimo y motivación de los colaboradores, por lo que afecta de una manera u otra al rendimiento productivo de la compañía. Para Pilligua y Arteaga (2019) el clima laboral está compuesto tanto por factores físicos como emocionales, que de cierta manera tienen una incidencia en el comportamiento y por ende, en el desempeño de los miembros del equipo de trabajo de una empresa.

Importancia. De acuerdo a Gan y Triginé (2012) el clima laboral es ligeramente comparable con el clima meteorológico por los términos que podrían utilizarse para explicar su estado durante la realización de un análisis organizacional, siendo un concepto que desde hace muchos lustros ha tomado especial relevancia en las empresas, pues un ambiente tóxico puede llegar a impedir el logro de los objetivos estratégicos planteados, mientras un grato ambiente puede influenciar positivamente el rendimiento gracias al progreso sostenido de los programas trazados y la confianza depositada en los grupos de trabajo por parte de los gerentes. Además, sirve como indicador para identificar las carencias y conflictos dentro de los departamentos que componen a la compañía, principalmente en términos de motivación, retención y compromiso de los empleados. Por su parte, Sotelo y Figueroa (2017) destacaron que el clima laboral se debe asumir como un factor que facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, con el fin de servir como motivación al trabajo en equipo y desarrollo de actividades con eficacia en la organización.

4.2.4 Evaluación de Desempeño Profesional

Según Salas (2010) la evaluación de desempeño profesional engloba la valoración de las competencias, capacidades, conductas y valores de los empleados de una organización, además de la forma en que se desenvuelven en situaciones laborales específicas en las que deben disponer de sus habilidades para resolver problemas planteados. Por lo tanto, para el

análisis del desempeño resulta de vital importancia lo siguiente: (a) la contemplación del empleado directamente en su puesto de trabajo; (b) la evaluación del entendimiento de sus funciones; (c) la observación de la calidad de su producción; (d) la valoración de los conocimientos que poseía antes de formar parte de la organización; y (e) evaluaciones practicadas por terceros. Por otra parte, Díaz et al. (2014) consideraron que la evaluación del desempeño laboral trae los siguientes beneficios: (a) a la organización le permite diagnosticar la productividad de su plantilla, permitiendo mejorar los procesos de recursos humanos relativos a la selección y capacitación del talento humano, además del diseño de planes para mantener motivados a los colaboradores; y (b) a los empleados adquieren información invaluable para comprender a cabalidad lo que se espera de ellos, de tal manera que pueda realizar correcciones en su manera de realizar sus funciones.

4.2.5 Planificación Laboral

Para Pérez (2021) la planificación laboral es un proceso puesto en marcha por las organizaciones, consistente en la estimación de la cantidad de talento humano que requerirá para cumplir con sus metas, de tal manera que se puedan suplir las carencias que surjan. Por lo tanto, este procedimiento depende en gran medida del análisis de la realidad existente y el eficiente pronóstico de la cantidad de empleados que se requerirán en el futuro, para poder diseñar un plan de cobertura acorde con las necesidades de la organización. Así mismo, Ramírez (2014) consideró que una correcta planificación laboral debe ser realizada en base a lo trazado en el plan estratégico de la organización, pero además se debe contar con una descripción pormenorizada de las funciones, obligaciones, requerimientos, conocimientos previos indispensables y grado de subordinación de cada puesto dentro de la empresa. Esto último permite analizar las cualidades de la plantilla actual y determinar si, de acuerdo a los objetivos planteados, resulta necesaria la contratación de nuevos empleados.

4.2.6 Alianza Estratégica

Según Sainz (2014) las alianzas estratégicas se refieren a variados mecanismos de colaboración organizacional, en las que un conjunto de empresas se compromete espontáneamente a compartir su experiencia, conocimientos y recursos para lograr obtener una ventaja frente a la competencia presente en el mercado. Este tipo de acuerdo resulta muy beneficioso tanto para las grandes empresas como para las PYMES, puesto que a las primeras les ayuda a mantener su posición o crecer frente a la competencia, mientras a las segundas les permite asegurar su supervivencia hasta que pueda apuntalar sus aspiraciones de crecimiento.

Las alianzas estratégicas son especialmente efectivas dentro de los procesos de internacionalización, pues aquellas organizaciones que pretenden entrar en mercados distantes marcados por entornos económicos, políticos y sociales desconocidos, pueden aliarse con empresas locales para disminuir sus riesgos y gestionar eficientemente sus recursos. Por ello, Rojas et al. (2014) enfatizaron que las alianzas estratégicas a nivel de talento humano se deben considerar como una alternativa generadora de valor porque permiten que se incremente y fortalezca la competitividad.

4.2.7 Automatización de Labores

Para Choi y Calero (2018) la automatización o robotización laboral se basa en el reemplazo de empleados por máquinas, siendo un proceso que empezó en la primera revolución industrial y que ha evolucionado de forma significativa hasta ofrecer evidentes mejoras. Dichos cambios se han dado tanto en velocidad, operatividad multipropósito, y flexibilidad hasta lograr ajustarse por sí mismas, teniendo incuestionable utilidad en la realización de actividades repetitivas. Por otra parte, Poquet (2020) estimó que la automatización de tareas traerá consigo la pérdida de empleo para un aproximado del 35% de las personas laboralmente activas, pues las empresas se inclinarán a adoptar esta tendencia en busca de una disminución de costos. Sin embargo, el mismo autor deja saber que existen

otros especialistas que estiman que la automatización de procesos mantendrá los niveles de empleo o los aumentará, pues consideran que las máquinas seguirán dependiendo de la mano de obra humana para su creación. De la misma forma, Aguilera (2019) aseguró que pese a que usualmente se teme que la automatización de tareas se apodere de funciones u ocupaciones repetitivas en las que se requiere baja cualificación, algunas profesiones especializadas, como las relacionadas con procesamiento y compilación de datos, también se encuentran en riesgo.

4.2.8 Toma de Decisiones

Según Broche et al. (2016) la toma de decisiones se define como la elección de una opción contenida dentro de un rango de alternativas posibles, sopesando los resultados más probables que se obtendrán con la opción seleccionada y los posibles efectos que se derivan de esa elección. Por su parte, Rodríguez y Pinto (2018) consideraron que la toma de decisiones estratégicas es un proceso adoptado por los dirigentes de las empresas para diseñar y poner en marcha planes ideados para lidiar con inconvenientes y garantizar el cabal aprovechamiento de las oportunidades presentes en el entorno, de tal manera que se puedan gestionar y vincular eficientemente los recursos para facilitar la consecución de los objetivos trazados en la planificación estratégica de la organización.

4.2.9 Análisis del Entorno

De acuerdo a Martínez y Milla (2012) el análisis del entorno permite predecir, sondear y supervisar lo que ocurre alrededor de la empresa, facilitando el descubrimiento de propensiones y circunstancias especiales que pudieron marcar el pasado y podrían influenciar el futuro de la organización. Existen diferentes modelos que facilitan la ejecución de una valoración apropiada del entorno para simplificar la toma de decisiones, dentro de los que se encuentran: (a) el análisis PEST; (b) el diamante de Porter; y (c) el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El análisis PEST sirve para obtener una visión general del entorno,

fundamentándose en el estudio de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. El diamante de Porter se basa en el análisis de elementos propios de una nación o de un sector productivo, para identificar los factores que permiten que las organizaciones pertenecientes a determinados países o industrias logren tener más éxito que otras. Por último, el modelo de las cinco fuerzas de Porter tiene un enfoque más competitivo y se fundamenta en el estudio de la posible aparición de nuevas empresas competidoras en el mercado, el papel de los clientes y proveedores, la posible aparición de productos sustitutos y la magnitud de la rivalidad en un mercado.

Para García et al. (2016) el proceso de reclutamiento inicia cuando el responsable logra identificar las vacantes que existen o existirán en la empresa, por lo que toma en cuenta los análisis de puestos y es precisamente allí cuando el análisis del entorno toma su rol más importante. Tras considerar los resultados de este análisis, se puede proceder a tomar una decisión en función de la razón del reclutamiento: (a) expansión de la organización, (b) creación de nuevos puestos de trabajo, (c) promociones internas, y (d) adecuaciones en el área de recursos humanos.

4.2.10 Estudio de Mercado

Definición. Según Alarcón et al. (2014) el estudio o investigación de mercado se define como una herramienta sistemática con objetividad, relevancia, oportunidad, fiabilidad y eficiencia porque permite identificar, recopilar, analizar y difundir la información sobre el verdadero estado de las cosas. Sin embargo, Alonso et al. (2017) fijaron que entre los componentes básicos de un estudio de mercado deben estar los siguientes: (a) formulación del objetivo, (b) definición de la muestra, (c) especificaciones técnicas sobre la recolección de la información, (d) creación del instrumento, (e) ejecución del trabajo de campo y (f) análisis de la información.

El estudio de mercado se puede aplicar en diferentes áreas: (a) mercado, para saber las motivaciones compra, los mercados potenciales, la segmentación, y el análisis de la competencia, (b) producto, para saber sobre los nuevos productos, los estudios de rentabilidad, los estudios de marca, entre otros, (c) precio, para saber la distribución de los costos, la relación entre la calidad y el precio, y los precios de la competencia y (d) comunicación, para saber sobre la localización de los almacenes y puntos de ventas, la selección de los canales, las cifras de las ventas, entre otros aspectos.

Etapas. Con respecto a las etapas del estudio de mercado, Alarcón et al. (2014) establecieron las siguientes:

- Etapa 1: Definición del problema: En esta etapa se presenta el problema general y se determinan los componentes específicos, por lo que es preciso saber delimitarlos enfocándolos hacia un planteamiento de oportunidad.
- Etapa 2: Identificación del método para resolver el problema: En esta etapa se busca formular un marco teórico sobre el cual se podrá trabajar (redacción de preguntas e hipótesis).
- Etapa 3: Diseño de la investigación: En esta etapa se especifican los procedimientos que se deben aplicar para obtener la información.
- Etapa 4: Trabajo de campo: En esta etapa se recogen los datos, por lo que es vital que se seleccione, supervise y evalúe el equipo de trabajo para minimizar los errores en esta recopilación.
- Etapa 5: Preparación y análisis de datos: En esta etapa se revisan los cuestionarios y se asignan códigos para representar las respuestas a cada pregunta, así como también se lleva a cabo la depuración o verificación de la información.
- Etapa 6: Redacción y presentación del informe final: En esta etapa se redacta el informe final con toda la información necesaria para tomar una correcta decisión.

4.2.11 Liderazgo

Para Tracy (2015) el liderazgo se puede definir como la capacidad que se tiene para provocar un rendimiento extraordinario en las personas, que deciden voluntariamente seguir la dirección, guía y visión de otra persona. Del mismo modo, Serrano y Portalanza (2014) establecieron que el liderazgo es un proceso a través del cual se influye sobre los demás con el trabajo en equipo, para que las personas laboren con entusiasmo por el logro de los objetivos trazados.

4.2.12 Formulación de Objetivos

García (2014) indicó que la formulación de los objetivos es una etapa fundamental en el proceso de planificación de cualquier índole, dado que se debe comenzar con la definición de las diversas áreas funcionales de la empresa, por lo que es crucial que se establezca cierta jerarquía entre estas áreas y el desarrollo de la estrategia global de la entidad. El segundo factor a considerar es el período temporal en el cual se llevarán a cabo dichos objetivos (corto, mediano o largo plazo). La formulación de los objetivos es correcta si se cumplen los siguientes parámetros: (a) los objetivos proporcionan respuesta a las necesidades de los clientes, (b) los objetivos presentan con detalles lo que se espera conseguir, y (c) los objetivos se especifican de forma precisa sin ambigüedad o confusión.

4.3. Conclusión

Con base a la literatura revisada se puede concluir que la gestión de talento humano juega un rol muy importante en cualquier empresa, el reclutamiento que se asume como un proceso para captar a personas interesadas en formar parte de la empresa. Cuando se aplica correctamente el reclutamiento se puede tener una adecuada selección de personal y por ende se podrá contar con el talento humano se de verdad se requiere para el puesto en particular, es decir, se minimizan los errores, los costos y las pérdidas de tiempo y de recursos.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

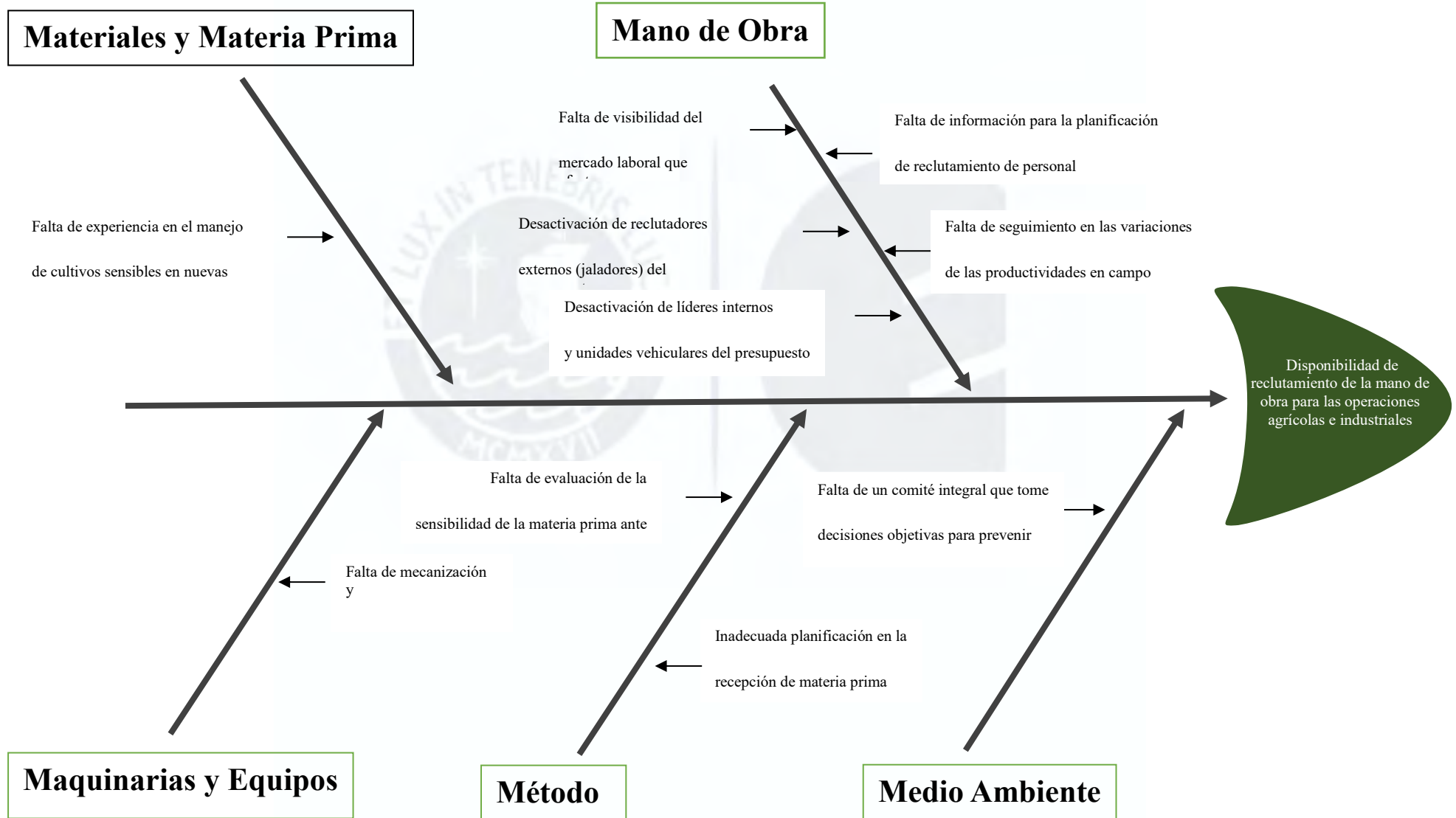
Se desarrollaron discusiones entre el grupo de consultores y representantes de la empresa para posteriormente diseñar el Diagrama de Ishikawa con el propósito de identificar las causas raíz que generaron el problema de la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e industriales. Esto ha ocasionado la desviación de 1'000,000 USD aproximadamente en el ejercicio de las operaciones en los meses de septiembre y octubre, para tal fin se realizó un trabajo conjunto con cada una de las gerencias y subgerencias (Recursos Humanos, Industrial, Calidad, Almacenes, Planeamiento, Auditoría, y Finanzas), estableciéndose 10 causas basándose en una línea de tiempo revisada con el equipo.

