



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL  
OPERADOR LOGÍSTICO CARGO BUSINESS PERÚ”**

**Trabajo de Investigación**

**presentado para optar al Grado Académico de**

**Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por:**

**Srta. Vilma Susetty de los Milagros Guevara Campos**

**Sra. Edith Magally León Montoya**

**Sra. Cindy Elvira Vergara Rojas**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro**

**[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)**

**2022**

## **Dedicatorias**

A mis padres, hermanas y esposo por su apoyo incondicional.

### **Cindy Elvira Vergara Rojas**

A Dios; a mis padres por sus enseñanzas, valores y apoyo incondicional; a mi querido hermano con mucho cariño; y, de manera especial, a Luis Carlos por su amor, paciencia, motivación, apoyo incondicional y por compartir conmigo este proceso.

### **Vilma Susetty de los Milagros Guevara Campos**

A Dios y a mi Virgencita del Carmen, a mis padres amados en el cielo Agapita y Luis, a mi compañero de vida Víctor, a mi hija Arianna, a mi hermano Edwin, a mi tía Maura por su comprensión y apoyo constante, y a la Universidad del Pacífico por darme la oportunidad de estudiar en esta casa de estudios.

### **Edith Magally León Montoya**

## **Agradecimiento**

Nuestro agradecimiento a Pacifico Business School por el nivel de docentes que tuvimos. Le agradecemos especialmente a Iranzú Goicochea, Adriana Molina y Juana Díaz por su constante apoyo, y a nuestro querido asesor Alejandro Flores, quien nos motivó a presentar la mejor versión de nosotros mismos.

## **Resumen ejecutivo**

Este trabajo tiene como propósito presentar una propuesta de plan estratégico para el Área de Recursos Humanos de la empresa Cargo Business Perú para los años 2021-2030. Las líneas de acción de este plan buscan lograr el desarrollo y la consolidación de los procesos del área que acompañen el crecimiento proyectado de la organización.

La empresa Cargo Business Perú cuenta con un equipo experimentado y con amplio conocimiento del sector logístico y de comercio exterior, que le permite responder a las necesidades específicas de los clientes. Sin embargo, existen brechas entre la visión estratégica de la organización y la gestión del capital humano. Además, hay una clara intención de la Alta Dirección de internacionalizarse y contar con una sede en el extranjero.

El análisis de los resultados finales de la propuesta de implementación del presente plan estratégico, el cual se diseñará para un horizonte de diez años, demostrará importantes beneficios económicos para la empresa, con un bajo nivel de inversión, lo que dará como resultado el incremento de los ingresos a futuro.

## Tabla de contenido

Lista de tablas .....	xiii
Lista de figuras.....	xv
Lista de apéndices .....	xvi
Perfil de la empresa.....	1
La empresa .....	1
Visión de Cargo Business Perú al 2021 .....	1
Misión .....	2
Valores de Cargo Business Perú.....	2
Definición del problema de la empresa.....	2
Propuesta de solución .....	3
Alcance del trabajo de investigación .....	3
Limitaciones .....	3
Análisis externo .....	4
Factores del macroentorno .....	4
Político. ....	4
Amenaza. ....	5
Económico .....	5
Índice de competitividad. ....	5
Oportunidad. ....	6

Crecimiento de la economía (producto bruto interno) .....	6
Amenaza .....	7
Política monetaria: evolución del tipo de cambio .....	8
Oportunidad .....	8
Proyección futura de la economía: presupuesto multianual del Ministerio de Economía y Finanzas .....	10
Oportunidad .....	10
Política comercial: acuerdos comerciales .....	10
Oportunidad .....	11
Política fiscal: impuestos-recaudación de la Sunat .....	11
Oportunidad .....	11
Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas (SNAA) .....	12
Oportunidad .....	12
Sociocultural .....	12
Amenaza .....	14
Tecnológico .....	14
Inteligencia artificial .....	15
Oportunidad .....	15
Automatización .....	15
Oportunidad .....	15
Drones .....	15

Oportunidad. ....	16
Ecológico.....	16
Oportunidad. ....	17
Legal.....	17
Ley General de Aduanas. ....	17
Oportunidad. ....	18
Inclusión de personas con discapacidad (Ley n.º 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad). ....	19
Oportunidad. ....	19
Ampliación de licencia por paternidad (Ley n.º 29409, Ley que Concede el Derecho de Licencia por Paternidad a los Trabajadores de la Actividad Pública y Privada). ....	19
Amenaza. ....	19
Descanso vacacional – Decreto Legislativo n.º 1405. ....	19
Oportunidad. ....	20
Igualdad salarial – Ley n.º 30709.....	20
Oportunidad. ....	21
Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual - Ley n.º 27942.....	21
Oportunidad. ....	21
Análisis del microentorno .....	21
Descripción del sector. ....	22
Análisis de las fuerzas competitivas. ....	23

Proveedores.....	23
Amenaza.....	24
Clientes.....	24
Amenaza.....	25
Competidores actuales.....	25
Oportunidad.....	25
Productos sustitutos.....	25
Oportunidad.....	26
Competidores potenciales.....	26
Oportunidad.....	26
Impacto de la pandemia sobre el microentorno.....	26
Matriz EFE.....	27
Conclusiones.....	29
Análisis interno.....	30
Modelo de negocio.....	30
Cadena de valor: análisis de procesos.....	30
Mapa estratégico.....	31
Balanced Scorecard.....	32
Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT).....	32
Administración y Gerencia (A).....	33
Marketing (M).....	34



Operaciones (O).....	34
Finanzas y Contabilidad (F).....	34
Recursos y Cultura (H).....	35
Sistemas de información (I) y tecnología (T).....	35
Análisis VRIO .....	35
Ventaja competitiva .....	37
Estrategia competitiva.....	39
Matriz EFI .....	39
Conclusiones.....	40
Estado de resultados financieros de la organización 2020.....	40
Análisis del Área de Recursos Humanos .....	42
Objetivo de la auditoría.....	43
Herramientas utilizadas.....	43
Alcance de la auditoría.....	43
Auditoria según William B. Werther y Keith David .....	43
Sistema de información sobre la administración de recursos humanos.....	43
Planes de recursos humanos.....	44
Igualdad de oportunidades.....	44
Análisis del proceso de la administración de la compensación.....	45
Obtención y desarrollo del personal .....	45
Análisis del proceso de reclutamiento.....	45

Análisis del proceso de selección.....	46
Análisis del proceso de capacitación y orientación. ....	46
Análisis del proceso de desarrollo profesional. ....	46
Control y evaluación de la organización.....	46
Análisis del proceso de evaluación del desempeño. ....	47
Análisis del proceso de administración de relaciones laborales. ....	47
Análisis del proceso de control de recursos humanos.....	47
Análisis de calidad del entorno. ....	47
Análisis de auditorías de personal. ....	48
Matriz de priorización de necesidades de procesos.....	48
Matriz de Eisenhower .....	52
Análisis de auditoría y de matrices .....	53
Plan estratégico de recursos humanos.....	55
Objetivo general del plan de recursos humanos .....	57
Objetivo específico .....	57
Estrategia de recursos humanos.....	57
Cuadro de indicadores a implementarse según los procesos.....	58
Líneas de acción .....	59
Procesos.....	59
Actividades por líneas de acción .....	60
Procesos de la fase 1 .....	60

Capacitación y orientación. ....	60
Actividades. ....	60
Indicadores.....	61
Calidad del entorno. ....	61
Actividades. ....	62
Indicadores.....	62
Evaluación de desempeño. ....	62
Actividades. ....	64
Indicadores.....	65
Procesos de la fase 2 .....	65
Planes de recursos humanos. ....	65
Actividades. ....	65
Indicador. ....	66
Igualdad de oportunidades.....	66
Actividades. ....	66
Indicador. ....	66
Compensaciones.....	67
Actividades. ....	67
Indicador. ....	67
Desarrollo profesional. ....	67
Actividades. ....	67

Indicador.....	68
Control de RR. HH.....	68
Actividades.....	68
Indicador.....	68
Auditoría de la administración de los RR. HH.....	69
Actividades.....	69
Indicador.....	69
Gastos de implementación.....	69
Evaluación de impacto.....	71
Conclusiones y recomendaciones.....	73
Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	74
Lista de referencias.....	75
Notas biográficas.....	86

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz EFE</i> .....	28
Tabla 2. <i>Distribución de los grupos ocupacionales de Cargo Business Perú</i> .....	33
Tabla 3. <i>Matriz VRIO de Cargo Business Perú</i> .....	37
Tabla 4. <i>Matriz EFI de Cargo Business Perú</i> .....	39
Tabla 5. <i>Resultados financieros de la organización 2020</i> .....	41
Tabla 6. <i>Histórico de promociones internas</i> .....	44
Tabla 7. <i>Matriz de priorización de necesidades de proceso</i> .....	49
Tabla 8. <i>Priorización del gerente general</i> .....	50
Tabla 9. <i>Priorización del gerente de Administración</i> .....	51
Tabla 10. <i>Priorización de la jefe de Recursos Humanos</i> .....	51
Tabla 11. <i>Estrategias a implementar en el proceso de Recursos Humanos</i> .....	57
Tabla 12. <i>Indicadores de cumplimiento y productividad de los procesos de Cargo Business</i>	58
Tabla 13. <i>Implementación de capacitación y orientación</i> .....	60
Tabla 14. <i>Implementación de calidad del entorno</i> .....	62
Tabla 15. <i>Implementación de la evaluación del desempeño</i> .....	64
Tabla 16. <i>Implementación de planes de recursos humanos</i> .....	65
Tabla 17. <i>Implementación de igualdad de oportunidades</i> .....	66
Tabla 18. <i>Implementación de compensaciones</i> .....	67
Tabla 19. <i>Implementación de desarrollo profesional</i> .....	68
Tabla 20. <i>Implementación de control de RR. HH.</i> .....	68