5.1 Causas Identificadas

Como resultado del análisis, se encontraron cinco causas en el aspecto de mano de obra, las cuales son: (a) falta de visión del mercado laboral, (b) desactivación de reclutadores externos, (c) desactivación de reclutadores internos, (d) falta de información en el incremento de volumen de materia prima en los campos propios asociado al reclutamiento del personal y (e) falta de seguimiento de productividades en el campo. Con relación al aspecto materiales y materia prima, se determinó como causa la falta de experiencia en el manejo de los cultivos sensibles en nuevas áreas a sembrar. Por otra parte, en el aspecto equipo y maquinaria se consideró como causa la falta de mecanización y automatización de labores manuales. En cuanto a los métodos utilizados se identificaron dos causas: (a) la falta de evaluación de la sensibilidad de la materia prima ante la retención en el almacenamiento de materias primas y (b) la ineducada planificación en la recepción de materia prima considerando la capacidad instalada ante el incremento del volumen. Finalmente, en el aspecto de medio ambiente la causa determinada fue la falta de un comité que tome decisiones para prevenir situaciones adversas (ver Figura 7).

Figura 7

Diagrama de Ishikawa del Problema de Gandules Inc.



5.1.1 Mano de Obra

Falta de Visibilidad del Mercado Laboral que Afecta la Planificación. Se determinó que la tardía aprobación de los bonos generó una desventaja frente a la competencia en el reclutamiento. Esto debido a una falta de análisis en la oferta y demanda de mano de obra en los meses de septiembre a noviembre por el crecimiento estacional del sector impulsado principalmente por el negocio del arándano (Comité Integrado de Operaciones, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Desactivación de Reclutadores Externos (Jaladores) del Presupuesto Inicial Aprobado. Años anteriores Gandules Inc. contaba como aliados estratégicos reclutadores externos, es decir, personas dedicadas al servicio de transporte de personal que aseguraban el reclutamiento del mismo, siendo una iniciativa del presupuesto 2021 prescindir de los servicios de reclutadores externos con la intención de eliminar tercerización y canalizar el reclutamiento únicamente con el área de Recursos Humanos (Comité Integrado de Operaciones, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Desactivación de Líderes Internos y Unidades Vehiculares del Presupuesto Inicial Aprobado. Gandules Inc. cuenta dentro de su planilla con trabajadores líderes que generan convocatoria de otras personas asegurando cuadrillas de trabajo, por lo que la pérdida de estos líderes representa la pérdida de las cuadrillas. Lo sucedido en los meses de julio-agosto, ante el bajo volumen de producción generó descansos temporales de personal entre ellos líderes internos que fueron captados por la competencia (Comité Integrado de Operaciones, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Falta de Seguimiento en las Variaciones de las Productividades en Campo. Gandules Inc. tiene un proceso de proyección de cosechas agrícolas que evalúa los órganos (flores, cuajos, frutos) en la planta para estimar el volumen de cosecha con una anticipación de hasta cuatro semanas. La variabilidad generada en el inicio de cosecha se informó con dos

semanas de anticipación y no fue tiempo suficiente para poder activar un incremento en el reclutamiento (Comité Integrado de Operaciones, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Falta de Información para la Planificación de Reclutamiento de Personal. El reclutamiento del personal se calcula de forma directamente proporcional a la variación del volumen. Actualmente, en Gandules Inc. no se está desarrollando eficientemente la planeación, dado que no se determina la cantidad de cada uno de los recursos necesarios para llevar adelante las estrategias, no se conoce la clase de recursos necesarios, en función del período de planeación (Comité Integrado de Operaciones, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

5.1.2 Materiales y Materia Prima

Falta de Experiencia en el Manejo de Cultivos Sensibles en Nuevas Áreas para Sembrar. Para las siembras del segundo semestre del 2021, se optó por una nueva zona para Gandules Inc., situada en Chiclayo y donde otras agroindustrias siembran los mismos cultivos. Al no tener experiencia, proyectaron las toneladas por hectáreas en un escenario muy conservador (28ton/ha), llegado a producir 35tn por hectárea, este incremento de productividad, sumado al menor nivel de reclutamiento tuvo como consecuencia altos niveles de inventario retenidos por encima del estándar, generando sobrecostos de almacenamiento de frío y finalmente desmedro de materia prima. Esta sobre productividad se asoció a la falta de experiencia y falta de un control de riesgo en zonas nuevas y de cultivos sensibles que pueda generar un efecto látigo en el requerimiento de mano de obra (Comité Integrado de Operaciones, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

5.1.3 Maquinarias y Equipos

Falta de Mecanización y Automatización de Labores Manuales. Los procesos agrícolas e industriales son operaciones que requieren mano de obra intensiva, y sobre esta

realidad se tienen cultivos con mayor intensidad que otros. En este orden de mayor intensidad está el pimiento cherry, cultivo que demanda para cada 100 toneladas semanales, unas 1,000 personas y al tener un ingreso de 200 toneladas, el requerimiento subió a 2,000. La desviación de los ingresos de materia prima siempre será una realidad con la que se convive, y ante ello la mecanización de las operaciones será una estrategia que ayudará a contrarrestar el riesgo por desviación de cosechas y/o problemas en el reclutamiento (Comité Integrado de Operaciones, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

5.1.4 Métodos

Falta de Evaluación de la Sensibilidad de la Materia Prima ante la Retención en el Almacenamiento. Ante el problema de retención de materia prima, el uso inteligente de la materia prima según su nivel de perecibilidad era de mucha importancia. Este uso no pudo concretarse al no tener una correcta distribución e identificación de los lotes almacenados en las cámaras, esto obligo en varias oportunidades a consumir materia prima en buen estado (recién cosechados) y dejar lotes con mayor retención al no poder ubicarlos (Comité Integrado de Operaciones, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Inadecuada Planificación en la Recepción de Materia Prima. Está relacionada al no planificar de manera óptima los ingresos de materias primas y esto se generó al no tener correctamente identificado lo almacenado. Cuando no se planifican los tiempos de recepción de materia prima se afecta considerablemente el transporte de esta hacia la fábrica, así como la propia transformación de esta materia prima en productos terminados y el traslado de estos productos a las empresas de distribución comercial (Comité Integrado de Operaciones, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

5.1.5 Medio Ambiente

Falta de un Comité Integral que Tome Decisiones Objetivas para Prevenir Situaciones Adversas y Revisión del Entorno (Competencia). La falta de lectura del

entorno agresivo por crecimiento de las empresas exportadoras de arándano, no permitió explorar opciones que mitiguen la probabilidad del bajo nivel de reclutamiento. Las decisiones bien tomadas permiten desarrollar herramientas que de cierta manera se enfoquen en mejorar la productividad de la organización, pero en este caso, no ha permitido que se defina la empresa, rumbo, dado que no se han considerado las situaciones adversas y no se ha revisado el entorno (Comité Integrado de Operaciones, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

5.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

Esta matriz permite evaluar las causas a través de la identificación de un orden de importancia basado en los siguientes criterios: (a) factibilidad, (b) beneficio y (c) resultado (ver Tabla 7).

5.2.1 Factibilidad

La factibilidad como criterio permite evaluar la viabilidad que tiene la organización al momento de solucionar la causa que ocasiona el problema central haciendo uso de los recursos actuales con los que cuenta. De esta manera se puede afirmar que la factibilidad permitirá que se identifique si es fácil para la organización controlar esa causa en un corto plazo. En este sentido, se decidió asignar un valor entre 1 y 10, para lo cual 1 es la causa con menor dificultad por resolver y 10 representa la causa que posee un grado mayor de dificultad.

5.2.2 Beneficio

El beneficio permite determinar cuál de las causas identificadas es la que podría proporcionar un mayor beneficio a la organización con el fin de lograr los objetivos; por esta razón, se decidió asignar un valor entre 1 y 10, para lo cual 1 es la causa que brindaría el menor beneficio y 10 representa la causa que le otorgaría un mayor beneficio a Gandules Inc.

Tabla 7

Matriz de Priorización Causa-Raíz del Problema Clave de Gandules Inc.

Orden	Causa	Factibilidad	Beneficio	Total
Mano de Obra	Falta de visibilidad del mercado laboral que afecta la planificación	10	8	18
	Desactivación de reclutadores externos (jaladores) del presupuesto inicial aprobado	7	9	16
	Desactivación de líderes internos y unidades vehiculares del presupuesto inicial aprobado	8	8	16
	Falta de seguimiento en las variaciones de las productividades en campo	5	2	7
	Falta de información para la planificación de reclutamiento de personal	4	6	10
Materiales y Materia Prima	Falta de experiencia en el manejo de cultivos sensibles en nuevas áreas para sembrar	6	5	11
Maquinarias y Equipos	Falta de mecanización y automatización de labores manuales	1	8	9
	Falta de evaluación de la sensibilidad de la materia prima ante la retención en el almacenamiento	7	8	15
Métodos	Inadecuada planificación en la recepción de materia prima	7	8	15
	Falta de un comité integral que tome decisiones objetivas para prevenir situaciones adversas y revisión del entorno (competencia)	8	6	14
Medio Ambiente				

5.2.3 Resultado

En la sesión de trabajo desarrollada con Gandules Inc. el día 22 de octubre de 2021 en donde participaron los líderes de las principales gerencias, se determinaron diferentes causas agrupadas principalmente en los siguientes criterios: (a) mano de obra, (b) materiales y materia prima, (c) maquinarias y equipos, (d) métodos y (e) medio ambiente. Luego, cada participante seleccionó una prioridad de factibilidad y beneficio en una escala del 1 al 10, obteniendo los resultados mostrados en la Tabla 7 identificando como la causa principal la falta de visibilidad del mercado laboral que afecta la planificación con 18 puntos. Seguida se encuentra la desactivación de reclutadores externos (jaladores) del presupuesto inicial aprobado con 16 puntos y como tercer causas se determinó a la desactivación de líderes internos y unidades vehiculares del presupuesto inicial aprobado con 16 puntos. De la misma manera es relevante indicar que la falta de evaluación de la sensibilidad de la materia prima

ante la retención en el almacenamiento y la inadecuada planificación en la recepción de materia prima representan la cuarta y quinta causa que está afectando el problema de la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e industriales.

5.3 Conclusión

En los meses de junio y julio se tomaron decisiones de dar descanso temporal por baja producción, para contratarlos nuevamente en la campaña que inicia en agosto, pero mientras se volvía activar al personal se observó una disminución importante. De hecho, muchos de los que habían concluido la campaña anterior no retornaron, por lo que se decidió investigar y parte del personal de reclutamiento identificó que habían sido reclutados por la competencia incluyendo a los líderes internos. Por otra parte, tras el análisis de factibilidad beneficio realizado se determinó que los líderes internos son aliados estratégicos con los cuales se debe trabajar para asegurar la continuidad del personal y el cumplimiento del planificado.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

Una vez determinadas las causas del problema identificado en Gandules Inc. (disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e industriales), se continuó con la discusión sobre las posibles soluciones en conjunto con los representantes de la citada empresa. A continuación, en la Tabla 8 se presenta la relación entre las cinco causas principales identificadas en el capítulo anterior y las alternativas de solución que el equipo de consultores propone en este *business consulting*.

Tabla 8

Relación de las Causas del Problema Identificado y las Alternativas de Solución

No.	Criterio	Causas	Solución propuesta
1	Mano de Obra	Falta de visibilidad del mercado laboral que afecta la planificación	Implementar estudio del mercado laboral en la región Lambayeque
2	Mano de Obra	Desactivación de reclutadores externos (jaladores) del presupuesto inicial aprobado	Reactivación del reclutamiento bajo la modalidad de “Jalador Externo”
3	Mano de Obra	Desactivación de líderes internos y unidades vehiculares del presupuesto inicial aprobado	Reactivación del reclutamiento bajo la modalidad de “Líder Interno”
4	Método	Falta de evaluación de la sensibilidad de la materia prima ante la retención en el almacenamiento	Realización del análisis de sensibilidad en el almacenamiento de la materia prima
5	Método	Inadecuada planificación en la recepción de materia prima	

6.1 Implementar Estudio del Mercado Laboral en la Región Lambayeque

Será indispensable determinar el perfil del empleado de Gandules Inc. y conocer la oferta del mercado y la demanda del mismo a fin de identificar problemáticas y posteriormente diseñar estrategias que permitan asegurar el reclutamiento necesario. Por ello, el área de planificación solicitará a las gerencias los estudios del entorno y gestión de riesgos de sus respectivos sectores (Producción Industrial, Producción Agrícola, Comex, Logística, y Calidad). Los puestos involucrados en esta implementación será la población de perfil identificado, la gerencia general, así como la gerencia de RRHH, y la gerencia industrial. Esta

implementación le brindará a la empresa una solución al problema identificado dado que generará estrategias de reclutamiento enfocadas en perfiles específicos y por zonas a fin de tener un mejor reclutamiento en comparación con otras empresas del entorno. Para poner en marcha esta alternativa de solución será necesario realizar un estudio de la oferta laboral y demanda, además de determinar el perfil y segmentar por estratos. En este sentido, se podrá dividir en tres etapas o fases: (a) determinar la oferta laboral y la demanda, (b) determinar el perfil del empleado y (c) diseñar las estrategias.

El estudio de mercado laboral en el sector le permitirá a Gandules Inc. poder contar con la información necesaria para desarrollar eficientemente el proceso de obtención de personas que posteriormente se contratarán e integrarán a la organización, de forma que será indispensable identificar y atraer a empleados potenciales.

6.2 Reactivación del Reclutamiento Bajo la Modalidad de “Jalador Externo”

La reactivación del reclutamiento bajo la modalidad de “jalador externo” consiste en identificar el total de jaladores externos y convertirlos en socios estratégicos asociándolos a productividad, de modo tal que se pueda generar una sinergia entre el interés del jalador tercero y la necesidad de Gandules Inc. Es preciso manifestar que los jaladores externos representan el personal contratado por Gandules Inc. con la finalidad de captar mano de obra incremental a la contribución realizada por el área de reclutamiento interna. Entre el personal que desarrollará esta reactivación se puede mencionar a los propios jaladores externos y al equipo de reclutamiento en Gandules Inc. Esta reactivación le permitirá a la organización poder trabajar con los jaladores y conocer sus intereses para alinearlos a las necesidades a fin de poder garantizar el reclutamiento. Para poder implementar esta alternativa es importante realizar un mapeo de los reclutadores, elaborar un perfil, y determinar la zona óptima de negociación (ZOPA), por lo que se desarrollará en tres etapas: (a) identificación de la

población de reclutadores externos, (b) determinación de la ZOPA conociendo el perfil del reclutador externo y (c) determinación de la estrategia.

6.3 Reactivación del Reclutamiento Bajo la Modalidad de “Líder Interno”

La reactivación del reclutamiento bajo la modalidad de “jalador interno” consiste en identificar el total de jaladores internos y convertirlos en socios estratégicos asociándolos a productividad, para generar una sinergia entre el interés del jalador y la necesidad de Gandules Inc. Resulta transcendental acotar que los líderes internos son trabajadores de Gandules Inc. identificados como líderes de opinión o influenciadores dentro de sus zonas de residencia, dicha capacidad mejora la marca empleo de Gandules Inc. generando una capacidad incremental al área de reclutamiento. Se trabajará bajo la estrategia de reclutamiento interno mediante un programa de referidos, el cual trata de comunicar a los empleados de una empresa la necesidad de contratar a un nuevo trabajador o a varios.

6.4 Realización del Análisis de Sensibilidad en el Almacenamiento de la Materia Prima

Esta cuarta alternativa trata sobre la revisión de la condición de la materia prima para definir el almacenamiento y consumo de acuerdo con el riesgo determinado. Es de suma importancia saber identificar el momento oportuno de MMPP. que no necesariamente está relacionado al FIFO. Esta evaluación se dará a través del muestreo sobre los lotes con características de alta sensibilidad al almacenamiento, lo cual permitirá tomar decisiones de consumo en base a ello. Para desarrollar esta alternativa de solución se necesitará la correcta administración de los lotes y la evaluación de calidad en cada lote con potencial problema de sensibilidad al almacenamiento. Esta realización se dividirá entre dos etapas: la primera para identificar lotes problemas y la clasificación con la toma de decisión de guardar o consumir.

6.5 Conclusión

Una vez identificadas y analizadas las cuatro alternativas de solución se procedió a evaluarlas conjuntamente con el Gerente General de la empresa en una reunión desarrollada

el 17 de noviembre de 2021 y se decidió que era importante y viable la implementación de cada una de ellas. Es por ello que se determinó que las tres primeras alternativas (implementar estudio del mercado laboral en la región Lambayeque, reactivación del reclutamiento bajo la modalidad de “Jalador Externo” y reactivación del reclutamiento bajo la modalidad de “Líder Interno”) se deberán aplicar a corto plazo (máximo un mes) y la cuarta alternativa (realización del análisis de sensibilidad en el almacenamiento de la materia prima) se deberá aplicar a mediano plazo (aproximadamente tres meses).



Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

Posterior a la identificación y descripción de cada una de las alternativas de solución para el problema que posee Gandules Inc. actualmente, la empresa decidió implementar las cuatro opciones y solventar la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e industriales. Fue indispensable desarrollar las fases que se describen a continuación: (a) definición de actividades claves, (b) diseño del Balanced Scorecard con el propósito de medir el impacto de indicadores en función a los objetivos planteados, (c) implementación de las alternativas a través del diseño del Diagrama de Gantt, y (d) identificación de los factores claves de éxito de la alternativa planteada (tomando en cuenta factores habilitadores y riesgos).