Tabla 21. <i>Implementación de auditoría de la administración de los RR. HH.</i> .....	69
Tabla 22. <i>Presupuesto de implementación del plan de recursos humanos</i> .....	70
Tabla 23. <i>Evaluación de impacto</i> .....	72

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Análisis del servicio de Cargo Business Perú .....	22
<i>Figura 2.</i> Modelo de negocio Canvas de Cargo Business Perú .....	30
<i>Figura 3.</i> Cadena de valor de Cargo Business Perú .....	31
<i>Figura 4.</i> Organigrama de Cargo Business Perú .....	32
<i>Figura 5.</i> Rotación general 2017, 2018 y 2019 .....	48
<i>Figura 6.</i> Matriz de Eisenhower .....	53
<i>Figura 7.</i> Organigrama propuesto para Recursos Humanos .....	56

**Lista de apéndices**

Apéndice A. Formato de entrevistas ..... 80

Apéndice B. Perfil de puestos..... 84



## **Perfil de la empresa**

### **La empresa**

Cargo Business Perú es un operador logístico con capital 100 % peruano. Inició sus operaciones en el Perú en el 2008, dedicándose a las importaciones y exportaciones como agente de carga de transporte internacional. Años más tarde, desde el 2011, Cargo Business Perú amplió sus servicios y se consolidó como un operador logístico integral de comercio exterior, agente de carga marítima y aérea, y agente de carga de proyectos multimodales. Además, brindó servicios de agenciamiento aduanero, nacionalización de carga, almacenamiento y traslado de carga general y peligrosa desde el puerto hasta el almacén del cliente, y ofreció paquetes de servicios logísticos integrales e innovadores para facilitar el comercio nacional e internacional de manera confiable y segura, dando valor a cada una de sus operaciones a nivel nacional desde sus sedes en el puerto del Callao, Salaverry, Chimbote, Paita y Matarani (Mollendo).

A nivel internacional, Cargo Business Perú contacta a líneas navieras y acopia la mercadería de clientes minoristas hasta completar los espacios de los contenedores. Brinda servicios de exportación e importación y opera en China, India, Alemania, Estados Unidos, Italia, España, Uruguay, Argentina, Chile, Ecuador y Colombia.

Cargo Business Perú ofrece sus servicios a personas naturales y jurídicas que buscan transportar sus productos de un punto específico a otro dentro del país o en el extranjero y, como parte de su cadena de valor, brinda el servicio de aduanas y transporte, y servicios logísticos en general para carga nacional e internacional.

### **Visión de Cargo Business Perú al 2021**

Ser reconocido como un operador logístico innovador y líder en todas las áreas en que

nos especializamos, y estar posicionado en el mercado local como un socio estratégico de nuestros clientes

### **Misión**

Ofrecer soluciones logísticas innovadoras para facilitar el comercio nacional e internacional

### **Valores de Cargo Business Perú**

- **Integridad:** Cargo Business Perú es una empresa íntegra. Sus pilares fundamentales son la confianza, el compromiso y la honestidad.
- **Pasión:** Trabajando en equipo, con respeto, puntualidad y profesionalismo, Cargo Business Perú genera pasión por lo que hace.
- **Calidad:** Cargo Business Perú logra su eficiencia a través de la mejora continua.

### **Definición del problema de la empresa**

En el corto plazo, el problema de Cargo Business Perú será el impacto de la crisis sanitaria por la coyuntura de la COVID-19 en las operaciones de la empresa a nivel nacional e internacional. Si bien es cierto hasta el momento este operador logístico no ha visto afectado sus ingresos ni el desenvolvimiento de sus operaciones por la pandemia, debe anticiparse a posibles problemas en el corto plazo.

El principal problema de Cargo Business Perú será la falta de un plan estratégico de recursos humanos que acompañe el crecimiento proyectado de la organización. La empresa durante los últimos años ha crecido a un ritmo acelerado y a la fecha se encuentra en proceso de internacionalización, por lo que no desarrollar todos los subprocesos y las políticas de recursos humanos le traería como consecuencia la falta de capacidad de reacción para atender las necesidades de capacitación, selección, compensación y desarrollo.

## **Propuesta de solución**

Para enfrentar los problemas mencionados, consideramos que es necesario diseñar un plan estratégico para el Área de Recursos Humanos para los próximos diez años. Este plan debe presentar inicialmente acciones estratégicas para los primeros cinco años a fin de proponer la implementación de los procesos más críticos y necesarios para gestionar el talento humano de Cargo Business Perú.

Además, creemos que este plan debe incluir recomendaciones de líneas de acción y actividades a desarrollar que contribuyan con el crecimiento del área con el despliegue de cada subproceso de Recursos Humanos. De ese modo, potenciaremos la percepción que los colaboradores tienen sobre la gestión de personas.

## **Alcance del trabajo de investigación**

Realizamos este plan estratégico para un horizonte de diez años (2021-2030). Para desarrollar este trabajo de investigación, utilizamos información recabada hasta el mes de setiembre de 2020.

## **Limitaciones**

La limitación más importante que hemos enfrentado en el desarrollo de este plan estratégico es la obtención de información confidencial de Cargo Business Perú. Ha sido complicado obtener la información brindada por los gerentes, debido a su escaso tiempo para ser entrevistados. Además, ha sido difícil acceder a los datos financieros y a los datos relacionados con los procesos actuales de recursos humanos, los indicadores, los procesos claves y el conocimiento de su estrategia competitiva.

## Análisis externo

En este capítulo revisamos y analizamos el contexto en el que se desenvuelven las empresas en el Perú. Nuestro objetivo es identificar y estudiar el impacto de los principales factores y las variables externas que inciden en el desempeño de Cargo Business Perú para evaluar las medidas de contingencia, aprovechar las oportunidades e identificar las amenazas.

### Factores del macroentorno

Para evaluar la situación actual y futura del mercado, examinamos el impacto que tendrán las fuerzas externas en la empresa, descubrimos las oportunidades que ofrece el entorno y desarrollamos planes estratégicos que permitan tomar acción frente a las amenazas de Cargo Business Perú. Para ello, utilizamos la herramienta Pestel.

**Político.** El Perú está atravesando situaciones en el ámbito político, las cuales han implicado corrupción en el poder judicial y el poder legislativo.

En diciembre de 2018, se realizó un referéndum a solicitud del presidente Martín Vizcarra, aprobado por el Congreso de la República, para consultarle a la ciudadanía sobre la aprobación de reformas que generen cambios constitucionales. Las reformas que se propusieron fueron las siguientes: reforma del Consejo Nacional de la Magistratura, retorno a un parlamento bicameral, eliminación de la reelección de congresistas y fiscalización de la financiación de partidos políticos.

En el 2019, en el Perú se presentaron actos de corrupción de fiscales y funcionarios públicos, quienes abusaron de su cargo realizando prácticas ilegales para beneficiarse a sí mismos. Estos hechos vincularon a expresidentes, candidatos a la presidencia, jueces, fiscales, gobernadores regionales, exministros y empresarios peruanos que recibieron sobornos de la empresa Odebrecht para adjudicarse proyectos de construcción de mediana y gran envergadura.

Por otro lado, los peruanos han presenciado una lucha de poderes entre el poder ejecutivo y el poder legislativo; incluso el poder ejecutivo llegó a solicitar la cuestión de confianza del gabinete de ministros. Por ello, el presidente Martín Vizcarra en su discurso realizado el 28 de julio de 2019 en el Congreso de la República sorprendió al pueblo peruano, anunciando la presentación de un proyecto de reforma que buscaba adelantar las elecciones generales para que estas se realicen en el 2020 y no en el 2021. Dos meses después, la Comisión de Constitución decidió archivar el proyecto de ley de adelanto de elecciones.

Finalmente, el 30 de setiembre de 2019 el presidente del Consejo de Ministros Salvador del Solar y su gabinete acudieron al Congreso de la República para solicitar al pleno legislativo la cuestión de confianza sobre la elección de los nuevos jueces del Tribunal Constitucional. Ante la negación obtenida del congreso, el presidente de la república Martín Vizcarra tomó la decisión de disolver el congreso y convocó a nuevas elecciones el 26 de enero de 2020.

Estas elecciones se llevaron a cabo, por lo que en marzo de 2020 juramentó el nuevo congreso extraordinario. Ese mismo año, el nuevo congreso presentó una solicitud de vacancia presidencial, la cual no contó con la cantidad de votos cuando se sometió a la votación del pleno del congreso.

***Amenaza.*** La inestabilidad política se ha vuelto común en el Perú. Por ello, los inversionistas la consideran un factor de riesgo para la inyección de capital y la generación de nuevos proyectos en el país.