7.1 Fase 1: Definiciones Claves

Gandules Inc. decidió implementar las cuatro alternativas propuestas considerando como base la última entrevista con la gerencia general, el enfoque se basó sobre tres alternativas relacionadas a los procesos de reclutamiento y selección del personal vinculadas directamente con las necesidades de la gerencia de planeamiento, dado que se deberán aplicar a corto plazo (máximo un mes). Estas opciones consisten en asegurar el personal de mano de obra necesario para cumplir con las metas de producción en una determinada campaña. Las alternativas son las siguientes: (a) estudio del mercado laboral en la región Lambayeque, (b) reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Jalador externo”, y (c) reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “líder Interno”. Los pasos previos a la elaboración del cronograma de actividades serán: (a) definición de la visión, misión, objetivos de corto y largo plazo; (b) estructuración de la propuesta de valor; (c) determinación de las actividades y (d) seguimiento y control.

7.1.1 Definición de la Visión, Misión y Objetivo a Largo Plazo

Visión. Sobre la revisión realizada en el capítulo 1 del presente documento se establece que Gandules Inc. en los próximos tres años se convierta en la empresa agroindustrial más innovadora y número uno en exportación de hortalizas y frutas del Perú, gracias al desempeño laboral de cada uno del talento humano que desarrolla funciones para dicha organización.

Misión. Sobre la revisión realizada en el capítulo 1 del presente documento se establece que Gandules Inc. pueda brindarles a sus clientes una amplia gama de hortalizas y frutas, cumpliendo con los más altos estándares de seguridad alimentaria impactando a través de sus gestiones en la sociedad, así como en su capital humano.

Objetivo a Largo Plazo. Es fundamental destacar que la industria agro exportadora peruana se ha visto afectada por tres crisis: (a) sanitaria por COVID, (b) la crisis naviera que incrementó los costos y (c) la crisis relacionada al transporte en Estados Unidos y Europa. Esta coyuntura ha generado que se tripliquen los costos por naviera, agudizando la situación en los meses picos de demanda por incremento de exportaciones peruanas; en tal sentido, el incremento va de \$1,400 hasta \$5,000 aproximadamente para los cerca de 2000 contenedores. Por esta razón, se recomienda establecer un objetivo largo plazo alineado a la visión y misión propuesta: Desarrollar la marca “Empleo de Gandules Inc.” a través de estrategias de cultura empresarial, impacto social, embajadores de marca y redes sociales que asegure una mejora del reclutamiento mayor al 90%, con una inversión y fase piloto en proceso de aprobación.

Estructuración de la Propuesta de Valor. Gandules Inc. se ha mantenido como líder en la exportación de conservas de morrón en los últimos años y se encuentra entre los tres más grandes exportadores de conserva según Veritrade (2021). Sin embargo, cada vez es más difícil mantener niveles de reclutamiento adecuados que aseguren cumplir la cantidad de mano de obra necesaria que permita la colocación de los pedidos. La nueva propuesta de

valor debe estar estructurada sobre los pilares de: (a) una estrategia de medios que posicione a Gandules Inc. en la región y potencie la marca empleadora, (b) una cultura que propicie la creación de embajadores de la marca gandules y (c) una inversión permanente en estrategias con impacto social.

Determinación de las Actividades. Las actividades se dividen como se muestra a continuación:

- Orientadas a implementar alternativa 1: Estudio del mercado laboral en la región Lambayeque:
 - Mesa de trabajo con área de reclutamiento (Planeamiento): Basados en la data histórica de la compañía de los últimos tres años, se deberá realizar un análisis para identificar el perfil del trabajador, luego con la mesa de trabajo se buscará la mejor forma de identificar tal perfil.
 - Desarrollo de objetivos (Organización): Se plantea el objetivo principal de identificar el potencial de reclutamiento en la región, para establecer nuevas y mejores estrategias. Con la finalidad de incrementar el reclutamiento. Adicionalmente, obtener personal mejor calificado y en consecuencia tener una curva de aprendizaje más eficiente.
 - Aprobación y evaluación del presupuesto estimado para la implementación de la alternativa de \$11,000 que se evaluarían en la primera mitad del 2023.
- Orientadas a implementar alternativas 2 y 3: La reactivación del reclutamiento externo e interno bajo las modalidades de “jalador externo” y “líder Interno”, respectivamente:
 - Mesa de trabajo con gerencia de Planeamiento (Planeamiento)
 - Desarrollo de Objetivos internos y externos (Planeamiento)
 - Revisión de KPI de reclutamiento (Planeamiento)

- Comunicación y difusión al equipo técnico / operativo):
- Seguimiento a los resultados del Reclutamiento (Reclutamiento): Cubrir el 100% del requerimiento de personal.
- Implementación de fase piloto aplicable una vez aprobado el presupuesto.
- Orientadas exclusivamente implementar alternativa 2: Reactivación del reclutamiento externo “jalador externo”:
 - Diseño de la nueva estrategia de incentivos Externos (Planeamiento)
 - Identificación de los "jaladores externos" de las campañas pasadas (Organización)
- Orientadas exclusivamente implementar alternativa 3: Reactivación del reclutamiento interno “líder interno”:
 - Diseño de la nueva estrategia de incentivos Internos (Planeamiento)
 - Desarrollo de Compromisos (Planeamiento)
 - Mesa de Trabajo con Líderes Internos (Organización)

7.2 Fase 2: Balanced Scorecard

En la Tabla 9 se presenta el Balanced Scorecard considerando la perspectiva financiera; en la Tabla 10, la perspectiva clientes, en la Tabla 11, la perspectiva procesos internos y en la Tabla 12, la perspectiva aprendizaje y crecimiento. En todas las tablas mencionadas se diseñaron los siguientes elementos: (a) objetivo, (b) estrategias, (c) tácticas, (d) tiempo indicador, y (e) responsable.

Tabla 9*Balanced Scorecard para Gandules Inc. (Perspectiva Financiera)*

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Tácticas	Tiempo	Indicador	Responsable
Financiera	Obtener el 20% de Ebitda de las operaciones agroindustriales	Introducir nuevos proveedores de reclutamiento personal	Identificar nuevos reclutadores externos con menor costo.	Semanal	Costo unitario de transporte / colaborador	Jefe de Recursos Humanos
		Incrementar la productividad de personal por debajo del estándar	Controlar que la productividad por colaborador se encuentre dentro del estándar	Semanal	Rendimiento por colaborador	Jefe de Producción
			Desarrollar escuelas de productividad donde enseñen métodos de trabajo a fin de incrementar rendimiento del colaborador.	Semanal	Número de personas incrementaron productividad	Jefe de Producción

Tabla 10*Balanced Scorecard para Gandules Inc. (Perspectiva Clientes)*

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Tácticas	Tiempo	Indicador	Responsable
Clientes	Entregar oportunamente en forma y tiempo, llegando un cumplimiento de 95%	Planificar las operaciones de alto requerimiento de mano de obra en ventanas de menor demanda agroindustrial	Promocionar comités que busquen integrar procesos reclutamiento, industrial y agrícola	Semanal	% entregas a cliente	Planeamiento

Tabla 11*Balanced Scorecard para Gandules Inc. (Procesos Internos)*

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Tácticas	Tiempo	Indicador	Responsable
Procesos Internos	Entregar a las personas solicitadas (no más de tres días)	Acercar el tiempo de contratación mediante uso de tecnología	Promover capacitaciones virtuales Promover firma de contratos virtuales mediante el celular	Semanal	Cumplimiento del personal requerido	Jefe de Recursos Humanos

Tabla 12*Balanced Scorecard para Gandules Inc. (Aprendizaje y Crecimiento)*

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Tácticas	Tiempo	Indicador	Responsable
Aprendizaje y Crecimiento	Establecer gestión del conocimiento de campaña en campaña	Reforzar lecciones aprendidas en <i>inputs</i> de la campaña siguiente	Generar de las acciones correctivas de la campaña, una lección aprendida la cual deberá ser <i>input</i> de la campaña siguiente	Semestral	Número de lecciones aprendidas	Planeamiento

7.3 Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución

La propuesta del plan de implementación para la solución del problema de Gandules Inc. se presenta en la Tabla 13, a través de la cual se describen las etapas de dicho plan considerando un período de tiempo estipulado en 11 semanas.

7.4 Factores Claves de Éxito

De los factores claves de éxito se puede decir que representan los que proporcionan una mayor seguridad al funcionamiento del proyecto o implementación de la alternativa de solución del problema identificado y si con dicha implementación se obtendrán los resultados esperados; por ello, es crucial que se identifiquen correctamente dichos factores para conocer la viabilidad del proyecto. Para entender mejor, se hizo una clasificación tomando en cuenta dos aspectos, tal como se presenta a continuación.

7.4.1 *Habilitadores*

Se consideran como elementos facilitadores y se relacionan con la capacidad que tiene la empresa de adaptarse al cambio o a la nueva estrategia que se propone implementar. Esta capacidad la debe manifestar tanto la gerencia general como las demás áreas involucradas. Otro factor habilitador es la adecuada gestión por parte del área de reclutamiento (Planeamiento) sobre todo en el momento de la mesa de trabajo. Finalmente, el liderazgo adecuado también se deberá considerar como un factor habilitador, porque resulta importante que la gerencia y el área de talento humano pueda incentivar y motivar a sus equipos sobre la importancia de pertenecer a la empresa con el fin de tener mejores resultados.

7.4.2 Riesgos

Se consideran como aquellos elementos que de cierta forma dificultan el pleno desarrollo del plan de implementación de la solución del problema; en este caso en particular, se asumen como los que pueden retrasar o dificultar el estudio del mercado laboral en la región Lambayeque, la revisión de KPI de reclutamiento y la comunicación y difusión entre el equipo técnico / operativo. Existe un riesgo social, dado que la implementación de las alternativas se puede ver afectada por la situación de emergencia sanitaria actual. También se debe considerar un riesgo económico, debido a que la empresa será la que dispondrá de los recursos para poner en marcha las alternativas de solución, y se deberá identificar si cuenta actualmente con monto total de la inversión (falta de presupuesto). Por último, existe un riesgo político de suma importancia, el cual se relaciona con la segunda reforma agraria propuesta por el gobierno del presidente Castillo y la crisis naviera que ha afectado el transporte a nivel global.

7.5 Conclusión

Para implementar las tres alternativas propuestas en el corto plazo por parte de Gandules Inc. para solucionar la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e industriales se propusieron las siguientes etapas para la primera alternativa: (a) desarrollo de una mesa de trabajo con área de reclutamiento (Planeamiento), (b) desarrollo de objetivos (Organización), (c) aprobación del presupuesto (Organización), (d) elaboración de informe (Organización) y (e) seguimiento a los avances (Control); para la segunda y tercera alternativa: (a) desarrollo de una mesa de trabajo con gerencia de Planeamiento (Planeamiento), (b) desarrollo de objetivos internos y externos (Planeamiento), (c) revisión de KPI de reclutamiento (Planeamiento), (d) comunicación y difusión al equipo técnico / operativo y (e) seguimiento a los resultados del reclutamiento.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Las alternativas presentadas en el Capítulo VII representan un impacto positivo para Gandules Inc. AGP en cuanto a solucionar la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e industriales. Toda vez que, se optimice el uso de los recursos en los procesos internos se podrá mejorar la proyección en las ventas, por lo tanto, se obtendría una mayor rentabilidad para los accionistas; además de que se mejore el clima laboral.

8.1 Resultados Cualitativos

Si bien se ha decidido por implementar las cuatro opciones de solución propuesta, se debe mencionar que en una primera etapa se trabajará en el desarrollo de las dos alternativas relacionadas con la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Jalador Externo” y la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Líder Interno”. Los resultados cualitativos que se esperan tener tras la implementación de estas dos opciones de solución al problema en Gandules Inc. tendrán un impacto específicamente en el desempeño de todo el personal del campo y de la planta, ya que se contará con colaboradores orientados a obtener mejores resultados en función al desarrollo del flujo de trabajo correctamente.

Los colaboradores sabrán qué hacer, dado que se comunicará en su momento las actividades que deben hacer tanto en campo como en planta de Gandules Inc. En síntesis, se presentará una mejora en el clima interno tanto del área de campo como de planta, debido a que el personal aprenderá a desarrollar hábitos de autodisciplina. Entre los resultados esperados se encuentran: mesas de trabajo exitosas con la gerencia de Planeamiento en las cuales se definan los objetivos internos y externos que se proponen alcanzar, el desarrollo de los objetivos internos y externos, la revisión de los KPI de reclutamiento, una adecuada difusión al equipo técnico / operativo, así como que se les dé el seguimiento a los resultados del reclutamiento.

8.2 Resultados Cuantitativos

El área de planificación define el “Q óptimo” o cantidad de trabajadores requeridos para asegurar la producción y procesamiento de las materias primas que se convertirán en activos, las dos alternativas relacionadas con la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Jalador Externo” y “Líder Interno” buscan mejorar el porcentaje de reclutamiento que tiene una relación directamente proporcional al cumplimiento del planificado. Incumplir con la cantidad de trabajadores producto de bajar los niveles de reclutamiento (situación antes de piloto) representa un procesamiento reducido y menos activos disponibles para la venta; como contraparte, los resultados del piloto (ver Figura 8) muestran el incremento del porcentaje de reclutamiento y en consecuencia el aseguramiento de los activos que serán valorizados para realizar la evaluación de las alternativas implementadas.

Figura 8

Desempeño del Piloto de Medidas para el Reclutamiento



Nota. Elaborado por el grupo de consultores y los responsables del área de RRHH de Gandules Inc.

Luego de realizar el piloto se espera obtener los siguientes resultados cuantitativos, mismos que fueron analizados asumiendo el flujo de caja libre, el VAN, la TIR, el beneficio / costo, el período de recuperación de la inversión, el análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios (ver Tabla 14 a Tabla 17). Con el propósito de efectuar los cálculos financieros, específicamente el elemento que se considera para compararlo con la TIR e identificar la viabilidad de la implementación, fue preciso determinar la tasa de descuento (COK) considerando estos elementos:

- Para el cálculo del Beta:
 - Beta Desapalancado de la Industria de EEUU: 0.81
 - Ratio Deuda/Patrimonio: 0%
 - Tasa Impositiva: 29.50%
 - Razón de Capital (E): 100%
 - Beta Apalancado: 0.81
- Para el cálculo del COK:
 - Rf (tasa libre de riesgo, Bono Tesoro EEUU): 2.59%
 - Prima de Riesgo Histórica EE UU (Promedio 2011-2020): 2.85%
 - Rm: 16.98%
 - Riesgo País: 1.48%
 - Inflación EE UU (Prom 2011-2020): 2.15%
 - Inflación Perú (Prom 2011-2020): 3.02%
 - COK Nominal EE UU: 17.94%
 - COK Real EE UU: 15.46%
 - COK Real Perú: 16.94%.

También se hizo preciso realizar el cálculo del WACC, considerando que el costo de oportunidad fuese 16.94%, la tasa de interés 11.78%, los impuestos de 29.50%, el costo de la deuda (K_d) fuese de 9%; por lo que se obtuvo un Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC) de 13.54%, tal como se puede visualizar en la Tabla 14 y en la Tabla 15 se muestra el cálculo del promedio de TEA de préstamos de la empresa.