### **Económico**

***Índice de competitividad.*** En este apartado consideramos cómo impacta la economía a nivel mundial. El World Economic Forum (WEF) presentó en octubre de 2019 el Informe de Competitividad Global (IGC), principal informe de esta institución sobre los motores del

crecimiento a largo plazo en el mundo. Para el 2019 dicho informe ha incluido a 141 economías (99 % del producto bruto interno mundial y 94 % de la población mundial).

El puntaje global obtenido por el Perú en este informe es 61.7/100, superior en dos puntos decimales al obtenido por este país el año anterior. El Perú ha mejorado su calificación en la mayoría de los doce pilares de evaluación. Tiene como principales fortalezas la transparencia presupuestaria, la inflación, la dinámica de la deuda, la esperanza de vida, la tasa arancelaria, la flexibilidad de determinación de salarios, la movilidad laboral interna, la brecha crediticia, entre otras. Aunque en el 2019 el Perú mejoró su puntuación, probablemente, en el 2020 tenga una calificación baja en algunos pilares, debido a la situación sanitaria mundial.

*Oportunidad.* Debido a que el Perú es competitivo a nivel mundial y a que obtuvo un mayor puntaje en el Índice de Competitividad Global 2019, puede consolidar su marca país para relacionarse con otros países emergentes económicamente o con aquellos que son competitivos. En ese contexto, el Perú podría incrementar los acuerdos comerciales para exportar o importar, y demostrar ser un país donde la inversión privada externa puede llegar.

*Crecimiento de la economía (producto bruto interno).* Actualmente, la economía del Perú está en proceso de desaceleración, debido a la caída de los sectores primarios pesca y minería, según el indicador del producto bruto interno (PBI) registrado en el primer trimestre de 2019, con respecto al primer trimestre del 2018 y al menor crecimiento de los sectores no primarios de 3.3 %. Para el resto del año se espera una reversión parcial de la caída del primer trimestre de los sectores primarios, por lo que se proyecta un crecimiento anual del PBI de 3,4 % en el 2019 y de 4.0 % en el 2020 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2019). Otro factor económico importante es la tasa de inflación interanual, la cual pasó de 2.0 % en febrero de 2019 a 2.3 % en junio de 2019, por lo que se ubicó dentro del rango meta. Desde marzo de 2017, las expectativas de inflación que se mantienen dentro del rango

meta se ubicaron entre 2,4 % y 2,5 % en junio. De acuerdo con el BCRP (2019), se estima que las expectativas disminuirán gradualmente en la medida que la inflación converja al centro del rango meta.

La coyuntura política generada en el 2019 nos llevó a proyecciones de crecimiento vulnerables. El pedido de confianza del ejecutivo y la respuesta mostrada por el legislativo generaron que empresas externas se mantengan expectantes a la inyección de capital. Además, otros factores externos terminaron impactando en este crecimiento: la caída de los precios de las materias primas, las condiciones financieras internacionales de países como España o los países con una desaceleración del crecimiento como China. Sin embargo, la situación sanitaria producida por la pandemia de la COVID-19 ubicó al Perú en proyecciones más desalentadoras; incluso el Banco Mundial (2020) en el mes de junio de 2020 proyectó que la economía peruana será la que más caerá en el 2020 en Sudamérica: el PBI disminuirá en 12 %, debido a las medidas que ha tomado el Estado para enfrentar la pandemia. No obstante, el Banco Mundial (2020) también señala que para el 2021 el Perú tendrá un incremento del 7 % en el PBI.

*Amenaza.* Sin duda la caída del crecimiento del PBI es una amenaza que afecta a todos los sectores, sobre todo, si el Perú no cuenta con otros mecanismos que permitan proteger su sistema económico, debido a que podría generar inestabilidad sostenida en el país.

**Política monetaria: evolución del tipo de cambio.** La política monetaria del Perú está enfocada en la estabilidad monetaria y tiene como indicador principal al índice de inflación, el cual tiene un rango de meta asignado del 3 % a 1 %. El último reporte del BCRP (2019) señala que la inflación pasó de 2.3 % en junio de 2017 a 2.0 % al cierre de agosto de 2019, por lo que se ha mantenido dentro del rango meta de 2 %.

Además, los últimos hechos acontecidos en el país en el ámbito sanitario y político están generando incertidumbre en el pueblo peruano, aunque se espera que esta situación no genere efectos negativos en los índices de inflación al cierre de año. Cabe resaltar que las próximas elecciones en los Estados Unidos de América (en adelante, Estados Unidos) podrían generar volatilidad en el precio del dólar en todo el mundo.

El comportamiento del dólar en el último trimestre del 2019 acumulaba un aumento de 0.62 % respecto al avance de 4.05 % en el 2018, por lo que se mantiene aún con la disputa a nivel comercial entre Estados Unidos y China (Huawei y Apple). Sin embargo, en este 2020, el dólar ha acumulado un incremento del 8.48 % frente al cierre del 2019, en cual el dólar alcanzó un valor de S/ 3.314.

No podemos dejar de mencionar que a la fecha la cotización más baja que ha tenido el dólar ha sido S/ 3.285 y fue registrada en marzo de 2020. Por el contrario la cotización más alta ha sido registrada en setiembre de 2020, mes en que la compra se cotizó en S/ 3,56 y la venta, en S/ 3.59. Cabe resaltar que esa cotización fue la más alta en los últimos dieciocho años; la última cotización alta fue el 15 de noviembre de 2002 cuando el dólar se cotizó en S/ 3.602.

**Oportunidad.** Por lo que hemos apreciado, la tendencia durante todo el 2019 ha permitido que el dólar no desequilibre el sistema económico ni a algún otro sector. Pese a que Estados Unidos y China tuvieron inconvenientes, el dólar se mantuvo en un rango de tipo de



cambio que permite proyectar a los empresarios las compras, las ventas, las exportaciones y las importaciones. Sin embargo, la crisis sanitaria generó que el dólar tenga la cotización más alta después del 2002.

**Proyección futura de la economía: presupuesto multianual del Ministerio de Economía y Finanzas.** En el tercer trimestre, la economía peruana ha crecido 3.5 % según el Área de Estudios del Banco de Crédito del Perú (BCP: Crecimiento proyectado por el MEF 3 %, 2019). El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) proyecta que el 2019 cerrará con un 3 % de PBI mientras que el BCR estima que el Perú lo hará en 2,7 % (BCP: Crecimiento proyectado por el MEF 3 %, 2019). Todas estas condiciones propiciarán continuar con la trayectoria de reducción del déficit fiscal hasta reducirlo a 1,0 % del PBI en el año 2021, tal y como mencionamos anteriormente.

**Oportunidad.** De mantenerse las proyecciones de crecimiento del PBI, el Perú debería sostener un equilibrio económico que podría augurar más oportunidades para todos los sectores.

**Política comercial: acuerdos comerciales.** El Perú en el 2018 registró un récord histórico de exportaciones de US\$ 47,709 millones, la cifra más alta desde el 2000 superando los US\$ 46 mil millones que generó en el 2016. La realidad para el 2019 no ha sido la más alentadora, debido a los riesgos de la actividad económica mundial por las tensiones comerciales y a que las exportaciones de enero a julio de 2019 llegaron a los US\$ 26,604 millones, por lo que registraron una caída de 7.1 % en comparación con los primeros siete meses del 2018. Además, los envíos de productos tradicionales disminuyeron en 10.7 %, debido a las menores exportaciones de petróleo y gas natural (-25.1 %), y a la disminución de exportaciones del sector minero (-9.9 %).

Las exportaciones no tradicionales, por su parte, crecieron en 2.9 % por los mayores envíos de productos agropecuarios (7.9 %) y pesqueros (4.3 %).

En agosto de 2019, las importaciones descendieron en 1.7 % respecto al mismo mes del año anterior. Esto se explica por las menores compras de materias primas y productos

intermedios para la industria (-5.2 %) y combustibles, lubricantes y productos conexos (-24.1 %). Por el contrario, los bienes de consumo (5.8 %) y los bienes de capital y materiales de construcción (11.4 %) reportaron resultados positivos.

Todo crecimiento que se ha tenido en años anteriores para la exportación e importación ha sido consecuencia de todos los acuerdos comerciales vigentes que tiene el Perú. A continuación, presentamos los principales acuerdos:

- Tratado de Libre Comercio entre Perú y China
- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio
- Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos
- Tratado de Libre Comercio entre Perú y Canadá

Las acciones adoptadas a nivel mundial para evitar la propagación de la COVID-19 han afectado severamente el comercio mundial. China y Estados Unidos, los principales socios comerciales del Perú, se han visto gravemente perjudicados por la pandemia, lo que ha impactado severamente en las exportaciones e importaciones.

*Oportunidad.* Ser un país con la variedad de acuerdos comerciales permite que sobre todo las empresas manufactureras, *retail* y de servicio de capital peruano aprovechen para importar o exportar bienes y brindar servicios a clientes que no se encuentren en el Perú.

***Política fiscal: impuestos-recaudación de la Sunat.*** El esquema actual obliga a que el gobierno fije sus niveles de gasto no financiero consistente con una guía estructural de largo plazo. De ese modo, se garantiza que el comportamiento del sector público sea fácilmente predecible por los diversos agentes económicos y contribuya de esta manera a la estabilidad del manejo macroeconómico.