Tabla 14

Cálculo del Capital Promedio Ponderado (WAAC)

Concepto	Resultado
Costo de Oportunidad (k_e)	16.94%
Tasa de Interés	11.78%
Impuestos	29.50%
Costo de la Deuda (K_d)	9%
Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC)	13.54%

Tabla 15

Promedio de TEA de Préstamos de la Empresa

Fuente de Financiamiento	Proporción	TEA	Valor Ponderado
Entidad Financiera 1	26%	13%	3.38%
Entidad Financiera 2	48%	11%	5.28%
Entidad Financiera 3	26%	12%	3.12%
Total			11.78%

Tabla 16*Flujo de Caja Libre (2022 – 2026)*

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Valorización Total por Implementación de Medidas		\$ 28,415.70	\$ 36,372.09	\$ 39,281.86	\$ 42,424.41	\$ 45,818.36
(-) Costos Variables		\$ -17,548.23	\$ -22,461.74	\$ -24,258.67	\$ -26,199.37	\$ -28,295.32
Margen de Contribución		\$ 10,867.46	\$ 13,910.35	\$ 5,023.18	\$ 16,225.04	\$ 17,523.04
(-) Costes Fijos		\$ -2,008.57	\$ -2,570.98	\$ -2,776.65	\$ -2,998.79	\$ -3,238.69
Ebitda		\$ 8,858.89	\$ 11,339.38	\$ 12,246.53	\$ 13,226.25	\$ 14,284.35
(-) Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ebit		\$ 8,858.89	\$ 11,339.38	\$ 12,246.53	\$ 13,226.25	\$ 14,284.35
(-) Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 8,858.89	\$ 11,339.38	\$ 12,246.53	\$ 13,226.25	\$ 14,284.35
(-) Impuestos		\$ -2,613.37	\$ -3,345.12	\$ -3,612.73	\$ -3,901.74	\$ -4,213.88
Flujo de Caja Proyectado	\$ -12,000.00	\$ 6,245.52	\$ 7,994.26	\$ 8,633.80	\$ 9,324.51	\$ 10,070.47

Tabla 17*Indicadores Financieros de la Implementación de la Solución al Problema Central*

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 16,545.77
Tasa Interna de Retorno (TIR)	57%
Período de Recuperación (PR)	1.72
Beneficio/Costo (B/C)	2.38

Tabla 18*Análisis de Sensibilidad*

	Recupero en Tn por Punto Porcentual de Reclutamiento en Planta					
	\$ 16,545.77	1.15	1.10	1.05	1.00	0.95
Mejora de	32%	\$ 16,545.77	\$ 15,304.65	\$12,822.41	\$ 9,099.04	\$ 4,134.56
Porcentaje de	29%	\$ 2,626.19	\$ 1,501.10	\$ -749.08	\$ -4,124.36	\$ -8,624.73
Reclutamiento	26%	\$ -9,320.90	\$ -10,213.93	\$ -12,000.00	\$ -14,679.10	\$ -18,251.24
en Planta	23%	\$ -15,814.64	\$ -16,359.58	\$ -17,449.48	\$ -19,084.33	\$ -21,264.12
	20%	\$ -13,374.17	\$ -13,455.00	\$ -13,6216.67	\$ -13,859.17	\$ -14,182.50

Tabla 19*Análisis de Escenarios*

Resumen del escenario	Actual	Optimista	Pesimista
Celdas cambiantes:			
Inversión Inicial	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 16,000.00
Recupero en Tn por Punto Porcentual de Reclutamiento en Planta	1.15	1.30	1.00
Mejora de Porcentaje de Reclutamiento en Planta	32%	35%	29%
Celdas de resultado:			
VAN	\$ 16,545.77	\$ 27,195.37	\$ 6,432.21
TIR	57%	109%	28%
Beneficio/Costo	2.38	4.40	1.40

Analizando los datos que fueron mostrados en la Tabla 16 y Tabla 17, se afirma que la implementación de la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Jalador Externo” y “Líder Interno” para solucionar el problema de la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para operaciones agrícolas e industriales en Gandules Inc. es viable, dado que se

obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) mayor a cero de \$ 16,545.77, equivalentes a S/ 62,873.93, a una tasa de cambio de 3.80, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a la tasa de descuento determinada, el indicador beneficio/costo es mayor a 1 (2.38), por lo que se puede decir que por lo que cada sol invertido se estaría recuperando S/1.38 y el indicador del período de recuperación es de 1.72 (un año, ocho meses y 19 días) considerando los flujos de caja de los próximos cinco años. Una vez que se obtuvieron estos resultados financieros por concepto de implementación de las soluciones, fueron mostrados a los responsables del planeamiento de Gandules Inc. con el fin de demostrar la viabilidad del proyecto y expresaron la disposición de realizar la inversión en su totalidad para implementar el presente proyecto.

En cuanto a los resultados presentados en la Tabla 18 y Tabla 19 se puede afirmar que estos confirman que la inversión se recupera en menos de dos años y que el proyecto es económicamente viable, tomando como referencia los tres escenarios analizados (actual, pesimista, y optimista). En estos análisis se determinaron resultados positivos y favorables para Gandules Inc., específicamente se lograron obtener indicadores como el de beneficio / costo mayor a uno (sobre todo en el escenario optimista), una TIR positiva considerablemente mayor al COK calculado, un VAN mayor a cero, reflejando la fiabilidad de la implementación de la solución para la empresa.

Es indispensable indicar que para calcular estos indicadores cuantitativos y obtener los resultados antes señalados, fue necesario tomar en consideración las siguientes condiciones: (a) la inversión inicial debe ser de \$12,000.00 (S/ 45,600.00), (b) el recupero en Tn por punto porcentual de reclutamiento en planta sea de 1.15, (c) la mejora de porcentaje de reclutamiento en planta sea de 32%, (d) la mejora de porcentaje de reclutamiento en campo sea de 9%, y (e) el porcentaje de Impuesto a la Renta sea de 29.5%.

8.3 Conclusión

La implementación de las dos alternativas relacionadas con la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Jalador Externo” y la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Líder Interno” para solucionar el problema de la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para operaciones agrícolas e industriales en Gandules Inc. es viable, el incremento del reclutamiento en campo y planta aseguraron el cumplimiento del planificado óptimo de producción obteniendo activos disponibles para la venta que se hubieran perdido al no contar con la mano de obra. El Valor Actual Neto (VAN) de dicho incremental es de \$ 16,545.77, equivalente a S/ 62,873.93, a una tasa de cambio de 3.80, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 57%, siendo mayor a la tasa de descuento determinada, un indicador de beneficio/costo de 2.38 y un indicador de período de recuperación es de 1.72, es decir, la inversión de la empresa se recuperaría en un año, ocho meses y 19 días.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones principales a las que llegó el grupo de consultores con relación a la evaluación empresarial realizada a Gandules Inc., así como las recomendaciones dirigidas a la organización y en especial al área de Planeamiento para mejorar la implementación de la solución al problema previamente identificado.

9.1 Conclusiones

El presente documento muestra el resultado del proceso del *business consulting* efectuado en la empresa Gandules Inc., la cual es una empresa de capital privado fundada en el 2002 que se desempeña en el sector agrícola agroindustrial en el distrito de Jayanca, región Lambayeque. Su cadena de comercialización es amplia, dado que abarca desde los campos de cultivo hasta las góndolas en distintos mercados del mundo, además de que dispone de su propia planta de procesamiento y campos de cultivo en el mismo distrito, y también arrienda campos en diversas zonas de la región. La solución que resultó más idónea para solucionar el problema principal que está presentando la empresa actualmente fue el desarrollo de las dos alternativas relacionadas con la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Jalador Externo” y la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Líder Interno”, considerando el diagnóstico realizado a Gandules Inc., así como también tomando en cuenta el análisis de la información cualitativa recolectada a través de las comunicaciones con representantes de la organización. Como resultado de la evaluación empresarial se deben destacar las siguientes experiencias:

- Se identificó que Gandules Inc. presenta problemas como la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para operaciones agrícolas e industriales, la disponibilidad de recursos hídricos, la disponibilidad de contenedores para la exportación y la falta de priorización ante coyunturas de escasez o exceso de MMPP.

Estos problemas están afectando el pleno desarrollo de sus actividades, y por ende la productividad y rentabilidad del negocio.

- Se lograron identificar como causas del problema de la disponibilidad de reclutamiento de la mano de obra para las operaciones agrícolas e industriales en Gandules Inc. las siguientes: la falta de visibilidad del mercado laboral que afecta la planificación, la desactivación de reclutadores externos (jaladores) del presupuesto inicial aprobado, la desactivación de líderes internos y unidades vehiculares del presupuesto inicial aprobado, la falta de seguimiento en las variaciones de las productividades en campo, la falta de información para la planificación de reclutamiento de personal, la falta de experiencia en el manejo de cultivos sensibles en nuevas áreas para sembrar, la falta de mecanización y automatización de labores manuales, la falta de evaluación de la sensibilidad de la materia prima ante la retención en el almacenamiento, la inadecuada planificación en la recepción de materia prima, y la falta de un comité integral que tome decisiones objetivas para prevenir situaciones adversas y revisión del entorno (competencia).
- Se diseñaron las siguientes cuatro alternativas de solución: (a) implementación de un estudio del mercado laboral en la región Lambayeque, (b) reactivación del reclutamiento bajo la modalidad de “jalador externo”, (c) reactivación del reclutamiento bajo la modalidad de “líder interno”, y (d) realización del análisis de sensibilidad en el almacenamiento de la materia prima. El equipo consultor conjuntamente con los representantes de la empresa ha decidido aplicar las cuatro opciones de solución, pero en tiempos distintos, es decir, en una primera instancia se trabajará con la reactivación del reclutamiento bajo las dos modalidades, luego en un segundo lugar, se efectuará el análisis de sensibilidad en el almacenamiento, una vez

esté puesta en marcha y se cuantifiquen los resultados de las dos primeras alternativas y por último, se implementará el estudio de mercado laboral en la región.

- Resulta indispensable que se puedan establecer medidas o criterios de control y supervisión para que se asegure el éxito de las acciones planteadas para la implementación de la solución seleccionada (reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Jalador Externo” y la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Líder Interno”). Ello con el fin de que se determine si los resultados obtenidos son realmente los esperados y en una situación de que no fueran, se deberá inmediatamente realizar cambios en las actividades.
- Se concluye que la implementación de la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Jalador Externo” y la reactivación del reclutamiento bajo la modalidad “Líder Interno” como alternativas de solución al problema identificado es factible, debido a que con la inversión de \$12,000.00 necesaria para aplicar dichas opciones se obtiene una valorización total por implementación de medidas que se refleja de forma creciente en el transcurso de los cinco años analizados y proyectados, así como el flujo de caja para el mismo período. Además de que se han obtenido los siguientes indicadores que demuestran la rentabilidad de la implementación: (a) Valor Actual Neto (VAN) de \$16,545.77, (b) Tasa Interna de Retorno (TIR) de 57%, (c) Período de Recuperación (PR) de 1.72, y (d) Beneficio/Costo (B/C) de 2.38. Estas dos opciones de solución fueron discutidas y posteriormente, aprobadas por el área responsable.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa fortalecer su gestión de reclutamiento hacia la identificación de las necesidades del área (planta o campo) así como las estrategias que aplica al momento de reclutar a los colaboradores; en ese aspecto, consideramos

clave, adelantar o no extender del plazo de la primera mitad del 2023 la alternativa 1: el Estudio del mercado laboral en la región Lambayeque

- Se recomienda al área de Planeamiento aplicar medidas para darle un seguimiento a los procesos llevados a cabo en el reclutamiento de los colaboradores, llevar indicadores de cumplimiento semanal con acciones correctivas en eventos con desviaciones significativas que impactaron a los resultados de la operación (en campo o planta) para realizar mejoras en caso de que sean requeridas.
- Se recomienda al área de Planeamiento realizar seguimiento del desempeño y estrategia para optimizar performance individual de los colaboradores y que está teniendo los resultados proyectados.
- Se recomienda tener una base de datos completa de los colaboradores (de campo y de planta) con el propósito de implementar una adecuada gestión de la información y que el proceso de toma de decisiones se realice considerando la data que se tiene asociándolos a la presentación de información e indicadores.
- Se recomienda que el área de Planeamiento mantenga una cultura de innovación a través de metodologías orientadas al desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión de talento humano en especial al reclutamiento de los colaboradores para la planta y para el campo con el objetivo de que la empresa pueda afrontar exitosamente los desafíos del mercado y cualquier situación que ponga en riesgo dicha gestión.
- Se recomienda aplicar las dos alternativas de solución propuestas en el presente documento del *business consulting* asumiendo todos los términos y condiciones señaladas, debido a que a través de los cálculos quedó demostrado la viabilidad económica y cualitativa de la implementación para Gandules Inc.

Referencias

- AGROPERÚ. (2021, junio). *Gobierno aprobó el Plan Nacional Concertado para la Promoción y Fomento de la Producción Orgánica o Ecológica 2021-2030*.
<https://www.agroperu.pe/gobierno-aprobo-el-plan-nacional-concertado-para-la-promocion-y-fomento-de-la-produccion-organica-o-ecologica-2021-2030/?v=5442d30ac10b>
- Aguado, D. (2018). *HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. ESIC.
- Aguilera, G., Nahuat, J., & Badillo, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, 40, 63-77.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5718/571860888005/571860888005.pdf>
- Aguilera, J. (2019, julio-diciembre). Derecho al trabajo, automatización laboral y derechos de afectación por el uso de tecnología. *Revista latinoamericana de derecho social*, 29, 3-23. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rlds/n29/2448-7899-rlds-29-3.pdf>
- Alarcón, M., Cordente, M., Gómez, M., Blázquez, J., Millán, A., Díaz, E., & Martín, D. (2014). *Investigación de Mercados*. ESIC.
- Alonso, J., Arboleda, A., Rivera, A., Mora, D., Tarazona, R., Ordoñez, P. (2017, octubre-diciembre). Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 412-420.
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21254609011.pdf>
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Elearning S.L.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2008). *Informe Económico y Social Región Lambayeque*. Encuentro Económico. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/Lambayeque/Informe-Economico-Social/IES-Lambayeque.pdf>

- Banco Central de Reserva. (2021). *PBI de Perú creció 18.6% de enero a agosto del 2021, según BCR*. <https://elcomercio.pe/economia/pbi-de-peru-crecio-186-de-enero-a-agosto-del-2021-segun-bcr-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020, octubre). *Al menos 77 millones de personas sin acceso a internet de calidad en áreas rurales*. <https://www.iadb.org/es/noticias/al-menos-77-millones-de-personas-sin-acceso-internet-de-calidad-en-areas-rurales>
- Banco Mundial. (2021). *Perú Panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED.
- Broche, Y., Herrera, L., & Martínez, O. (2016, junio). Bases neurales de la toma de decisiones. *Neurología*, 31(5), 319-325. <http://dx.doi.org/10.1016/j.nrl.2015.03.001>
- Castro, D., Zapata, R., Díaz, M., & Reyes, R. (2021). La gestión administrativa en la selección del talento humano. Un artículo de revisión de literatura. *Revista Iberoamericana de la Educación*, 1, 1-16. <http://revista-iberoamericana.org/index.php/es/article/view/114/275>
- Centro Latinoamericano de Trabajo Social. (2021). *Contexto político 2021 y agenda social pendiente*. <https://www.celats.org/8-institucional/336-contexto-politico-2021-y-agenda-social-pendiente>
- Choi, A., & Calero, J. (2018). El capital humano en los procesos de automatización: Una primera aproximación al caso español. *Cuadernos Económicos*, 95, 13-32.
<https://www.torrossa.com/en/catalog/preview/4457065>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Pearson.

- Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L., & Rosales, C. (2014, mayo-agosto). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 115-121.
<https://www.redalyc.org/pdf/778/77831095004.pdf>
- Elkington, R. & Upward, A. (2016). Leadership as enabling function for flourishing by design. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 166-144. doi:10.1108/JGR-01-2016-0002
- Epstein, J. (2009). *Sostenibilidad Empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Flores, J. (2016, enero-junio). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 3(5), 79-102.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553057362005>
- Flourishing Enterprise Innovation (2017) *The Flourishing Business Canvas*.
<http://www.flourishingbusiness.org/the-toolkit-flourishing-business-canvas/>
- Gandules. (2021). *Calidad*. <https://www.gandules.com.pe/calidad.html>
- Gandules. (2021b). *Políticas y procedimientos de planificación integral*. Autor.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Díaz de Santos.
- García, M. (2014). *Plan e informes de marketing internacional*. IC.
- García, P., Gatica, M., Cruz, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V., & Macías, D. (2016, enero-junio). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 1-18.
<https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-256.
<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>

Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013, diciembre). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863.

<https://core.ac.uk/download/pdf/38816734.pdf>

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8.^a ed.). McGraw- Hill.

Ibáñez, P. (2021). *Ecosistema de bienestar y felicidad corporativa: Resiliencia y la creación de una nueva era de líderes de contagio positivo*. Ediciones de la U.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Actividades Económicas*.

Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Revisión 4.

https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/frm_buscar_lista.asp

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021a). *Informe Técnico. Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tic.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021b). *Producción nacional disminuyó 4,18% en febrero de 2021*. [https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-](https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-disminuyo-418-en-febrero-de-2021-12834/)

[nacional-disminuyo-418-en-febrero-de-2021-12834/](https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-disminuyo-418-en-febrero-de-2021-12834/)

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2020, enero). *MINAGRI implementa modernos laboratorios genéticos para la región Ucayali*. [https://www.inia.gob.pe/2020-nota-](https://www.inia.gob.pe/2020-nota-020/)

[020/](https://www.inia.gob.pe/2020-nota-020/)

Instituto Peruano de Economía. (2015). *PBI, producto bruto interno, Perú, economía. ¿Qué es el Producto Bruto Interno (PBI)?* [https://www.ipe.org.pe/portal/producto-bruto-](https://www.ipe.org.pe/portal/producto-bruto-interno/)

[interno/](https://www.ipe.org.pe/portal/producto-bruto-interno/)

Los cinco grandes -y eternos- desafíos del Perú ante sus nuevas elecciones. (2021, abril).