*Oportunidad.* Un país que busca recaudar más debe tener la capacidad de proyectar su

presupuesto hacia el desarrollo y sostenibilidad. La mayor capacidad adquisitiva de la población representa una oportunidad, debido a que genera confianza e incentiva el consumo local.

***Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas (SNAA).*** Este órgano pertenece a la Alta Dirección de la Sunat, la cual se encarga de controlar y supervisar los procesos operativos de control aduanero a nivel nacional en lo que refiere a las cobranzas, fiscalización, recaudación aduanera, riesgo de ingresos aduaneros y otras actividades que tengan relación con el incumplimiento de las disposiciones tributario-aduaneras. Estos procesos aseguran la calidad de atención al usuario aduanero.

***Oportunidad.*** Este órgano le permite al país tener un mayor control en los procesos operativos aduaneros, ya que contribuye con la simplificación y automatización de dichos procesos, y brinda facilidades al comercio exterior.

**Sociocultural.** Según el censo realizado en el 2017 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú tiene 31,237,385 habitantes, de los cuales 14,450,757 son hombres y 14,931,127, mujeres (INEI, 2017). De acuerdo con la información del World Economic Forum (WEF) relacionada con la educación, el Perú se ubica en el puesto 83 de los 140 países analizados, por lo que retrocedió tres posiciones en el ranking mundial (El Perú retrocede tres puestos, 2018).

En cuanto a la población económicamente activa (PEA), de acuerdo con el INEI, la pobreza monetaria se redujo en el Perú a 20.5 % en el 2018, desde un nivel previo de 21.7 % en el 2017, lo que implica que 313,000 peruanos abandonaron la situación de pobreza el año pasado (Crecimiento económico permitió disminuir, 2019). Cabe resaltar que el 20.5 % de la población del país representa a 6,600,000 personas, quienes pertenecen a hogares cuyo gasto per cápita fue inferior al valor de la línea de pobreza, la cual en el 2018 fue valorizada en S/

344 por persona, equivalente monetario de una canasta básica de consumo de bienes y servicios. Además, otros 900,000 habitantes fueron afectados por la pobreza extrema. Estos ciudadanos representan el 2.8 % de la población y viven con menos de S/ 183 al mes.

Además, el INEI, en su informe del trimestre mayo-julio de 2019, reportó que el Perú tiene un 6 % de desempleo (Reyes 2019). Además, arrojó que el mayor nivel de desempleo (13.1 %) se encuentra en personas de entre 14 y 24 años; el segundo (5.3 %), en personas de 25 a 44 años; y el tercero (2.9 %), en personas de 45 a más.

Otro factor es la inseguridad ciudadana en el Perú, dado que se ha convertido en uno de los principales problemas a nivel nacional después de la corrupción. El ministro del Interior Carlos Morán mencionó que, entre setiembre 2013 y setiembre 2018, la delincuencia se incrementó, por lo que el Perú se convirtió en el segundo país con las cifras más altas de inseguridad en América Latina, producto de delitos como hurto de celulares y carteras y robo con armas. Lamentablemente, las cifras de incidencias delictivas siguen en aumento.

Actualmente, Lima Metropolitana alberga el 84 % de los venezolanos que viven en el Perú. A comienzos de setiembre de 2019, se incrementó el número de ingresos de venezolanos en el país hasta llegar a 866,080 inmigrantes. Así el Perú se convirtió en el segundo país en el mundo que alberga la mayor cantidad de venezolanos después de Colombia.

Además, en diferentes provincias o ciudades del Perú, existen peruanos que generan conflictos sociales, debido a que no están de acuerdo con las formas en que se ejecutan los proyectos en el país. La Defensoría del Pueblo (2019) presentó datos estadísticos relacionados a la cantidad de conflictos sociales originados en el Perú. Solo en el mes de agosto de 2019, se registraron 186 conflictos sociales, de los cuales 123 se deben a temas socioambientales (Defensoría del Pueblo de 2019). En el sector minería, el caso Tía María es

emblemático, debido a que la huelga, que inició el 05 de agosto de 2019, con el objetivo de retirar la licencia otorgada a la Empresa Southern Copper para que pueda desarrollar el proyecto minero Tía María, tuvo una duración de 100 días, paralizó diversas actividades, bloqueó carreteras y generó pérdidas económicas en ascenso. Por otro lado, en el sector educación, el Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (Sutep) inició una huelga el 21 de noviembre de 2019, en la cual se solicitó mejoras salariales, alimentación gratuita a los estudiantes, capacitación permanente al magisterio y el incremento del 6 % del PBI en el presupuesto del sector.

**Amenaza.** Las huelgas, las manifestaciones del pueblo peruano, los conflictos medioambientales y la inseguridad ciudadana significa una amenaza para la actividad empresarial.

**Tecnológico** El Perú cuenta con una superficie territorial de 1,285,215.60 km<sup>2</sup> y su red vial nacional tiene una longitud aproximada de 27,000 km de las tres regiones del país (costa, sierra y selva). Adicionalmente, el país cuenta con 19,000 km pavimentados y la meta para el 2021 es pavimentar 27,000 km de carreteras, además de contar con 28 aeropuertos comerciales y 9 puertos principales (Callao, Matarani, Salaverry, Paíta, General San Martín, Iquitos, Ilo, Pucallpa y Yurimaguas). Actualmente, en el Perú existen 1906,6 km de longitud de líneas férreas, las cuales tienen como principal función el transporte de carga pesada. Entre las principales líneas férreas se encuentran el Ferrocarril Central, el Ferrocarril del Sur, el Ferrocarril Huancayo-Huancavelica, el ferrocarril de la empresa Southern Perú en Moquegua y el Ferrocarril Tacna-Arica.

Por otro lado, el comercio exterior no ha logrado integrar soluciones tecnológicas inteligentes en sus operaciones diarias de inicio a fin, por lo que las empresas se han visto obligadas a buscar urgentemente nuevas maneras de implementar una planificación logística

eficiente y flexible que se pueda adecuar a cambios a la altura de las expectativas de los clientes del mundo digital. A través de la innovación, se han logrado los avances tecnológicos que detallamos a continuación:

**Inteligencia artificial.** La inteligencia artificial está transformando el mundo, ayudando a las empresas a trabajar en un modelo proactivo e innovador que permite identificar oportunidades, desarrollar procesos más eficientes y con menor margen de error, y combinando algoritmos, *software* y *machine learning*. Un claro ejemplo de esto es la detección facial en los móviles y los asistentes virtuales como Siri. Esta tendencia es muy utilizada en el sector *retail* y ha generado experiencias únicas para los clientes, facilitando la compra *online* y el estado del proceso de compra. Por ejemplo, en Ripley la encargada de responder el *chat box* es la asistente virtual Eva y, en Saga Falabella, Amanda es quien responde las consultas.

**Oportunidad.** La inteligencia artificial representa una oportunidad, ya que les ofrece a las empresas ventajas en la reducción de tiempos, costos y gastos de operación, y el incremento de la exactitud y rapidez de las operaciones.

**Automatización.** La automatización reduce la intervención de mano de obra, optimiza las operaciones y aumenta su eficiencia. Los robots automatizados multipropósito, reutilizables y seguros se están utilizando cada vez más en el sector logístico; por ejemplo, actualmente sustituyen a los clásicos montacargas. En el futuro a medida que los robots se vuelvan más capaces, las empresas se verán obligadas a invertir en tecnología avanzada.

**Oportunidad.** La automatización permite una reducción significativa en los ciclos de producción de las empresas, lo que contribuye en la toma de decisiones y en la mejora continua de los procesos.

**Drones.** La incorporación de drones es un valor añadido para los clientes y tiene como objetivo simplificar y agilizar procesos. Por ejemplo, en el almacén se pueden usar para

diferentes tareas como escanear códigos a varios metros de distancia e integrar la información a un Sistema de Software Enterprise Resource Planning (ERP) o al Sistema de Gestión Administrativo (SIG) del cliente para realizar labores de vigilancia y seguridad en almacenes y alimentar el sistema de navegación inteligente, el cual está embarcado en el mismo dron en el cual se insertan métodos de localización basados en mapas y puntos de referencia. De esta forma, el dron vuela sin necesidad de GPS, optimizando y agilizando procesos.

*Oportunidad.* Lo expuesto es una oportunidad, porque brinda a las empresas efectividad y eficiencia en sus operaciones. Además, los drones son una herramienta ideal para sectores como seguridad, comunicaciones, agrícola e industrial.

**Ecológico** Uno de los principales problemas que afecta al planeta es el calentamiento global, producido por el aumento en las temperaturas de la atmósfera y océanos de la Tierra, así como por las emisiones masivas que realizan el efecto invernadero; ocasionando como consecuencia el cambio climático. Debemos tomar conciencia de esto adoptando medidas de prevención relacionadas con el transporte a través del uso de medios colectivos, energía doméstica, disminución del consumo de electrodomésticos o desconexión cuando no se están usando, segregación de la basura y el reciclaje de los residuos sólidos, reducción del riego de jardines y aplicación del sistema por goteo.

En el Perú, el Ministerio del Ambiente tiene como misión asegurar el uso sostenible y la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno de manera normativa, efectiva, descentralizada y articulada con las organizaciones públicas y privadas y la sociedad civil, en el marco del crecimiento verde y la gobernanza ambiental.

El Congreso de la República aprobó la Ley n.º 30884, la cual entró en vigencia a partir del 01 de agosto del 2019 y tiene como finalidad regular el consumo, fabricación e



importación de plástico de un solo uso como bolsas, sorbetes, tecnopor, cubiertos y utensilios, entre otros. Además, esta ley estipula la creación del impuesto al consumo de bolsas de plástico a partir del inicio de su vigencia y señala que los clientes de los establecimientos deberán pagar por cada bolsa de plástico que necesiten. El precio por bolsa se incrementará y de acuerdo con el siguiente cronograma: S/ 0.10 más IGV en el 2019, S/ 0.20 en el 2020, S/ 0.30 en el 2021, S/ 0.40 en el 2022, S/ 0.50 en el 2023 y así sucesivamente en los siguientes años.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) menciona que durante la cuarentena se redujo la contaminación a nivel mundial. En marzo de 2020, el presidente Martín Vizcarra, en una conferencia de prensa, mencionó que el Minam sostuvo que la calidad de aire en Lima alcanzó los niveles que recomienda la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Ministerio del Ambiente, 2020).

*Oportunidad.* La implementación de la Ley n.º 30884 representa una oportunidad para las empresas, porque la entrega de bolsas ya no está incluida dentro de su presupuesto de gastos y les permite asumir un compromiso con el ambiente. Algunos impactos de esta pandemia han sido positivos, ya que ciudades como Lima han tenido el aire limpio y el ruido se redujo por la menor circulación de vehículos.

## **Legal**

*Ley General de Aduanas.* Los objetivos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) son agilizar las operaciones de comercio exterior, proteger la seguridad de la cadena logística y adecuar la normativa aduanera a estándares internacionales. En el 2018 las exportaciones peruanas ascendieron a US\$ 47,702 millones, un avance del 7,5 % con el que se supera el récord histórico del 2012, US\$ 46,359 millones. Por ello, se presentó la necesidad de implementar algunos cambios en el reglamento

normativo, por lo que, el 16 de setiembre de 2018, se publicó en el diario oficial *El Peruano*, el Decreto Legislativo n.º 1433, modificación de la Ley de Aduanas. Los principales cambios fueron el nuevo reglamento, una nueva tabla de sanciones y la vigencia de las modificaciones.

*Oportunidad.* Esta ley representa una oportunidad, ya que agiliza las operaciones de comercio exterior, brindando a los operadores normas seguras en su cadena logística acorde a los estándares internacionales.

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) es una entidad pública que promueve, fiscaliza y supervisa el cumplimiento de las leyes laborales, en beneficio de los trabajadores peruanos. A continuación, detallamos las siguientes leyes laborales vigentes en el Perú:

***Inclusión de personas con discapacidad (Ley n.º 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad).*** Esta ley fue aprobada el 13 de setiembre de 2018 con la finalidad de establecer el marco legal de la promoción y fortalecimiento de la inclusión de las personas con discapacidad, buscando las condiciones de igualdad a través de medidas que garanticen el ejercicio de sus derechos.

***Oportunidad.*** Es una oportunidad compartida entre el empleador y la persona con discapacidad. A la empresa le genera un impacto positivo, mejorando su marca empleadora y, a las personas con discapacidad, les brinda la oportunidad de un trabajo formal con beneficios laborales y una vida digna y justa.

***Ampliación de licencia por paternidad (Ley n.º 29409, Ley que Concede el Derecho de Licencia por Paternidad a los Trabajadores de la Actividad Pública y Privada).*** Esta ley concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada de acuerdo con los siguientes términos:

La licencia por paternidad se modificó de cuatro días calendario a diez días calendario consecutivos en los casos de parto natural o cesárea. También, existen casos especiales en los cuales el plazo de la licencia es de veinte días calendario consecutivos por nacimientos prematuros y partos múltiples, treinta días calendario consecutivos por nacimiento con enfermedad congénita terminal o discapacidad severa, y treinta días calendario consecutivos por complicaciones graves en la salud de la madre.

***Amenaza.*** Esta ley genera un mayor costo laboral para la empresa, ya que el empleador tiene que asumir el costo de la licencia, puesto que la licencia por paternidad no está subsidiada por EsSalud como la licencia por maternidad.

***Descanso vacacional – Decreto Legislativo n.º 1405.*** Esta ley establece regulaciones para que el disfrute del descanso vacacional remunerado favorezca a la conciliación de la

vida laboral y familiar. Esta ley modifica la regulación del descanso vacacional para el sector público y privado, y regula adelantos de vacaciones y fraccionamiento de días de vacaciones.

Para el sector privado se ha regulado las prácticas de descanso vacacional. El trabajador

debe disfrutar del descanso vacacional de forma ininterrumpida treinta días calendario, salvo que solicite fraccionamiento.

De acuerdo con la norma, se podrá fraccionar las vacaciones en quince días calendario, los cuales se pueden gozar en períodos de siete y ocho días ininterrumpidos. La diferencia del período vacacional se puede gozar de forma fraccionada en períodos inclusive inferiores a siete días calendario y como mínimo de un día calendario.

El descanso vacacional puede reducirse de treinta a quince días calendario con la respectiva compensación de quince días de remuneración. El acuerdo de reducción es por escrito y solo se pueden reducir los días que se pueden fraccionar.

*Oportunidad.* La empresa reducirá la acumulación de días de vacaciones, por lo que evitará pagar vacaciones indemnizables y el trabajador tendrá la libertad de tomar desde un día a cuenta de vacaciones.

***Igualdad salarial – Ley n.º 30709.*** El 21 de mayo de 2019 se aprobó el Protocolo para la Fiscalización de las Obligaciones en Materia Remunerativa, el cual prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres, y busca promover mejores métodos de evaluación y organización para garantizar la igualdad entre personas de ambos sexos.

De acuerdo con esta ley, las empresas deben cumplir tres aspectos principales:

- **Categorización de puestos de trabajo:** Las empresas deben evaluar y agrupar los puestos de trabajo en categorías y funciones que se basen en los objetivos y la necesidad de la actividad económica.

- **Justificación de diferencias salariales:** Las empresas deben contar con una política remunerativa y claros criterios de evaluación de desempeño, y los trabajadores deben estar informados de ambos.
- **Prohibición de discriminación:** Esta prohibición tiene el objetivo de asegurar que el empleador no incurra en ningún tipo de discriminación directa o indirecta, debido al sexo del trabajador.

*Oportunidad.* Esta ley busca el trato equitativo y justo de la remuneración de los trabajadores sin importar su sexo. De ese modo, evita la discriminación y asegura la satisfacción de los trabajadores.

***Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual - Ley n.º 27942.*** El 22 de julio de 2019 se aprobó la Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual. Gracias a esta ley, las empresas que tengan de veinte trabajadores a más deben contar obligatoriamente con un comité conformado por cuatro miembros: dos representantes de los trabajadores y dos representantes del empleador.

Además, las empresas deben realizar una capacitación acerca del tema al inicio de labores, y difundir periódicamente información en la que se pueda identificar conductas de hostigamiento sexual y las sanciones por parte del empleador.

*Oportunidad.* Con esta ley la empresa busca salvaguardar a sus empleados ofreciendo protección, tranquilidad y sobre todo igualdad de respeto a todos los trabajadores sin importar su género, ofreciendo un buen ambiente de trabajo.

### **Análisis del microentorno**

El objetivo de este análisis es comprender cómo interactúan y operan las empresas dentro del sector logístico. Para ello, realizamos la descripción del sector logístico y luego utilizamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter para conocer con mayor detalle las

ventajas que podría aprovechar un operador logístico.

**Descripción del sector.** El sector logístico y de transporte ha crecido en los últimos años, sobre todo, por el aumento de las exportaciones. Por ello, Cargo Business Perú debe tener en cuenta la reglamentación del transporte, protocolos aduaneros, gestión logística y administración de la cadena de suministro.



Figura 1. Análisis del servicio de Cargo Business Perú. Recuperada de *Teoría y ejercicios prácticos de dinámica de sistemas*, por García y Sterman, 2020. Elaboración propia.

Este sector se ocupa de la entrega de los productos en las condiciones acordadas con el cliente (cantidad, precio, tiempo, localización y calidad). Incluye el transporte de mercancías, el almacenamiento, la manipulación y preparación de pedidos o planificación, y la gestión de una red logística a través del *tracking*, recurso usado para los envíos y el seguimiento de los productos de los clientes. Todas esas actividades deben ser realizadas de manera eficaz por los operadores logísticos que buscan la mayor rentabilidad posible en sus operaciones.

**Análisis de las fuerzas competitivas.** El modelo de Porter nos permite analizar el nivel de competitividad en las empresas del sector logístico. Gracias a este modelo, cualquier operador logístico puede desarrollar estrategias para aprovechar oportunidades o defenderse de las amenazas que detecten.