Gestión. [https://gestion.pe/peru/politica/elecciones-2021-los-grandes-y-eternos-](https://gestion.pe/peru/politica/elecciones-2021-los-grandes-y-eternos-desafios-de-peru-ante-sus-nuevas-elecciones-noticia/)
[desafios-de-peru-ante-sus-nuevas-elecciones-noticia/](https://gestion.pe/peru/politica/elecciones-2021-los-grandes-y-eternos-desafios-de-peru-ante-sus-nuevas-elecciones-noticia/)

- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Díaz de Santos.
- Melgarejo, J. (2021, marzo). *Brecha digital en el Perú: ¿Cómo vamos y qué nos falta para acortarla?* <https://elcomercio.pe/tecnologia/tecnologia/brecha-digital-en-el-peru-como-vamos-y-que-nos-falta-para-acortarla-educacion-alfabetizacion-digital-pandemia-que-hacer-futuro-noticia/?ref=ecr>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2019). *¿Qué hacemos?* <https://www.gob.pe/717-ministerio-de-desarrollo-agrario-y-riego-que-hacemos>
- Ministerio de la Producción. (2021). *Manufactura*.
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOTUwYzdlZDAzMjFhNy00ZmYzLTgzNTEtMzM4OWVjMGF1ZTgzIiwidCI6ImMzNGNjOGM2LTJiMjctNDA0Mi1hMGE2LWJ3OWZiMmM0NDE4NyIsImMiOiR9>
- Moreno, V. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*. IC.
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Patria Educación.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. University of Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Palacios, J. (2010). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación. Cómo llegar al ROI de la formación*. Díaz de Santos.
- Pérez, E. (2021). *Dirección de empresas*. UNED.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019, enero-junio). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1-25.
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

- Poquet, R. (2020, junio). Cuarta revolución industrial, automatización y afectación sobre la continuidad de la relación laboral. *Ars Iuris Salmanticensis Estudios*, 8, 167-183.
<https://www.torrossa.com/en/catalog/preview/4689318>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9a ed.). Deusto.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017, diciembre). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239.
<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Ramírez, E. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Elearning S.L.
- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2018, enero-abril). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51-64. <https://www.scielo.br/j/tinf/a/LHnv8vL7bN5GFesmrb98qqM/?format=html>
- Rojas, M., Rincón, C., & Mesa, S. (2014, julio-diciembre). Alianzas estratégicas: Alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 289-310.
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606011.pdf>
- Rojas, M. (2017). *Ingeniería Administrativa: Contabilidad y finanzas, marketing, producción y gestión del talento humano*. Ediciones de la U.
- Sainz, J. (2014). *Alianzas estratégicas en la práctica*. ESIC.
- Salas, R. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 24(3), 387-417.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0864-21412010000300011
- Salinas, J., & Malpartida, J. (2020, diciembre). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 1(3), 26-43.
<http://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/17/20>

Serrano, B., Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional.

Suma de Negocios, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Sotelo, J., & Figueroa, E. (2017, julio-diciembre). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior.

RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15), 1-29. <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006021.pdf>

Tracy, B. (2015). *Liderazgo. La biblioteca del éxito*. Grupo Nelson.

Universidad Católica San Pablo. (2020). *La tecnología inteligente aplicada al agro*

arequipeño. <https://ucsp.edu.pe/tecnologia-inteligente-aplicada-agro-arequipeno/>

Upward, A., & Jones, P. (2015). An ontology for strongly sustainable business models:

Defining an enterprise framework compatible with natural and social science.

Organization & Environment, Special Issue: Business Models for Sustainability:

Entrepreneurship, Innovation, and Transformation, 1-27.

<https://doi.org/10.1177/1086026615592933>

Veritrade. (2021). *Información de comercio exterior de Latinoamérica y el mundo*.

<https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>

Yates, C. (2008). *La empresa sabia*. Díaz de Santos.

Apéndice A: Primera Entrevista Aplicada

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



BUSSINESS CONSULTING – GANDULES INC.

Entrevista aplicada al Gerente General de GANDULES INC.

SEÑOR GERENTE:

El instrumento que se presenta a continuación se elaboró con el objetivo de recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la empresa GANDULES, la cual se dedica a actividades de agroexportación. Por este motivo, es preciso que su opinión sobre las interrogantes planteadas sea estrictamente de carácter **confidencial** y su uso será completamente **académico**. En efecto, la información recolectada tras la aplicación de esta entrevista será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Es importante indicar que se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las preguntas.

Gracias por su colaboración.

Marcos Christian Alcántara Servigón

Lorena María Mercedes Gálvez Wilson

Colbert Alberto Palomino Zurita

Alex Eduardo Pairazamán Romero

Guía de Entrevista al Gerente General de Gandules Inc.

Empresa: Gandules Inc.

Cargo: Gerente General

Nombre: Claudio Albarracín

Fecha: 27/10/2021

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción:

Hola Claudio Albarracín. Somos Marcos Alcántara, Lorena Gálvez, Colbert Palomino y Alex Pairazamán y nos encontramos aplicando esta entrevista con el propósito de recolectar información para realizar el Business Consulting en Gandules Inc., la cual es una empresa de capital privado que participa en actividades de agroexportación; esa es la razón principal de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda interrogantes a continuación:

Desarrollo:

- 1. ¿Cuál es el principal objetivo que tiene la organización en estos momentos? ¿Cuáles son las principales barreras o limitaciones para lograr dicho objetivo?**

Respuesta: La compañía tiene trazado un plan estratégico de crecimiento a siete años, diversificando su portafolio de negocios, tanto en el negocio actual como ingresando a otras líneas de negocios. Las limitaciones o barreras que tenemos en la actualidad son producto de lo que hemos venido viviendo en los últimos dos años. La pandemia dilató o puso en *standby* algunos proyectos, mientras que a otros los precipitó o los aceleró aún más. Ahora, otra limitación que estamos teniendo en la crisis internacional de navieras, de disponibilidad de buques y contenedores que está incrementando considerablemente los costos del comercio internacional. Otra barrera es el acceso al crédito para financiar algunos proyectos, producto de las últimas situaciones que se han estado viviendo en el país, provocando que las entidades financieras se vuelvan más cautelosas.

- 2. ¿Quiénes son los principales competidores de la empresa y qué ventajas poseen?
¿De qué manera es percibida la competencia en la industria? ¿Podría nombrar
algunas empresas que son competencia directa de Gandules Inc.?**

Respuesta: Gandules es una agroindustria que está configurada para la exportación, yo siempre he dicho que su mercado es el mundo. El 99.5% de lo que nosotros facturamos es con destino a la exportación. Prácticamente no vendemos nada en el mercado local. Nuestra competencia está más allá de las fronteras de Perú. Por ejemplo, uno de nuestros principales mercados es el de Estados Unidos y alguno puede pensar que otro productor local peruano es al mismo tiempo competencia nuestra y sí, puede serlo, pero al mismo tiempo son otras latitudes productoras como lo puede ser Turquía, Egipto, España. Al estar nosotros en un negocio internacional, necesitamos tener competitividad de costos y calidad de producto para poder batallar y poder ganar espacio en el mercado. Resumiendo, tenemos competidores a nivel local y a nivel internacional. ¿Cuál es la ventaja de Gandules Inc., que ha desarrollado a lo largo de sus años? Es su desarrollo de mercado, su cartera de clientes, creo que ese es un gran activo que tiene la compañía, además de que está integrada verticalmente desde el campo hasta las góndolas o los restaurantes en los distintos mercados del mundo. Respecto a la competencia, estas tienen distintas virtudes diversificadas en mayor medida en otras líneas de negocio, como puede ser en la fruta fresca, que lo han hecho de manera más temprana de lo que lo ha hecho Gandules Inc., la empresa está enmarcada también en ese proyecto. Otros también están más focalizados en otros tipos de productos como alcachofas, nosotros estamos más concentrados en la conserva de los *peppers*, del morrón principalmente. Esta es una ventaja competitiva, pues hoy por hoy cuando alguien piensa en morrón y Perú, lo primero que piensa es en Gandules Inc. porque es el principal productor de morrones. Ese es un abrepuestas porque va generando y llevando otros negocios de manera colateral. Otra ventaja que le veo a la compañía es que estamos orientados a la innovación, al desarrollo de nuevos

productos sin temor a equivocarnos, invertimos en eso y es así como hemos ido lanzando y desarrollando productos a lo largo de estos 20 años, que han permitido el crecimiento y el desarrollo de la compañía. Es algo que tenemos que seguir cuidando y alimentando día a día, el tema de la innovación y desarrollo de nuevos productos.

3. ¿Cuál es la situación financiera de Gandules Inc. actualmente? ¿Podría comentar cómo era la situación financiera de la empresa antes de la COVID 19? (En cuanto a liquidez, rentabilidad, cobranza, entre otros puntos). ¿Qué puede comentar sobre la estructura de capital de la organización?

Respuesta: Si a día de hoy se observa el estado financiero de Gandules Inc., podrá ver que tiene un nivel de *leverage* un poco elevado. La relación deuda financiera-ebitda está con un *leverage* elevado, como les digo. Esta situación se ha venido acumulando por lo que ha venido pasando en los últimos casi dos años, especialmente con el COVID-19. La situación pre COVID-19 era distinta, se ha erosionado un poco la rentabilidad, se ha caído el ebitda, provocando que el *leverage* se incrementase. ¿Las causas principales? Si ustedes recuerdan cuando comenzó el COVID-19, el operar una compañía con protocolos COVID-19 tenía un costo mayor. Simplemente les puedo dar tres ejemplos: en las líneas de producción nosotros tenemos que mantener el distanciamiento mínimo de 1.5 metros entre trabajador y trabajador, eso significó para nosotros disponer de menos personal en las líneas, con lo cual se redujo nuestra capacidad de producción y eso, automáticamente, por diseconomía de escala, generó un incremento de los costos. Teníamos que darles material EPP, protección personal, como barbijos, guantes, alcohol y demás, provocando que se incrementara el costo también. Al trabajador teníamos que trasladarlo desde el paradero de recojo y llevarlo a nuestra planta y devolverlo, con aforo en los buses al 50%; es decir, venía un trabajador sentado en un asiento, el de al lado vacío, pero nosotros teníamos que pagar el bus al 100% para traer a la mitad de la gente. Eso nos duplicó los costos. En su momento, apenas arrancó esto, eran los

grupos de riesgo, personas con índice de masa corporal en zona de riesgo, personas de más de 60 años, personas embarazadas a las que hubo que darles licencia con goce de sueldo. Se quedaban en su casa como grupo de riesgo y les teníamos que abonar su salario y eso no hizo más que incrementar nuestros costos. Todas esas situaciones generaron que aumentaran los costos y se lesionara un poco la rentabilidad. En el 2020, tenemos desarrollados dos tipos de canales: el canal B2B, básicamente negocios de *food service* HORECA, que es el relacionado con hoteles, restaurantes y catering. Este canal se resintió mucho porque la inmovilización social y que la gente esté en su casa se dio a nivel mundial, los hoteles, restaurantes y catering cerraron y ese era uno de nuestros canales principales, donde la venta sufrió una retracción. Por contrapartida, todos los días nosotros nos despertamos y hay dos cosas que no podemos dejar de hacer: tomar agua y alimentarnos. Entonces la gente estaba en su casa, pero se tenía que seguir alimentando. Por lo tanto, se abastecía en los supermercados, con lo cual nuestro mix cambió y dejamos de producir formatos de *food service* y pasar a producir más formatos de *retail*. Esa situación nos llevó a adaptarnos a nuestro *footprint* productivo, nuestras líneas de producción, para poder ampliar capacidad. Para poder sobrellevar el contexto que nos tocaba vivir de COVID-19, significó erosionar la rentabilidad, hacer mayores inversiones que significó tomar más créditos y ahorita estamos sufriendo el tema de la crisis internacional de tráfico de navieras. Para que ustedes tengan una idea, nosotros en el primer trimestre del 2020 importábamos insumos de China, un contenedor de China valía 2,200 – 2,500 dólares. Hoy, ese mismo contenedor vale 14,000 – 16,000 dólares y lo tenemos que seguir importando, pero eso se va directamente al valor del producto. Lo mismo pasa con el transporte internacional de ventas, ir a la costa oeste de Estados Unidos, a Los Ángeles, un flete nos salía a 2,800 – 3,000 dólares. Hoy, nos están pidiendo 7,000 – 9,000 dólares. Todas esas situaciones que nos están tocando vivir, que son coyunturales y que deberían irse normalizando, no el mes que viene ni el semestre que viene, tenemos que aprender a convivir

con eso, ha hecho que se resienta un poco la rentabilidad. No obstante, el negocio está firme, la demanda está firme, el nivel de actividad jala y los clientes piden más. Todavía no podemos hablar de post COVID-19, pero estoy convencido que cuando esto vuelva a la normalidad la compañía post COVID-19 va a ser mejor que la compañía pre COVID-19. ¿Por qué? Porque esta crisis generó oportunidades, pudimos desarrollar el negocio del *retail*, del B2C, y cuando se recupere, que ya se está recuperando, el negocio B2B de *food service*, se va a apilar arriba. El recupero de un canal y el desarrollo del otro que vino para quedarse, nos va permitir tener una compañía más grande, con otro nivel o escala de facturación pre pandemia y, cuando se normalicen los costos, recuperaremos la rentabilidad que está a día de hoy un poco resentida.

4. ¿Cómo se relacionan las áreas de la organización? Según su experiencia, ¿Las interacciones entre las áreas de la empresa son positivas y favorecen la producción y la generación de la rentabilidad de Gandules Inc.?

Respuesta: Las organizaciones tienen distintas áreas que tienen que coordinarse y sintonizarse entre sí. Hay un área que es muy importante, que es el área de *supply chain*, dentro de esta existe un área de planeamiento que es la que integra toda la cadena de producción y comercial. Es como el director de orquesta que necesita que el campo sincronice con la industria y la industria sincronice con comercial, que a su vez tiene que ir coordinado con el tema de logística de exportación, todo lo que tiene que ver con los buques y demás. Es muy importante que esta sinergia e interacción se dé porque hace a la rentabilidad de la compañía. Si las áreas no sincronizan ni operan de manera armónica, se empiezan a generar ineficiencias operativas que generan sobrecostos a la compañía. Es muy importante la interacción y la integración de las áreas. Esto se da en la gerencia de *supply chain* y coordinados por el área de planeamiento.

5. ¿Cómo está conformada el área de Finanzas y la Contabilidad de la empresa actualmente? ¿Cuáles son las actividades que desarrolla esa área? ¿Cuenta la empresa con un sistema contable? ¿Podría comentar cuál es?

Respuesta: La empresa sí cuenta con un sistema contable que es el SAP ERP. El área de Finanzas y Contabilidad hoy está conformada dentro de otra compañía que forma parte del grupo, que es Mysticorp S.A.C., que le brinda servicio. Pero a nivel de gestión, trabajamos, interactuamos y operamos como si fuese la misma compañía. Tenemos lo que es el área de contabilidad que se dedica a todo lo que es registro contable desde la facturación de todos los proveedores, emisión de facturas, hace todo lo que es el posteo de las operaciones, genera los informes de resultados y situación patrimonial al cierre de cada mes. También dentro de esta área está el área de impuestos, que liquida tanto los impuestos locales como los que tienen que ver con la exportación, como es el caso del *drawback*. El área de Finanzas es también un área muy importante porque trabaja con el flujo de fondos, ellos gestionan el flujo de ingresos y lo sintonizan con el flujo de egresos, también se encargan del pago a proveedores, cobranza de clientes, establecen cómo se estructura el financiamiento de la operación de la compañía tomando deudas de corto y largo plazo. Entonces Contabilidad se encarga de impuestos y costos y Finanzas tiene que ver con el manejo de la tesorería y la estrategia financiera.

6. ¿De qué manera se toman las decisiones en el área contable de la empresa? ¿El área de Finanzas y Contabilidad de la empresa recibe capacitación? ¿Cada cuánto tiempo?

Respuesta: Tomemos en cuenta que área contable es responsable de dos entregables importantes que son los estados de resultados, la liquidación de impuestos y demás, y que ellos tienen que interpretar y aplicar la normativa contable de las IFRS y toda la normativa del SUNAT para todo lo que es la liquidación y pago de impuestos de la compañía. La

empresa también cuenta con una auditoría, somos auditados por una de las *Big Four*, que certifica que nuestros estados contables y nuestras liquidaciones están hechas echas de acuerdo a lo que la ley y la norma impositiva manda. Constantemente la SUNAT puede estar sacando nuevas resoluciones y normativas, y con los estudios, porque también contamos con estudios externos que nos asesoran, se arman cursos de capacitación ad hoc para transmitir cómo se interpreta y aplica la nueva normativa que se está implementando en el mercado. No sé con qué frecuencia los reciben.

7. ¿De qué manera calificaría al talento humano de Gandules Inc.? ¿Estos colaboradores pueden desarrollar carrera? ¿Este personal recibe formación continua? Sea específico por favor.

Respuesta: En realidad, Gandules Inc. al ser una operación con una fuerte integración vertical, trabaja con distintos perfiles muy diferentes. Nosotros trabajamos desde el campo, pasamos a la industria, de allí pasamos al área comercial y después tenemos las áreas de *staff* como Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos. Es muy diferente el perfil de un ingeniero agrícola o de un obrero agrícola que, en el otro extremo, el de un ejecutivo comercial o un gerente comercial. Son como culturas o idiosincrasias diferentes porque vienen formados de distinta forma y con distintos orígenes. Gandules Inc., como cualquier compañía, siempre estamos necesitados de talento, de gente buena, que aporte, que sea diferente. En cuanto al desarrollo de carrera, es algo que se busca, se promueve. Nos gusta tener jóvenes profesionales que vayan desarrollándose y creciendo dentro de la organización. Es cierto que la agroindustria per se tiene un alto índice de rotación, a mi gusto es alto, se mantienen en el rubro pero se comienzan a cruzar de compañía en compañía, pero es algo que desde gestión humana se busca retener el talento, capacitarlo, desarrollarlo y darle oportunidades, que vayan rotando por distintas áreas y sectores de la compañía para que tengan una formación

más integral, con vistas a ir escalando y tomando posiciones cada vez de mayor envergadura y responsabilidad.

La dotación total de GANDULES oscila entre 3,000 y 7,000 trabajadores, dependiendo del *peak* de cosecha y nivel de producción. A nivel de obreros, ya sean de campo o de planta, que es donde está el mayor volumen de gente, es cierto que la formación es muy básica, pero también las tareas que se les piden son de repetición, muy sencillas o simples, y ellos suelen tener limitaciones por la formación que han tenido a lo largo de su vida. Ya escalando en otras áreas, si se necesita en áreas claves personal con la capacitación, formación y experiencia necesarias para llevar a cabo la función, que son en definitiva los que halan la compañía hacia adelante. A nivel de mandos medios y gerencia, se necesita personal bien formado, calificado, con experiencia y habilidades no solo técnicas sino también blandas para poder interactuar, liderar y llevar adelante los equipos. Eso es clave. Yo siempre digo que las compañías son su gente y necesita tener buena gente.

8. ¿Cuántos colaboradores posee Gandules Inc.? ¿Podría indicarnos la cantidad por área de la empresa? ¿Cuáles son las funciones que desarrolla cada uno de los colaboradores? Comente con detalle (según el área).

Respuesta: Estamos hablando de 3,000 – 7,000 colaboradores, el detalle de cada uno no lo tengo. Como áreas, te puedo contar un poco cómo es el organigrama del negocio y dentro de esas áreas hay equipos. Reportando a la gerencia general tenemos a la gerencia de operaciones agrícolas, que tiene que ver con toda la producción a campo, y dentro de esa gerencia se abren cuatro áreas: (a) producción agrícola a campo abierto, donde hay todo un equipo de ingenieros agrícolas; (b) producción agrícola en invernaderos o casas mallas, donde hay otro grupo; (c) DEA, Desarrollo Estratégico de Agricultores, que a su vez está subdividida en dos: estructuración de cadenas productivas, porque nosotros buscamos mucho asociar a nuestra cadena de valor al pequeño y mediano productor agrícola que siembre y

produzca para nosotros bajo nuestro protocolo de producción y por intermedio de un contrato de producción por encargo, donde nosotros nos comprometemos a comprarle su producto a un precio ya pactado y les otorgamos los plantines, les contribuimos con los fertilizantes y agroquímicos y lo acompañamos durante toda la campaña con asesoramiento técnico.

Podemos hacer esto porque estamos vendidos hacia adelante, tenemos contratos de 12 meses para adelante y necesito generar la materia prima, ya estoy vendido con precio trabado, entonces me puedo dar vuelta y ofrecerle al productor un contrato de producción por encargo con un precio fijo ya pactado. La otra área dentro de DEA es acopio, porque nosotros acopiamos fruta en el mercado para nosotros abastecer nuestros procesos productivos para atender la demanda. Acopiamos piña, mangos, *peppers*, mandarinas. Este es el área agrícola. Después viene el área de producción industrial, del que dependen jefes que están segmentados por naves de producción, naves de conserva que están especializadas básicamente en morrón, naves de especialidades que está especializada en otros *cherries*, naves de frutas, naves de congelados. También dentro de esta área se encuentra el área de etiquetados de las conservas. Después tenemos la gerencia comercial que es la que se encarga de vender y generar los negocios, que a su vez está segmentada por regiones a nivel del mundo. Hoy por hoy tenemos cuatro regiones: (a) Estados Unidos y Canadá con un ejecutivo regional y un equipo que lo soporta; (b) Latam, que va desde México hasta Chile y Argentina, con otro ejecutivo regional y un equipo que lo soporta; (c) Europa; y (d) Oriente.

Actualmente Oriente es una mega región que incluye Medio Oriente, Asia, Oceanía y el Norte de África; esta región todavía tiene mucha oportunidad por desarrollarse y conforme se vaya generando más escala y volumen de negocios la vamos a tener que ir subdividiendo, pero por el momento está así. Como áreas de *staff*, está el área de *supply chain*, que a su vez se divide en área de abastecimiento y compras, que son quienes compran los insumos para la producción tanto agrícola como industrial, el área de planeamiento, que es la que coordina

todas las otras áreas y hacen el *matching* entre la oferta y la demanda, y el área de comercio exterior que es la que sincroniza toda la logística de exportación, lo que tiene que ver con los *bookings* de las navieras, la disponibilidad de contenedores, etc. Entonces están las líneas *core* del negocio y luego están las de *staff*, que le dan soporte a todo ese negocio, como contabilidad, finanzas, recursos humanos, control interno, seguridad patrimonial, seguridad industrial, es decir, su objetivo es dar servicio transversal a todas esas unidades de negocio que les acabo de mencionar.

9. ¿Cuál es la modalidad de pago a los colaboradores de Gandules Inc.? ¿Reciben los colaboradores incentivos anuales? Comente los detalles por favor.

Respuesta: Todos reciben su remuneración mensual y para las áreas que trabajan por objetivos hay tres tipos de incentivos de corto, mediano y largo plazo. Un ejemplo típico de incentivo a corto plazo es el que tiene el equipo de ventas, los vendedores; ellos tienen un plan de ventas que tienen que cumplir y por trimestre se les miden tres KPI's: (a) el cumplimiento del volumen; (b) el cumplimiento del precio medio; y (c) el cumplimiento del mix. Conforme vayan cumpliendo con estos objetivos, se hacen acreedores de un bono de corto plazo. Es como un desafío que se les propone para que se sientan motivados a lograr y superar los objetivos, porque si los superan también tienen aceleradores. El de mediano plazo, el bono anual, tiene que ver con el logro de objetivos anuales, finalmente están plasmados en el presupuesto del año, que ya está a otro nivel de la organización. Los objetivos de largo plazo tienen que ver con el desarrollo y maduración de la estrategia de la compañía, por ejemplo, con respecto al plan estratégico de la compañía a siete años. Hay hitos que se van cumpliendo que a su vez tienen un bono por llevar la compañía a materializar y hacer realidad su plan estratégico. Son bonos que van más allá de un año, son bonos que cumplen hitos cada tres años, cada cinco años. Básicamente son bonos de tensión para retener al profesional, al líder que tenga una visión de mediano – largo plazo y no esté pensando solo en

el corto plazo. Depende del nivel en el que te encuentres dentro de la organización, es el bono que te corresponde; puede ser uno, pueden ser dos, pueden ser los tres.

10. ¿Gandules Inc. aplica una política de capacitación y entrenamiento a sus colaboradores?

Respuesta: Hay capacitaciones técnicas que toma mucho el área de calidad o capacitaciones técnicas en el manejo de alguna nueva maquinaria que toma el área de producción o mantenimiento. Se está dando apoyo a capacitaciones en idiomas; idioma inglés para las áreas y profesionales que interactúan con los clientes del exterior, ya sean del área comercial, de calidad, de atención al cliente, para darles algún apoyo. Para algunos casos puntuales se da apoyo a profesionales que quieran desarrollar una carrera como la que están haciendo ustedes, por ejemplo, tienen el soporte de alguna forma por parte de la compañía.

11. Según su experiencia, ¿Cuáles son las fortalezas que posee Gandules Inc.?

Respuesta: Dentro de las fortalezas destacan el frente comercial, el desarrollo de mercado y cartera de clientes que se ha logrado a lo largo de estos 20 años, el constante apetito por innovar y desarrollar nuevos productos y nuevas formas de hacer; eso lo festejamos, lo propiciamos para que así se dé.

12. Según su experiencia, ¿Cuáles son las amenazas de la industria que pueden afectar a Gandules Inc.?

Respuesta: En cuanto a amenazas, existen tres riesgos latentes que estamos monitoreando constantemente. Ustedes saben que la agroindustria en el Perú nace en la costa desértica y todo nace a partir del agua, el agua es todo; es una amenaza que debemos tenerla controlada y asegurada porque a partir del agua nace todo. Si no hay agua, no hay agricultura. Si no hay agricultura no hay negocio. Es algo a lo que le ponemos especial cuidado y siempre estamos tratando de tratar de asegurar, desarrollar e incorporar nuevas fuentes de agua sustentables para tener la garantía de que vamos a contar con el agua para seguir produciendo

y abasteciendo nuestra demanda. El otro factor tiene que ver con el frente sanitario. Perú tiene innumerables ventajas para hacer agricultura. Yo soy argentino de origen y vengo de otras latitudes y me doy cuenta de que Perú tiene muchas ventajas, pero el riesgo relativo de hacer agricultura en Perú es, contando con el agua, muy menor con respecto a otras latitudes. Simplemente porque en la costa desértica del Perú no llueve. El agua no es un problema porque no llueve, no cae nieve, no caen piedras, no hay tornados, no hay tifones, no hay incendios. Si ustedes leen las noticias, se darán cuenta de que hay incendios en Chile o Argentina, o hay temperaturas extremas de calor o de frío, hay sequías extremas. Aquí es todo muy estable. El calor máximo en verano es de 30 grados y el frío mínimo en invierno es de 14 grados, en la costa norte del Perú. Entonces las plantas siempre están activas, siempre están vivas en una primavera – verano eterno. No hay como en otras latitudes que se consiguen temperaturas bajo cero o de 45 – 50 grados; esas cosas no se dan acá y eso es una ventaja competitiva. El problema es que, como no hay frío extremo, empiezan los problemas con las plagas; las plagas no cortan ciclo. Se necesita que la temperatura baje de los 8 u 6 grados para que mueran las plagas y se pueda reiniciar el ciclo. Siempre están vivas las colonias y siempre están migrando de lugar en lugar buscando dónde alimentarse. Cada vez hay más agricultura en la costa peruana y más repetición, por lo que entran en más áreas. Entonces esa sí es una amenaza porque vemos que la presión de las plagas, conforme avancen los años, va a ser mayor. Por otro lado, el primer mundo quiere comer cada vez más sano, por lo que nos empiezan a restringir el uso de agroquímicos para hacer el control de las plagas por un tema de residuos y demás. Por esta razón, cada vez hay más presión de plagas y menos herramientas o elementos para defenderte de esas plagas. Eso es algo que nosotros monitoreamos y cuidamos mucho. Tenemos algunos proyectos de producción con barreras sanitarias para podernos proteger de eso. La tercera amenaza que tenemos, tiene que ver con la mano de obra obrera. Hoy por hoy estamos sufriendo la falta de disponibilidad de gente

predispuesta a ir a hacer labores de campo o labores de fábrica, y esa esa mano de obra es cada vez más competida porque cada vez entran más y más hectáreas en producción y cada vez como que nos peleamos por la misma gente. Ese es otro riesgo y la forma de mitigarlo es tratando de automatizar y mecanizar la mayor cantidad de labores que podamos, no por un tema de ahorro de costos, sino por un tema de que llega un momento en el que ya no es una cuestión de precios, sino que no hay mano de obra. Es un riesgo latente que vemos más adelante, en las que van a haber cosechas que no se van a poder levantar porque no va a haber gente que la vaya a levantar. Las generaciones de personas que viene por detrás están cada vez menos dispuestas a ir a hacer labores de campo agrícolas a cielo abierto. El aspiracional del padre agrícola es que el hijo trabaje en una oficina o migre a una ciudad. Estas son cosas que estamos viendo y las queremos ir trabajando y mitigando con tiempo, es decir, asegurar el agua de fuentes sustentables, el tema sanitario y el tema de la mano de obra.

13. ¿Podría identificar los meses donde se aprecia mayor rentabilidad en Gandules Inc.? ¿Cómo son los ingresos percibidos por concepto de ventas mensuales? En caso de ser posible, ¿Podría proporcionar los estados financieros que sustenten estos conceptos?

Respuesta: En general, estamos principalmente en un negocio, porque nos estamos diversificando, de conservas. Las conservas son productos que tienen una vida útil de dos a tres años, lo mismo que el congelado. En el caso de los *peppers*, se puede decir que es producción de todo el año y es consumo de todo el año, con lo cual es bastante estable. También tenemos dentro del portafolio productos que son de estación o *seasonal* que tienen ventanas de cosecha establecidas. Por ejemplo, lo que es el mango. El mango se cosecha del 15 de diciembre al 15 de marzo y hasta el año siguiente no hay otra cosecha. Es distinto a los *peppers*, los morrones, los jalapeños que se podría decir que de 12 meses llevamos nueve u ocho meses en los que estamos cosechando constantemente. Entonces, en ese caso, se podría

decir que el primer trimestre o cuatrimestre del año, o el primer semestre del año, es un periodo en el que entran al portafolio de negocios *seasonals* que tienen buenos márgenes como el caso del mango. Además, la compañía se está desarrollando en lo que es el negocio de la fruta fresca, han empezado a crecer plantaciones de mango y palta haas que hemos sembrado tres años atrás y esta va a ser la primera campaña, que también son *seasonals*. Entonces, este primer cuatrimestre o semestre nos vamos a encontrar con la campaña de mango de industria, que tiene que ver con la conserva y congelado, el mango fresco y la palta fresca y se va a notar la diferencia en términos de márgenes y volúmenes de negocio de un primer semestre con respecto a un segundo semestre. En el segundo semestre, siempre sobre fin de año, los meses de diciembre y noviembre, producto de las fiestas, crece el nivel de consumo y aumenta un poco el nivel de demanda y facturación. El 70% de nuestra facturación es estable, el 30% restante se desarrolla en ese primer semestre que es donde genera un pico porque es el *seasonal* de la estación, donde se cosechan esas frutas, que es el mango y la palta.

14. ¿Económicamente hablando, cómo se encuentra la empresa luego de cumplir con las prohibiciones establecidas por el Estado por la COVID – 19? ¿Cuáles han sido las repercusiones que tuvo en términos monetarios? ¿Posee Gandules Inc. el capital suficiente para solucionar problemas a corto plazo?

Respuesta: Gandules Inc. sí posee capital suficiente para solucionar problemas a corto plazo, aunque siempre nos gustaría que fuese más, sobre todo con lo que tiene que ver con la automatización y mecanización de labores. Nos gustaría tener mayor acceso a capital para acelerar ese proceso de una manera más rápida de lo que hoy lo estamos haciendo. Lo vamos haciendo a medida que vamos obteniendo las líneas de financiamiento, un *business partner* que nos acompañe y se integre a nuestra cadena de valor. Por ejemplo, acabamos de inaugurar un nuevo *warehouse* con bastante grado de automatización, que lo hicimos de la

mano de un socio estratégico. Ahora estamos también recurriendo a automatizar nuestras líneas de etiquetado, también buscando un *business partner* que nos acompañe en este proyecto. Nos vamos reinventando en el camino en la medida en que el acceso al crédito bancario financiero está copado, restringido, cauteloso, buscamos vía financiamiento comercial, vía integrar otros socios al negocio, quizás como un *business partner* en algún eslabón y lo vamos haciendo, aunque sí me gustaría hacerlo de una manera más rápida.

15. ¿Tienen algún *business partner* en relación al tema de reclutamiento de personal?

¿O lo hacen *in house*?

Respuesta: A nivel de gerencias claves, se busca el apoyo de consultorías de *headhunters* que nos ayudan, pero muchas también se hacen de manera interna. Para lo que es el reclutamiento de personal obrero, por allí se recurre a gente que es allegada o que tiene grupos para lograr completar los planteles o las necesidades de mano de obra que requiere la operación.

16. ¿De qué manera se da el proceso de innovación en la empresa? ¿Cómo se maneja el área de tecnología, investigación y desarrollo en la empresa? Sea detallista.

¿Cuenta la empresa con la automatización de operaciones y sistemas de gestión?

Respuesta: Toda la innovación parte de alguna idea, de alguna propuesta. Todos están invitados a proponer cosas, a proponer ideas. No solo el departamento de I+D, cualquier persona, ya sea de comercial, de producción, de campo, administrativo o de impuesto puede recomendar o sugerir una idea de nuevo producto o de nuevo proceso. Sobre la base de eso se empieza a montar un proyecto en el que hay análisis de prefactibilidad, hay una primera reunión clave en la que se discute el sentido estratégico de hacerlo o no hacerlo.