**Proveedores.** Para el desarrollo de procesos de comercio exterior, los principales proveedores de Cargo Business Perú son las líneas navieras. En el proceso de selección de proveedores, se evalúan varios factores como el precio del flete, el tiempo de tránsito, las rutas, el crédito y las condiciones de pago, la disponibilidad de espacio y la confiabilidad de itinerario. Sin embargo, dado que la mayoría de proveedores son empresas transnacionales de prestigio con una marca posicionada en el mercado, la empresa no cuenta con poder de negociación, por lo que son ellos los que finalmente informan el precio y condiciones de negociación. Los principales proveedores de líneas navieras son Hapag-Lloyd, Mediterranean Shipping Company, Hamburg Sud, CMA CGM S. A. y NYK Line.

En cuanto a los servicios logísticos locales, la principal necesidad es el alquiler de almacenes. Los proveedores que ofrecen este servicio son seleccionados de forma minuciosa: pasan por un proceso de evaluación que busca y recolecta información acerca de los años de experiencia, clientes actuales y anteriores, certificaciones y estándares de calidad en sus

servicios. Cargo Business Perú es una empresa atractiva para estos proveedores por el movimiento de grandes volúmenes de mercadería; por eso, la empresa tiene el poder de negociación. Los principales proveedores de almacenes son Tramarsa S. A., Neptunia S. A., Imupesa y DP World Callao.

*Amenaza.* La principal amenaza se encuentra en los proveedores de líneas navieras, debido a que Cargo Business Perú no tiene poder de negociación con ellos y por lo general los proveedores son empresas grandes, con una marca posicionada, por lo que imponen las condiciones.

*Clientes.* El operador logístico Cargo Business Perú ofrece un servicio integrado en operaciones de importación y exportación, transporte marítimo, transporte aéreo, transporte terrestre de carga general y peligrosa, almacenamiento, agenciamiento de aduanas y servicio de puerto.

Esta empresa encontró una oportunidad de crecimiento, debido al incremento de la demanda de exportaciones en el sector agrícola y pesca durante los últimos años. Sin embargo, al ser nueva en este rubro, aún no tiene poder de negociación con los clientes, ya que ellos son los que negocian los costos, condiciones de pago hasta por noventa días, fechas adelantadas de entrega de mercaderías y servicios adicionales por el mismo precio. Cargo Business Perú ha cedido a estas condiciones para ingresar a este mercado y que sus nuevos clientes conozcan la calidad de servicio que se ofrece.

Cargo Business Perú tiene como clientes a Costeño Alimentos S. A. C., Nestlé Perú, Colortex Perú S. A., CIA Cervecera Ambev Perú S. A. C., Machu Picchu Foods S. A. C., Ajeper S. A., Supermercados Peruanos S. A., Tecno Fast S. A. C., entre otros.

En cuanto a importaciones se refiere, Cargo Business Perú es reconocido por sus clientes y se encuentra ubicado dentro de las diez mejores empresas importadoras a nivel



nacional durante los once años que ha operado. Por lo tanto, en el desarrollo de sus servicios de importación, es Cargo Business Perú quien define las condiciones de negociación y los tiempos de pago no negociables con un plazo máximo de treinta días.

*Amenaza.* El poder de negociación con los clientes se considera una desventaja para el sector de exportaciones, ya que Cargo Business Perú es una empresa nueva en el rubro. Además, no tiene poder de negociación y esto perjudica a la empresa financieramente, con pagos sujetos a crédito de sesenta a noventa días.

*Competidores actuales.* La creciente competitividad exige a las empresas ser cada vez más eficientes en sus procesos y estrategias, por lo que se ven obligadas a ofrecer un abanico de servicios, precios competitivos, y calidad y tecnología. Esto les permite sobrevivir y ser diferenciadas en el mercado.

Cargo Business Perú busca la diferenciación ofreciendo a sus clientes un servicio integral de soluciones logísticas con calidad y personal especializado para aportar valor a sus clientes. Si bien el sector comercio exterior está compuesto por cuarenta empresas, consideramos que los principales competidores de Cargo Business Perú son Antares Logistics S. A. C., Gamma Cargo S. A. C., CH Robinson Worldwide Perú S. A., Convector Cargo S. A. C. y Fam Logistics Cargo S. A. C. Estos competidores tienen niveles de participación de mercado y volúmenes de ventas similares a los del operador logístico que analizamos en esta tesis.

*Oportunidad.* La fuerza de la rivalidad de los competidores de Cargo Business Perú es moderada principalmente por el nivel de concentración de los participantes, la escasa diferenciación del servicio de los competidores y los altos costos fijos.

*Productos sustitutos.* Los competidores directos de Cargo Business Perú ofrecen logística integral completa y logística no integral. La logística no integral que ofrecen algunas

empresas puede ser informal, ya que sus costos suelen ser menores a los de Cargo Business Perú, por lo que identificamos esta situación como una amenaza de productos sustitutos.

*Oportunidad.* Considerando que existe el riesgo de que los clientes recurran a servicios de empresas informales, Cargo Business puede brindar un servicio de logística integral de calidad completa que ofrece una empresa sólida.

***Competidores potenciales.*** Para el caso concreto del sector comercio exterior, el riesgo de que ingresen más competidores al mismo sector es bajo, debido a los reducidos márgenes de ganancia y la rivalidad en el precio. Además, la amenaza de ingreso de más competidores disminuirá en forma significativa, debido a las barreras de ingreso o entradas importantes, producto de los altos niveles de inversión, la compra de terrenos en el Callao y otros activos, y el costo de los clientes por cambiar de almacén-proveedor.

Finalmente, aquellas empresas que deseen ingresar al sector comercio exterior necesitarán tener un capital bastante elevado para la adquisición de nuevas líneas navieras que suponen una inversión considerable de gran cuantía.

*Oportunidad.* La probabilidad de ingreso de nuevos competidores potenciales es bastante baja, ya que los niveles de inversión son muy altos, así como la implementación de nueva infraestructura, adquisición de nuevas líneas navieras, etc.

**Impacto de la pandemia sobre el microentorno.** Con la propagación del coronavirus, los procesos vinculados a la exportación e importación sufrieron cambios significativos, debido a que se establecieron nuevos requisitos de seguridad sanitaria y digitalización de procesos. Los países generaron nuevas barreras para el acceso y las exigencias en materia laboral, ambiental y de propiedad intelectual aumentaron, lo que obligó a las empresas a tener una asesoría legal especializada en comercio exterior.

Las importaciones peruanas acumularon un valor de US\$ 25,791 millones entre enero y setiembre del 2020, lo que derivó en una caída de 18.7 % respecto al mismo período en el 2019, según cifras de la Sunat recogidas por la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Importaciones peruanas cayeron 18.7 %, 2020). Sin embargo, en setiembre de 2020, las compras al exterior llegaron a US\$ 3,069 millones, un retroceso interanual de 12.1 %, aunque la tasa fue la menor desde marzo, mes en que se inició el estado de emergencia nacional y en el que las importaciones registraron una caída del 19 %. Por ello, prevemos un escenario más favorable para los próximos meses.

Respecto a las exportaciones, Domínguez (2020) dio a conocer que, en el tercer trimestre de este año, los envíos sumarían US\$ 9,930 millones, lo cual significaría un crecimiento de 51.84 % respecto a lo registrado entre abril y junio, meses en los que estas operaciones fueron las más afectadas por la emergencia sanitaria. Asimismo, para los últimos tres meses de este año, prevemos, en un escenario conservador, que las exportaciones lleguen a US\$ 10,189 millones, lo cual mostrará una tendencia positiva. Asimismo, el director de promoción de las exportaciones de Promperú, Mario Ocharán, detalla que, entre octubre y diciembre de 2020, las colocaciones de productos no tradicionales sumaron US\$ 3,196 millones, lo cual significó un crecimiento de 9.08 % respecto del tercer trimestre de este año. Todo esto evidencia una desaceleración en la caída de las exportaciones peruanas, que continuará en los próximos meses.

### **Matriz EFE**

Esta matriz nos permite evaluar los factores externos que influyen sobre el modelo del negocio y que pueden ser considerados para generar acciones a fin de gestionar el talento:

**Tabla 1***Matriz EFE*

	<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>				
O1	El avance tecnológico y uso de la inteligencia artificial en los negocios	0.09	4	0.36
O2	La amenaza nula de los sustitutos	0.06	3	0.18
O3	El crecimiento de las importaciones y exportaciones	0.10	5	0.50
O4	La escasa diferenciación del servicio de los competidores y los altos costos fijos	0.08	5	0.40
O5	La baja probabilidad de ingreso de nuevos competidores potenciales	0.06	3	0.18
O6	Los cambios de la legislación peruana laboral que permiten atraer más talento a la organización	0.06	3	0.18
O7	Los cambios en la legislación peruana sobre las importaciones y exportaciones, que agilizan las operaciones de comercio exterior	0.09	5	0.45
O9	La mayor capacidad adquisitiva de la población, que genera confianza y apoya a incentivar el consumo local e internacional	0.06	3	0.18
O10	La gran cantidad de acuerdos comerciales que permiten importar o exportar bienes y brindar servicios a clientes que no se encuentren en el Perú	0.10	5	0.5
<b>Subtotal oportunidades</b>				<b>2.93</b>
<b>Amenazas</b>				
A1	Empresas transnacionales del mismo sector que operan en el mismo entorno geográfico	0.10	4	0.40
A2	Las huelgas, las manifestaciones ambientales, la inseguridad ciudadana y el incremento del índice de esta significan una amenaza para la actividad empresarial	0.05	2	0.10
A3	El poder de negociación de los clientes	0.07	4	0.28
A4	No contar con poder de negociación con líneas navieras	0.05	4	0.20
A5	La inestabilidad política y económica que atraviesa el país que retrasa las inversiones nacionales y extranjeras	0.03	2	0.06
<b>Subtotal amenazas</b>				<b>1.04</b>
<b>Total</b>				<b>3.97</b>

*Nota.* Elaboración propia.