Probablemente de 10 ideas quizás decidamos sacar adelante cinco y de esas cinco quizás una llegue a buen puerto, pero necesitamos que así sea porque de eso vive la compañía, de lanzar y desarrollar nuevos productos. Esto es debido a que en la cartera siempre conviven

productos que cumplen un ciclo de vida y si no, se mantienen estáticos y pasan a pelear en el mismo mercado con precio, por lo que se convierten en productos de muy bajo margen.

Cuando se desarrolla un nuevo producto, una innovación, es cuando comienzas a tener mejores márgenes. En la cartera siempre van a convivir los dos tipos de productos:

innovaciones y los productos que ya son de línea o *commodities*.

17. ¿Cómo se maneja el tema de los sistemas de información y comunicaciones en la empresa? Sea detallista. ¿Tiene la empresa sistemas de este tipo? ¿Aplica la empresa el comercio electrónico? ¿De qué manera se da la seguridad en sus sistemas?

Respuesta: Comercio electrónico no aplicamos porque en realidad nosotros no le estamos vendiendo al consumidor final. Le estamos vendiendo a importadores, distribuidores o *retailers*. Ellos son los encargados de venderle al consumidor final. Data hay un montón, el SAP es una fuente de data gigante, pero esa data hay que trabajarla y transformarla en información, trabajarla y segmentarla para que sea útil para la toma de decisiones. Ese es el desafío para las áreas de planeamiento, costo, contabilidad, I+D, es constantemente lo que se está buscando. En el área comercial tenemos un área de inteligencia comercial, que básicamente se dedica a analizar las bases de datos, no solo internas de la compañía, sino también externas, como los sistemas de aduanas tanto del Perú como también de otros países, para entender cómo se está conformando y desarrollando el mix de negocios y el desarrollo de los distintos jugadores en cada uno de los mercados.

18. ¿Podría explicar paso a paso el desarrollo de los servicios ofrecidos por Gandules Inc.?

Respuesta: Gandules Inc. comercializa productos, pero que van de la mano de un servicio. Nosotros tenemos el servicio B2B y B2C. El B2B es para hoteles, restaurantes y *caterings* que, si bien está materializado en un producto, es importante para ellos el nivel de

servicio. Esto quiere decir que tú le entregues el producto en tiempo y forma para que él pueda atender su negocio. El cliente no puede quebrar *stock*, él tiene que tener los *peppers* para ponerle a las pizzas o a las ensaladas, por ejemplo, así que eso es muy importante. En el negocio B2C de *retail* pasa algo parecido. Los supermercados deben tener el producto en sus góndolas siempre exhibidos, porque, de lo contrario, es una oportunidad de venta que se pierden. Ese trabajo nosotros lo hacemos hoy por intermedio de los importadores o distribuidores que están en cada uno de los mercados que atendemos. Lo hacemos de manera coordinada y anticipada; es decir, por ejemplo, hoy ya estamos generando los contratos, las órdenes hasta junio del año que viene. Trabajamos de manera coordinada con ellos porque ellos conocen su *supply*, sus niveles de inventarios y nos lo piden a nosotros con 8 meses, 9 meses o hasta un año de anticipación, y es allí donde trabaja el área de planeamiento para generar la necesidad de siembra, los volúmenes de cosecha para producir y poder entregar el producto en la fecha requerida para poder atender a los canales necesarios. El desarrollo del servicio lo podemos sintetizar en que es un trabajo en conjunto, planificado y coordinado con anticipación para poder atender la demanda. Yo siempre digo que a los *peppers* no los podemos imprimir en una impresora 3d, no nos pueden llamar pidiéndonos un envío inmediato; nosotros tenemos que sembrar la semilla, que tiene 45 días de desarrollo el plantín, hacer la campaña que son 100 días hasta hacer la primera cosecha y después estás 90 días más cosechando, luego hay que producirlo, subirlo al barco y mandarlo al mercado de destino, con lo cual necesitas 9 meses de planificación.

19. ¿Cómo visualiza a Gandules Inc. en dos, cinco y 10 años? ¿Cuáles son las acciones que se están desarrollando para llegar a dicha visión?

Respuesta: Nosotros estamos diversificando el negocio y abriendo nuevas líneas de negocios. Gandules Inc. creció durante muchos años de la mano de la conserva y del negocio del *food service*. Dentro de ese negocio queremos adecuar el mix y desarrollar el negocio del

retail, el negocio B2C, que allí la pandemia nos ha ayudado, acelerándonos y precipitándonos, porque con ellos se llega a otros márgenes de rentabilidad y demás. El negocio del congelado también lo seguimos desarrollando, año tras año ha venido creciendo. También hemos mejorado el mix, porque la capacidad se puede decir que está tomada, pero cada año hacemos más contenedores de mangos, más contenedores de palta y menos contenedores de morrón, que es un *commoditie*, por lo que se puede decir que estamos mejorando el mix. Estamos entrando en la línea de fruta fresca, hemos sembrado ya 300 hectáreas de cultivos para fruta fresca, que este año se puede decir que es la primera campaña con un volumen interesante y tenemos planes para seguir creciendo. Tenemos también una línea de purés y concentrados de pulpas de *peppers* y de frutas y a futuro también queremos entrar en el negocio de deshidratados. Es decir, nosotros buscamos estar diversificados desde la generación de la materia prima misma, porque la generamos tanto de campos propios como de campos de terceros, ya sea con un contrato de producción por encargo con el DEA de cadenas productivas o comprando acopio de frutas. Cuando me meto a la industria, también estamos diversificados porque trabajamos con *peppers* y con frutas. Dentro de los *peppers* tenemos los clásicos y tradicionales, como el morrón, el jalapeño, el *green chili*, y muchas especialidades como el pimiento lágrima, un mini *pepper*, un *sweety peep*, un *Cherry*.

Después tenemos todo lo que es fruta, como mango, piña, palta, mandarina. Diversificamos también la materia prima y cuando nos metemos a la línea de proceso, tenemos conserva, congelado, fruta fresca, pulpa, puré concentrado y, a futuro, deshidratados. Cuando nos vamos a los mercados, nuestro mercado es el mundo, Norteamérica, Europa, Asia, Oceanía, estamos en distintas regiones. Cuando nos metemos en las regiones, también nos diversificamos en canales porque estamos en lo que es el *food service* y el *retail*. Cuando nos metemos en el *retail*, atendemos tanto marcas de los *retailers*, hacemos las marcas propias de los *retailers*, como por ejemplo *Great Value* de Walmart, marcas propias de los importadores

y estamos desarrollando marcas propias de la compañía GANDULES. Como pueden ver, el plan estratégico para adelante es diversificar, desde la generación de la materia prima, pasando por la diversificación de las líneas de procesos, diversificar los mercados y los canales. Hay palabras claves para nosotros, como diferenciación, especialidades, *retail*, marca, eficiencia, que toda acción que pongamos en marcha profese de ese glosario de palabras, porque sabemos que detrás de eso está el negocio sustentable con rentabilidad para llevarlo para adelante. De aquí a dos, cinco y 10 años yo vea a un GANDULES con otra escala de producción, con otro nivel de diversificación y con un negocio sustentable y rentable. Hay que llevarlo adelante, hacerlo una realidad, sobrellevar estas coyunturas que la realidad nos pone, como el COVID-19, la crisis de navieras y contenedores, pero eso es lo que la vida nos pone en frente y hay que hacerlo.

Cierre (5 minutos)

Es importante para nosotros agradecerle por su tiempo. Todas sus opiniones se tomarán como base para iniciar a elaborar Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

Apéndice B: Segunda Entrevista Aplicada

Guía de Entrevista al Gerente General de Gandules Inc.

Empresa: Gandules Inc.

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Nombre: Michael Ruiz Moncada

Fecha: 12/11/2021

Tiempo de entrevista: 1 hora

Hola Michael, buenas noches. Somos Marcos Alcántara, Lorena Gálvez, Colbert Palomino y Alex Pairazamán y nos encontramos aplicando esta entrevista con el propósito de recolectar información para realizar el Business Consulting en Gandules Inc., la cual es una empresa de capital privado que participa en actividades de agroexportación; esa es la razón principal de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda interrogantes que le haremos a continuación:

Desarrollo:

- 1. Como visión general del negocio, ¿Qué Fortalezas / Debilidades podrías identificar en Gandules Inc., es decir, como parte de su estructura interna y modelo de negocio?**

Respuesta: Gandules Inc. es una de las empresas del corporativo, que cuenta con 6 compañías. La compañía más grande que tenemos en el corporativo es Gandules. También asesoramos y brindamos servicios para Gandules y las demás empresas de la Corporación Rozas (COROZ). Ya básicamente voy a cumplir 15 años en la agroindustria, pasando por empresas de consumo masivo y de alto índice de mano de obra. Por ejemplo, en una de las empresas en las que estuve casi 10 años es Camposol con un número de trabajadores que llega entre 18,000 y 21,000 trabajadores en épocas pico por el tema del arándano. Ellos tienen arándano, palta, mandarinas, y nosotros como Gandules estamos en el rubro del capsicum y

también estamos incursionando en frutales. Básicamente mi responsabilidad como apoderado de la compañía y representante legal es todo el tema de gestión humana y legal de la corporación y para Gandules. Una de las fortalezas de Gandules es que es una empresa que se dedica al rubro de los capsicums, en el cual no hay muchas empresas que se estén todavía desarrollando en ese rubro en el país, estamos hablando más o menos de unas 5 – 6 compañías, a diferencia de otras compañías que todas hacen arándanos, paltas, entre otras variedades comunes en el mercado. Gandules es una de las compañías pioneras en el tema del capsicum en Perú. Esa es una de las fortalezas que tiene Gandules, el haber iniciado y haber apostado hace bastantes años por esta iniciativa del capsicum que no era un producto estrella en el mercado nacional. Prueba de ello es que más del 90% de la producción se va para el extranjero y no para el mercado nacional. Como debilidad, yo creería que es fortalecer su marca empleadora. La marca empleadora es como el sello personal de cada uno y como el sello personal de una compañía, donde creo que quizás esa es la debilidad desde la óptica, como nosotros vemos, del lado de gestión humana y reclutamiento de personal que la marca empleadora como Gandules necesita repotenciar, obviamente, y estar en el sitio que le corresponde en función de ser una empresa principal, no una empresa mediana ni chica, sino una empresa grande en función del rubro en el que está. Yo creería que hay compañías en el mercado que explotan muy bien la marca empleadora, saben cómo explotar la marca empleadora. Yo creo que el déficit todavía de Gandules Inc. es que no hemos explotado la marca empleadora. Dicho en buen cristiano, no hemos cacareado los huevos como tiene que ser; los goles se gritan, los goles no se guardan. Hay que hacer mayor énfasis en eso. Yo creería que esa es una de las debilidades de la compañía, en la que deberíamos reforzar el tema de marca empleadora para hacerla más visible. Si bien es cierto que tenemos clientes fuera y clientes que vamos de una u otra manera afianzando y vamos consolidando una relación comercial durante varios años y nuevos clientes también, yo creería que, a la interna,

y estoy hablando básicamente del tema de reclutamiento de gente, desde ese enfoque lo estoy mirando, es que al tú repotenciar la marca empleadora, eres más atractivo para el reclutamiento de gente. Estamos hablando de la parte interna, entonces básicamente por allí lo estoy enfocando, entre las fortalezas y debilidades de la compañía, pero en función de un tema puntual que es el reclutamiento de gente.

2. Así también, como análisis del entorno, ¿qué Oportunidades / Amenazas identificas que pueden ser aprovechadas o deben ser controladas por Gandules Inc.?

Respuesta: De acuerdo al análisis del entorno, tiene mucho que ver con la competencia que tenemos con otras agroindustrias. A nivel nacional, y vamos a hablar básicamente de dos regiones que son La Libertad y Lambayeque, las agroindustrias aportan casi el 46% de mano de obra formal en ambas regiones. Es un número considerable al tener una informalidad de casi un 80% en el país. La agroindustria contribuye a la formalidad de las personas, volviéndolos inclusive sujetos de crédito, teniendo un seguro; en todo ello radica lo que es tener formalidad en el país. Dicho esto, escasea la mano de obra. Las agroindustrias se pelean, en buenos términos, por la mano de obra. Dan ciertas ofertas en las cuales uno puede o no competir en cierta manera. Cuando hablamos de las oportunidades o amenazas que se identifican, como amenaza identifico que competimos contra 4 o hasta 5 agroindustrias, no en capsicums, pero si, por ejemplo, en algo como el arándano. Para que tengan una idea, si yo para una línea, nosotros llamamos líneas a los surcos donde está el tema de las frutas para recoger o cosechar, necesito unas 25 personas, en el arándano esa misma línea se cuatriplica, es decir, se necesitan 100 personas. Se necesitan más personas porque la cosecha de ese fruto es más sensible y necesita de más mano de obra, por lo que cuadruplica la cantidad de gente que yo necesitaría en un ambiente normal. Por lo tanto, una amenaza es la falta de mano de obra en la región para satisfacer los requerimientos para los planes de cosecha que nosotros tenemos y que se planifican en el año. Tiene que ver mucho

con la planificación, porque cuando tú planificas este tema en función del número de gente por los meses del año, entonces tú ya vas haciendo estrategias también pensando en la competencia, y en esa competencia también hay que estudiar cómo está en el mercado. Para que tengan un ejemplo, la amenaza podría ser la competencia de mano de obra porque la mano de obra escasea en función del número de gente que necesitan las agroindustrias. Nosotros competimos con empresas como, por ejemplo, Hortifrut y Agrovision, que en sus campañas necesitan más o menos entre 12,000 a 18,000 gentes, mientras que nuestra población en nuestro pico más alto ha llegado a 6,000 exagerando. Ahora, ¿dónde está la amenaza? En que el arándano, por el margen que tiene de contribución a la venta en el mercado, margina más que el capsicum y tienen ellos la libertad de ofrecer bonificaciones muy atractivas de cara al trabajador. Por ejemplo, una empresa, para ser atractiva al mercado en esta campaña de arándanos, ofertaron como variable de reclutamiento una camioneta Mazda CX-9 para los cosechadores de arándanos; hasta un abogado que trabaja conmigo quiso irse a cosechar a Agrovision. Tú dices: eso es exagerado. Sí, pero demanda para que la gente vaya. Han estado dando bonos, han dado incentivos para que vayan a trabajar, por ejemplo, el 8 y el 9 de octubre que fue feriado; incentivaron a la gente para que, trabajando esos días, fuera del jornal normal de la semana, recibieran 350 soles. Eso nunca se ha visto en la agroindustria y es por esto que esa es una amenaza que nosotros identificamos. Hay que analizar a la competencia, hay que analizar el hectareaje, la planificación, el número de gente. Ahora, ¿cuál es la oportunidad que tiene Gandules? A diferencia de otras empresas que producen arándanos, nosotros podemos garantizar a lo largo del año 10 meses de trabajo continuo. Las empresas que trabajan con arándanos comienzan en julio y terminan como en noviembre y luego tienen que esperar hasta el otro año. Entonces, aprovechaste esos meses, pero el resto del año te quedaste sin chamba, ¿a dónde vas? A Gandules. ¿Cuál es la chamba de Gandules? Mantener y retener a todas estas personas a la vuelta del año siendo atractivos y

competitivos, haciendo algo que funciona que es el tema de retención del talento. Esa es una parte potente que hay que tener en cuenta. Resumiendo, la oportunidad es que nosotros nos abocamos a conseguir mano de obra a la vuelta del año por 10 meses continuos, lo cual representa una oportunidad que no tiene otra empresa, y la amenaza es la competencia por las bonificaciones que otorga y la necesidad que tienen por cubrir el número de gente para ese cultivo.

3. ¿Puede Gandules Inc. competir con esas bonificaciones de las otras agroindustrias?

Un poco para ubicarnos, nosotros estamos geográficamente en Jayanca, a una hora de Chiclayo, y tenemos más o menos 12 distritos aledaños a Jayanca que los separa más o menos 1 hora / hora y 15 minutos. Agrovision, Hortifrut, y HCE Berries allá en la zona de Olmos, ellos están mucho más lejos de las poblaciones que yo les acabo de mencionar, estamos hablando de 3 – 4 horas. Entonces, la gente para irse a trabajar con esas empresas debe pararse a las 3 de la mañana, a diferencia de quienes trabajan en Gandules que pueden levantarse de 4:30 a 5 de la mañana. Obviamente, regresas a tu casa entre 9:30 y 11 de la noche, mientras que trabajando con nosotros estás en tu casa a las 8 de la noche. Entonces, nosotros tenemos que jugar un poquito con eso. Les decimos que con el arándano van a ganar un poquito más, pero: (a) no te asegura varios meses de continuidad laboral; y (b) vas a pasar menos tiempo en tu casa si no estás con Gandules. Ahora, en cuanto a costo / beneficio, ¿te conviene estar en una compañía durante 10 u 11 meses al año que queda entre 30 minutos y una hora de tu domicilio o quieres trabajar únicamente 3 - 4 meses del año estando a 4 – 5 horas de tu lugar de destino. Entonces la gente ya sopesa; esas son estrategias de negociación que nosotros valoramos y que mueven mucho, porque hay gente que dice “hago el sacrificio, pero quiero ganar más”. Ya es una estrategia de compañía como retenemos al personal.

4. ¿Podría indicar los principales problemas que está presentando la empresa actualmente? (por lo menos 3-4)

a. Área: Comunicación

b. Problema: Marca empleadora

c. Descripción del problema: Ya hablé al respecto anteriormente.

a. Área: Producción y Gestión humana

b. Problema: Retención del personal

c. Descripción del problema: ¿Cómo retienes al personal? ¿Siendo más atractivos en el mercado, siendo competitivos, entregando los mismos bonos? No necesariamente. Las personas, y eso es algo que lo tenemos muy interiorizado los de gestión humana, no buscan solamente ser reconocidos de manera pecuniaria, también viene el reconocimiento intrínseco, el reconocimiento subjetivo, que es básicamente el buen trato. Hemos tenido una alta rotación en jefaturas de producción donde cada quien viene con cierta cultura en función del trato. No tenemos una cultura alineada y estructurada como para nosotros poder decir “por estos factores es que tengo ausentismo”. Para que se entienda, yo creería que debemos mejorar en el tema de habilidades blandas a ese nivel porque al trabajador le gusta que lo traten bien, que lo saluden, que se preocupen, indistintamente del tema de la retribución patrimonial. No es lo mismo decir “señores, requerimos el apoyo porque ustedes son importantísimos para la compañía y vamos a hacer 3 – 4 horas extras que nos van a servir a completar el contenedor por este pedido que hemos tenido” (todo el mundo te aplaude y dicen: vamos ingeniero, sí se puede, todos somos Gandules) en lugar de decir “el día de hoy se les informa que vamos a hacer 2 – 3 horas extras, así que a chambear” (es distinta la reacción). Yo creo que el problema es ese, mejorar el tema de habilidades blandas para mejorar la productividad de la gente en función del buen trato. Este es un problema que se identificó hace menos de 4

meses, justamente en función del déficit que comenzamos a tener de gente y comenzamos a explorar y nos dimos cuenta de que tenemos allí un déficit, que era no haber desarrollado en algunas jefaturas o en algunos supervisores que tienen gente a cargo el tema de habilidades blandas. El plan, parte de la solución que le dimos, fue comenzar a hacer *focus groups* con los trabajadores para levantar necesidades no atendidas y, por otra parte, comenzar con el área de capacitación el taller de gestión de habilidades blandas, en función de darles herramientas.

Porque muchas veces las personas no manejan las habilidades blandas porque no saben utilizar una herramienta para ello; es decir, una comunicación efectiva, un parafraseo. El área de capacitación está gestionando el tema de implementación de talleres de habilidades blandas para reforzar el tema de los *focus group* y con eso hacer un cambio en función del trato o identificación de necesidades no atendidas por parte del personal. ¿El tema de retención de talento se da a nivel de producción, en la parte operativa, o también a nivel de la parte administrativa, en vista de la alta rotación con los jefes? Básicamente esa tarea la tiene el área de gestión de talento corporativa, que tiene su sede en Lima, tengo entendido, porque nosotros trabajamos de la mano con ellos, que han implementado un programa de línea de sucesión y de retención del talento en función de evaluaciones por cumplimiento de objetivos y también de levantamiento de necesidades de todo el personal empleado, un poco para identificar y ver las motivaciones de la rotación. Puntualmente las rotaciones que tuvimos en las áreas de producción básicamente se deben a un tema de banda salarial. Por allí una empresa comenzó a romper un poco el mercado en bandas salariales justamente al inicio de campañas y tuvimos algunas bajas en función de oferta y demanda. Entonces, el tema de los jefes se viene trabajando con el área de gestión de talento en Lima y la parte operativa (operarios, supervisores, entre otros) la venimos trabajando en sedes.

Otro problema radica en la planificación. Yo creo que la planificación va de la mano con aristas como, por ejemplo, el tema agrícola y el tema de la planta. ¿Por qué? Porque yo no puedo planificar una situación de tantos kilos o de tantos productos, si es que no tengo claras las condiciones del campo. Si no tengo claro con cuánta gente en el sector en el que me estoy moviendo voy a contar para no tener problemas en función de los kilos que se puedan desarrollar. También debo tomar en cuenta los kilos que voy a procesar para saber si voy a tener la capacidad en planta para entrar en la manufactura. Allí también entra gestión humana, quien debe indicar cómo está el mercado en función de los meses pico. Porque, por ejemplo, si digo que tengo 200 toneladas para cosechar y necesito de una semana a otras 700 personas y para procesarlas necesito 700 personas más, pero ¿qué genio te recluta en 2 días a 1,400 personas? Cuando la planificación es sostenible en función de lo que arroja el campo, la capacidad de la planta y la capacidad que tienes de mano de obra, y teniendo en cuenta variables como la competencia, la retención, distancia de zonas, transporte, proveedores, entre otras, es todo un mix de variables que deben ser sopesadas. Yo lo que siempre he expresado es que deberían, que ya existe y se ha implementado hace muy poco, existir equipos multidisciplinarios en función de la planificación, en función de la producción y en función del recurso humano y que estas variables puedan converger en una sola idea. En otras compañías, estos equipos multidisciplinarios trabajan todo el año, desde la especialización que existe de personal que evalúa la planta, los evaluadores que tiene que ser personal bastante técnico, donde ellos de manera técnica te indican cuánta fruta tienen en la planta, que es distinto planificar desde la oficina y decir cuánta fruta va a dar si no has ido al campo a verificar esa situación. Todo eso converge a que necesitamos mayor tecnicismo en la parte de evaluación agrícola para que esto también se converse en un equipo multidisciplinario, que ya lo tenemos muy recientemente, pero que debería ser una forma de trabajo continua donde todo el mundo dé un punto de vista y se coordine para que no solamente un área sea la

responsable. Por ejemplo, el área de campo no puede decir “yo ya cumplí con mis kilos, yo ya contribuí al negocio en tanto, así que ya cumplí”, porque tal vez en planta no pueden procesar porque no hay gente, por lo que ese producto que se cosechó se iría al desmedro y por lo tanto hay una pérdida. Entonces, como área de campo sí cumpliste tu objetivo porque cosechaste tantos kilos, pero planta no pudo cosechar; entonces hay un desmedro y una pérdida para la compañía. Creería que el factor que se debe tomar en cuenta es el resultado como compañía y no el resultado como áreas de la compañía.

5. ¿En algún *focus group* que hayas hecho con esta masa de colaboradores han recopilado algunas necesidades o motivaciones de por qué trabajan para Gandules? ¿No creen que quizás podrían motivarlos a mantenerse trabajando con ustedes si le brindan asesoramiento para que puedan tener su techo propio?

Respuesta: Por casualidad, una de las empresas del grupo es una inmobiliaria y tenemos un complejo habitacional justo al costado de la planta que está en desarrollo y que justamente es un poco de lo que vendemos. Tienen continuidad laboral, son sujetos de crédito, pues en este mercado tan informal es muy difícil obtener un crédito si no tienes boletas e ingresos constantes, aunque eso depende también del sector. Para ellos, esos son buenos beneficios. Sin embargo, nosotros básicamente empleamos personas que vienen de un sector que sería más o menos el D y E, donde ellos viven del día a día, donde ofrecerles formalidad y continuidad representa ofrecerles ingresos a lo largo del año y nosotros manejamos el tema de responsabilidad social en función de llegar a comunidades e incentivar escuelas para sus hijos, incentivar mejoramiento de parques para la comunidad, otorgando donaciones a los comités de vaso de leche del sector de dónde vienen estas personas cuyos estratos son bastante humildes. Hemos tenido casos de éxito en los cuales inclusive algunos hijos de trabajadores ya están en institutos y universidades. Estamos también durante el

último año haciendo un reconocimiento a las personas más antiguas por haber acompañado a la compañía durante todos esos años.

En San Pedro tenemos una coyuntura actual, que para esta campaña va a cambiar, que ha sido el déficit de recurso hídrico. En este sector no ha habido agua para alimentar a los campos y poder desarrollar cosechas. Por eso hemos tenido que ir a desarrollar nuestras cosechas a la zona de Cayaltí, que es más o menos por el lado de Zaña. Este ha sido un déficit que ha golpeado a la represa de Gallito Ciego durante este último año después del Niño y la Niña, pero para este año hay un superávit de recurso hídrico y se estima que la campaña que iniciamos a fines de año hasta el 2022, para San Pedro significará un repunte y se convierta en una sede que cuente con más o menos 2,500 personas. La competencia que tenemos en San Pedro son los arroceros, pero los arroceros son trabajos informales por campañas, no hay que confundir molinos con arroceros. Nosotros competimos con eso, ofreciendo formalidad para que las personas puedan cambiar su calidad de vida y puedan ser sujetos de crédito. Hoy por hoy, eso es algo que les llama mucho la atención a los trabajadores. También está la posibilidad de tener un seguro, especialmente en la época de la pandemia donde estaban más seguros en la compañía que en sus propias casas por todos los protocolos que las compañías han tenido que desplazar por esta pandemia. San Pedro, para este próximo año, representa una operación que va a crecer, pero que no ha tenido la preponderancia y por eso no se han visto mucho los temas de responsabilidad social en función de complejos habitacionales, a pesar de que también tenemos terrenos de la inmobiliaria por allí, pero no se le había dado foco porque no había mano de obra que estuviera con nosotros el último año y medio.

6. Mencionaba antes el tema de los grupos interdisciplinarios y añadía que los objetivos se cumplían por áreas y no se enfocaban en cumplirlos como compañía, ¿considera que eso tendría algo que ver con cultura de la empresa o los valores de la

empresa? ¿Quizás no se han fomentado de la manera adecuada o falta hacer un poco más de énfasis en la cultura del trabajo en equipo?

Respuesta: Yo creería que es el tema de hacer énfasis en la sinergia en el trabajo en equipo. Yo no creería que la cultura de la compañía, porque nosotros reportamos a un grupo familiar que tiene muy claros los objetivos y que siempre le da una ponderación muy alta al trabajo en equipo. No hay mucha burocracia, no hay muchas estructuras piramidales. Te puede llamar el presidente del directorio cuando menos lo creas para felicitarte o llamarte la atención, en función del cumplimiento de los objetivos que tienes. Así de directo es el tema en Gandules. Yo no lo veo como un tema de cultura, yo lo veo más bien como que el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo. De que uno no solo cumpla con el número que se dio en el planeamiento estratégico. Eso se debe amalgamar en función de que los objetivos de cada uno deberían ser compartidos, trabajados, colegiados y estructurado para que, en el mundo ideal, cumplir con el 100% de esos objetivos, pero en una misma línea. Por ejemplo, “yo tengo que cosechar tantos kilos, pero ¿vas a poderlos procesar?”, “No, tienes que retener fruta en el campo”, “no salgas tal semana, sal la otra”, “gestión humana, ¿cómo estamos con gente?” , “Para esta semana Cerro Prieto está entregando bonos a no más dar, aguantémonos, pasémoslo para dentro de dos semanas, ¿qué les parece?”, “Calidad, ¿cómo viene el tema de la retención por el tema de pesticidas?”, “Viene bien, así que por ese lado normal”, “transportes, cómo vas...?” Todo eso hace que los objetivos se logren de una manera integral y creería que eso es lo que se debería reforzar y debería quedar como un tema de compañía. Debe quedar registrado que esa es la forma de trabajo de la compañía y ya no se pueden mandar a cosechar tanto si no consultas las capacidades. Tiene que haber una interacción muy compacta. ¿Qué pasaba antes? Decían “gestión humana, necesito 700, 800, 300, 500 personas”, “pero eso cómo salió”, “no sé, eso es lo que me manda campo”. Los tiempos van cambiando y con eso no quiero decir que antes las cosas se estuviesen haciendo mal, sino que

tal vez se estaban haciendo desordenadamente. La mano de obra, anteriormente, cuando todavía la competencia del arándano no era agresiva, sobraba; es decir, “quiero 500 para dentro de tres días”, “te los traigo”. Y se los traían, porque no había la competencia del arándano. La gente más bien pedía trabajar. Te dabas el lujo de decir “tengo chamba para 15 días porque pasó un problema en la línea y voy a tener que dar descanso temporal a 300 personas; lo siento, muchachos, se van”, “está bien, ingeniero, pero me vuelve a llamar, ¿sí?”. Ahora tienes que decirle “compadrito, no te me vayas a ir”. Porque las condiciones cambiaron en la oferta de mano de obra, ya no es como antes que te dabas el lujo de estar solamente dos empresas en el sector en la región, cuando ahora tienes 6 o 7 que te demandan 4 o 5 veces mayor número de mano de obra.

7. En ese grupo que han formado, ¿cómo es la remuneración? ¿Es fija o variable? Quizás podría haber algún indicador que puedan agregar a su planilla de desempeño para incentivarlos a trabajar en equipo, ¿qué opina?

Respuesta: Te cuento mi experiencia en estos 15 años de experiencia en agroindustrias. La agroindustria no es un negocio tan cuadrado, es un negocio bastante versátil, complejo, cambiante y va de la mano de muchos factores. El factor climático es uno de ellos, el factor hídrico es otro, el factor humano es otro. No es como otras compañías que tienen un *commoditie*, como, por ejemplo, Laredo que hace Manuelitas a base de azúcar, pero yo tengo mi azúcar comprometida a 5 años. Allí no hay mucho que decir, trabajo bajo objetivos, le pongo metas, hago variables y bonos por objetivos o productividad. En la agroindustria es un poco más difícil hacer eso. Sin embargo, yo sí estoy de acuerdo con poner indicadores. Por ejemplo, si tu déficit es que la gente se va, hay mucha rotación en operarios, entonces hay que identificar por qué se va. Hay que determinar, por ejemplo, si es por la competencia. De repente puede ser que esa semana el ingeniero no les entregó EPP y solamente han tenido EPP usados de la semana pasada y a los operarios no les gustó esa

situación. El ingeniero se olvidó de instalar los megáfonos y ha estado gritándonos, porque en la planta no se escucha mucho por las máquinas y eso no me gustó; esas cositas que te pueden generar un mal rato, hacen que la gente se vaya y tenga un alto índice de rotación en el agro. Si yo le pusiera un indicador a cada jefe que maneja un área con gente, por ejemplo, las naves de producción, si tu indicador es que tengas máximo, exagerando, 5% de ausentismo, rotación o baja de tu gente, ese jefe va a matar para que nadie se vaya, los va a tratar con mano dura. Esto también al gerente, al jefe del jefe, se le establecería que, si el jefe no consigue el porcentaje de acuerdo al indicador por rotación o ausentismo, su bono de desempeño anual también baja un 25%; el gerente no estaría contento con eso. Son cosas que deben ir de la mano. En temas de seguridad y salud en el trabajo, por cada accidente que exista por negligencia o por no dar capacitación, ese es un demérito y entra a cuantificar y bajarte el bono a fin de año. Entonces, yo creería que esos indicadores, si bien unos pueden ser penados con los bonos, también podrían ser penados con la presentación mensual de los indicadores porque eso dice mucho de la gestión. No necesariamente se debe esperar un año redondo para determinar que se baja el bono, sino que una vez al mes, cuando se presenten indicadores a la gerencia general, se valoriza el desempeño por indicador. Yo creería que eso se debe preponderar más; los indicadores que cada jefatura o gerencia tenga en función de amarrarlos a temas como ausentismo, rotación, accidentes de trabajo, entre otros. Y obviamente también en la productividad. En otra empresa, nosotros evaluamos la productividad de la gente e hicimos un trabajo de capacitación y desarrollo de líderes. Esto fue un trabajo complejo de año y medio. Dio sus frutos porque después de ese periodo la productividad de la gente subió 22 puntos; es una barbaridad. Teníamos un campamento para 2,000 personas y en esos dos años ni se activó el campamento, había gente de la zona que continuaba con nosotros a pesar de que la competencia pagaba más. Fuimos con el gerente y este dijo que teníamos que infiltrarnos diciendo que éramos de una auditoría social, porque

veíamos que algo estaba pasando. Hablamos con la gente y les preguntamos por qué habían venido a trabajar con nosotros, por qué no se habían ido con la competencia si pagaban más. Ellos contestaron que no se iban porque en esta empresa los trataban mejor. Entonces, la gente también evalúa eso. Fuimos a preguntar también en la planta y nos respondieron que los ingenieros los incentivaban, les ponían música, hacían pausas activas con ellos, bailaban, preguntaban cómo va la familia. Eso les levantó la productividad.

Cierre (5 minutos)

Es importante para nosotros agradecerle por su tiempo. Todas sus opiniones se tomarán como base para iniciar a elaborar Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