## **Conclusiones**

En este capítulo se ha realizado el análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas). La coyuntura política es la amenaza más preocupante. Por otro lado, los lineamientos económicos, monetarios y los acuerdos comerciales permiten que la política no afecte el número de exportaciones e importaciones que se realizan en el Perú. El valor obtenido en esta matriz EFE es de 3.97/5, lo cual refleja un conjunto de oportunidades de crecimiento comercial y económico sostenido durante todos estos años para las empresas del sector; dichas oportunidades son ampliamente superiores a las amenazas. De esta manera, observamos oportunidades para el incremento de clientes si Cargo Business Perú amplía los lugares de distribución, servicios y productos y prioriza la coordinación del tráfico internacional de carga; y se enfoca en la importación para desarrollar estrategias que colaboren en el aprovechamiento y neutralicen las amenazas que puedan presentarse mientras se desarrolla el negocio.

### Análisis interno

Para aproximarnos al problema que atraviesa Cargo Business Perú, necesitamos comprender el negocio e identificar sus fortalezas, debilidades y pilares, y entender las ventajas competitivas de la compañía y de qué manera generan valor. Para ello, a continuación, presentaremos el análisis interno de la empresa.

#### Modelo de negocio

La empresa Cargo Business Perú desarrolla sus actividades bajo el modelo de negocio descrito en la figura (Canvas). Para ello, cuenta con una propuesta de valor orientada al servicio de operaciones logísticas integrales de comercio exterior, capital humano con amplia experiencia y liderazgo en costos.

8. SOCIOS CLAVE	6. ACTIVIDADES CLAVE	2. PROPUESTA DE VALOR	3. COMUNICACIÓN	1. SEGMENTOS DE CLIENTE
1. Accionistas-fundadores: Desde hace once años brindan servicios logísticos en el Perú 2. Socios internos: Colaboradores comprometidos 3. Proveedor de líneas navieras, líneas aéreas y transportes de carga 4. Bancos	1. Transporte internacional de carga por vía marítima, aérea y terrestre 2. Desaduanaje de carga marítima, aérea y terrestre 3. Cabotaje y transbordo 4. Almacenamiento, transporte y distribución 5. Eficiencia operativa: el margen operativo es el más bajo del sector (11 %) 6. Volumen de actividades de transporte de comercio internacional 7. Fidelización de clientes antiguos en el rubro de importación 8. Tercerización de servicios	Brindamos un servicio eficiente y confiable de operaciones logísticas integrales de comercio exterior, adecuándonos a las necesidades del cliente, con los precios más competitivos del mercado.  Principal atributo de diferenciación: Cargo Business Perú es una de las pocas empresas que brindan servicios de logística integral de comercio exterior a bajo costo.	1. Ejecutivos comerciales a cargo de visitar a los clientes e identificar las necesidades presentes y futuras 2. Relacionamiento directo en eventos y ferias 3. Brochure físico y digital 4. Redes sociales como Facebook y LinkedIn 5. Red de contactos 6. Alianzas con comunidades dedicadas a la exportación agrícola	Líneas de negocio: - Empresas de comercio Mayoristas - Empresas de comercio minoristas - Empresas agrícolas
	7. RECURSOS CLAVE		4. CANAL DE DISTRIBUCIÓN	
	- Personal con talento y amplia experiencia en puestos de Alta Dirección - Personal operativo colaborativo y en constante aprendizaje - Cartera de clientes fidelizados - Plataforma IT (Cargo Business Perú Tecnología e Inteligencia Comercial): Herramienta tecnológica <i>track and trace</i> que permite monitorear la ubicación de la carga en tiempo real hasta el arribo al puerto - Marca reconocida - Contratos con proveedores - Almacenes propios		- Directo: Por la fuerza de ventas (100 %) Participación en ferias con exposiciones del rubro logístico, a fin de estar a disposición de potenciales clientes	
9. ESTRUCTURA DE COSTOS	5. FUENTE DE INGRESOS			
Los costos fijos son la mano de obra, los alquileres, los seguros, los servicios básicos, entre otros.  Los costos variables son el transporte, el uso de muelle y el alquiler de equipos.  Costos de personal.	Sus ingresos se dan principalmente por prestación de servicios (ventas anuales por 60 millones de soles).  Los ingresos son generados por los siguientes servicios: - Importación marítima S/ 45,000,000 - Exportación marítima S/ 6,000,000 - Importación aérea S/ 9,000,000			

Figura 2. Modelo de negocio Canvas de Cargo Business Perú. Elaboración propia.

#### Cadena de valor: análisis de procesos

La cadena de valor del operador logístico Cargo Business Perú cuenta con actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son las más relevantes, pues generan una actividad de costo que crea la base para la diferenciación del servicio. Además, dan una ventaja competitiva, desarrollando estas actividades a un menor costo que los competidores. Por otro lado, las actividades de apoyo brindan soporte a las actividades primarias, proporcionando tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa.

A continuación, presentamos la cadena de valor de Cargo Business Perú:

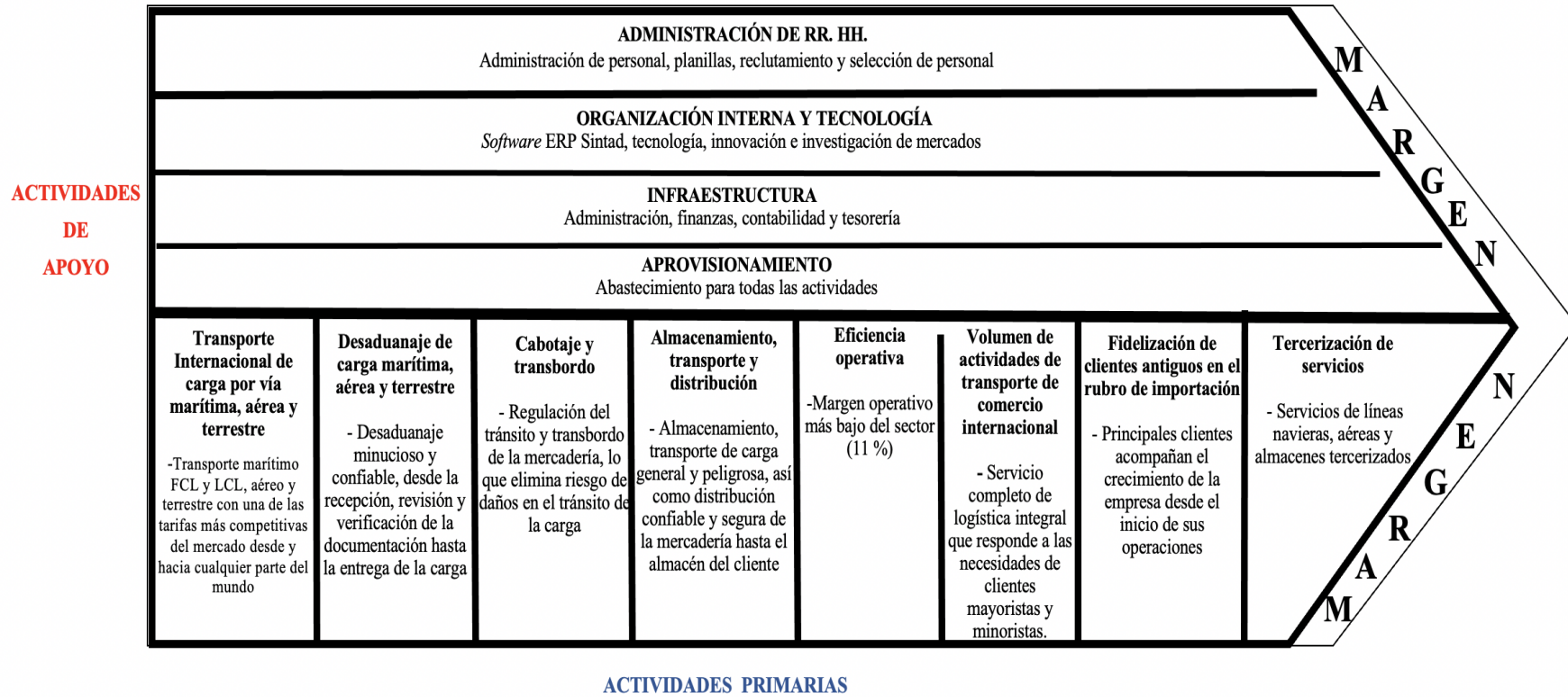


Figura 3. Cadena de valor de Cargo Business Perú. Elaboración propia.

**Mapa estratégico**

Cargo Business Perú no cuenta con un mapa estratégico.

## Balanced Scorecard

La empresa Cargo Business Perú no cuenta con un centro de mando integral de indicadores; solo algunas áreas los presentan.

## Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

Para realizar el análisis de las áreas funcionales, consideramos la revisión de la estructura organizacional (organigrama) de Cargo Business Perú y el detalle de los trabajadores a través de los grupos ocupacionales. A continuación, detallamos cada uno de ellos:

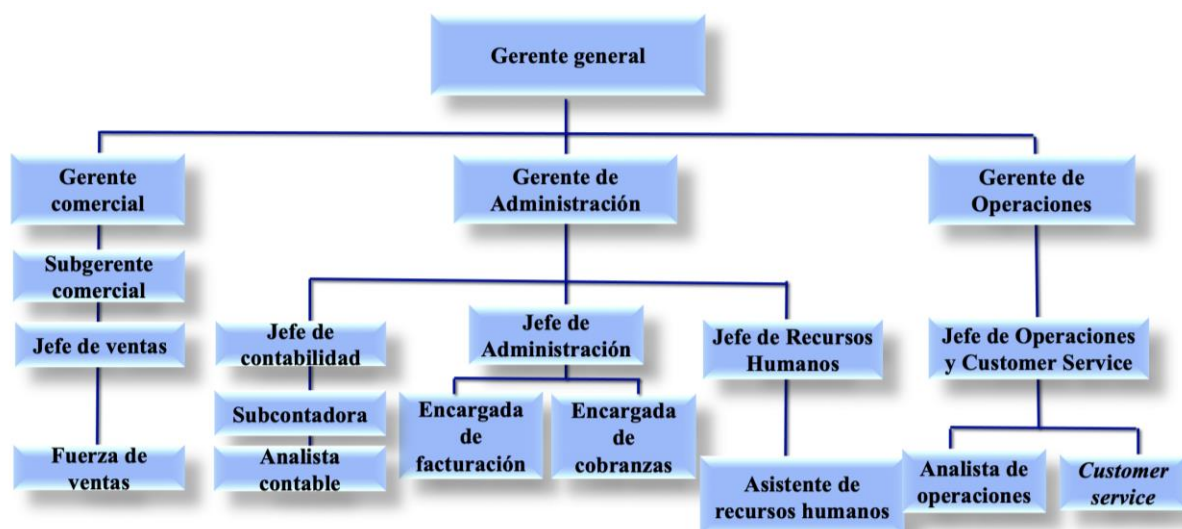


Figura 4. Organigrama de Cargo Business Perú. Elaboración propia.

Cargo Business Perú cuenta con 85 colaboradores y está conformado por tres gerencias: Gerencia Comercial, Gerencia de Administración y Gerencia de Operaciones. La Gerencia Comercial tiene a su cargo a líderes en el puesto de subgerente comercial y jefe de ventas, quienes tienen a su cargo a los ejecutivos comerciales (fuerza de ventas). La Gerencia de Administración tiene a su cargo tres jefaturas: el jefe de Contabilidad, quien tiene a su cargo a la subcontadora y al analista contable; el jefe de Administración, quien tiene a su cargo a la encargada de facturación y la encargada de cobranzas; y la jefe de Recursos Humanos, quien tiene a su cargo al asistente de recursos humanos. Finalmente, la Gerencia



de Operaciones cuenta con un jefe de operaciones y *customer service*, quien tiene a su cargo al analista de operaciones y a los *customer service*.

Los grupos ocupacionales de Cargo Business Perú son los siguientes: apoyo, técnico, profesional y directivo. El grupo ocupacional con mayor presencia es el de apoyo (48 %) y es en la Gerencia de Operaciones donde cuenta con la mayor cantidad de personal. Lo mismo sucede en el grupo técnico, en el cual la Gerencia de Operaciones tiene a todo el personal de este grupo. Respecto al grupo profesional, es la Gerencia Comercial la que cuenta con la mayor cantidad de trabajadores. Finalmente, la Gerencia de Administración posee la mayor cantidad de directivos.

**Tabla 2**

*Distribución de los grupos ocupacionales de Cargo Business Perú*

	Grupo ocupacional								Total
	Apoyo	%	Técnico	%	Profesional	%	Directivo	%	
<b>Gerencia de Administración</b>	12	29 %	0	0	5	29 %	6	46 %	23
<b>Gerencia Comercial</b>	3	7 %	0	0	9	53 %	2	15 %	14
<b>Gerencia de Operaciones</b>	26	63 %	14	100%	3	18 %	5	38 %	48
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>48 %</b>	<b>14</b>	<b>17%</b>	<b>17</b>	<b>20 %</b>	<b>13</b>	<b>15 %</b>	<b>85</b>

*Nota.* Elaboración propia.

A continuación, analizaremos las principales variables de las áreas funcionales, presentando el análisis AMOFHIT:

**Administración y Gerencia (A).** El equipo de Administración y Gerencia de Cargo Business Perú está conformado por el gerente general, quien es el responsable de la planificación estratégica del negocio. Asimismo, existen tres gerencias dedicadas al core de la compañía: la Gerencia Comercial, responsable de la efectividad en las ventas y fijación de precios por los servicios logísticos prestados; la Gerencia de Operaciones, responsable de la identificación de nuevos mercados como oportunidades de negocio para el crecimiento de la

empresa; y la Gerencia de Administración, responsable de la gestión financiera y control presupuestario de la empresa.

La toma de decisiones se encuentra centralizada en el gerente general y los gerentes core de la organización.

**Marketing (M).** Actualmente, la empresa no cuenta con un Área de Marketing.

**Operaciones (O).** La Jefatura de Operaciones y Customer Service supervisa todo el proceso logístico, desde la coordinación efectiva con las navieras, transportes y almacenes hasta la llegada oportuna de los contenedores a los almacenes del cliente. Además, verifica el cumplimiento de plazos límites establecidos según el programa de importaciones y exportaciones registrado.

El Área de Operaciones a su vez se divide en dos subáreas: Operaciones y Customer Service. Operaciones tiene la responsabilidad de realizar el seguimiento de embarques de importaciones y exportaciones y Customer Service es el área encargada de mantener informado al cliente acerca de la trazabilidad de sus embarques.

La Jefatura de Operaciones y Customer Service la ocupa una persona con gran capacidad de liderazgo que acompaña a la empresa desde sus inicios y conoce ampliamente el manejo de todos los procesos del Área de Operaciones en el sector logístico. Además, destaca por su habilidad y agilidad para la toma de decisiones y contribuye constantemente a la mejora continua de la organización.

El Área de Operaciones se destaca por la agilidad en la toma de decisiones y la eficiencia en todas las etapas del proceso.

**Finanzas y Contabilidad (F).** Por su parte, el jefe de Contabilidad es responsable de administrar de forma eficiente el presupuesto general de la empresa, de acuerdo con las políticas definidas, y de controlar los gastos e inversiones que se realicen. Asimismo, está

encargado de velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias y demás disposiciones regulatorias para el manejo económico y control de la empresa.

Las actividades que realiza cada colaborador del Área Contable se encuentran enfocadas a una labor específica.

**Recursos y Cultura (H).** El Área de Recursos Humanos de Cargo Business Perú se encarga de ejecutar los procesos básicos direccionados a la administración de personal. Se enfoca puntualmente en la elaboración de planillas y contratos del personal. La empresa terceriza los procesos de reclutamiento y selección, seguridad y salud en el trabajo, clima laboral.

Actualmente, Cargo Business Perú contrata el servicio de análisis de equidad salarial a una consultora, para cumplir con lo que establece la norma. Por otro lado, teniendo en cuenta que los perfiles de puesto son un instrumento que permite una selección de candidatos idóneos, el Área de Recursos Humanos ha considerado conveniente tercerizar este servicio por no contar con el personal adecuado para ello.

El Área de Recursos Humanos es percibida solo como soporte y no como un socio estratégico interno.

**Sistemas de información (I) y tecnología (T).** Cargo Business Perú no cuenta con una jefatura en el Área de Sistemas. No obstante, existe una persona encargada de brindar soporte en tecnologías de la información a todas las áreas de la organización.

La empresa no cuenta con un ERP que centralice toda su información y terceriza la implementación, desarrollo de *softwares* y aplicativos, y el servicio de migración de servidores.

## **Análisis VRIO**

Según el análisis realizado de la matriz VRIO, Cargo Business Perú cuenta con

recursos y capacidades que demuestran su ventaja competitiva centrada en el aprovechamiento del talento de sus líderes, quienes cuentan con experiencia profesional, relaciones con otras empresas e instituciones del rubro logístico. Estos líderes muy valorados por el *expertise* con el que cuentan para aprovechar las oportunidades comerciales a través de ejecutivos comerciales especializados según los tipos de clientes.

Acompañando al talento con el que cuentan los líderes, Cargo Business Perú también maneja procesos con personal especializado en operaciones aduaneras, carga, agenciamiento marítimo. Todos estos procesos se ejecutan con eficacia, por lo que la empresa ha logrado una reputación e imagen corporativa valorada por los clientes durante sus once años de operación

En cuanto a los recursos humanos, consideramos que debe fortalecer la gestión del talento en la compañía, desde los canales de comunicación interna hasta la incorporación de indicadores que permitan la óptima gestión de los procesos. Además, creemos que se debe incrementar la identidad del colaborador. De esta forma, Cargo Business Perú alcanzará los resultados que desea y podrá convertirlos en ventajas competitivas sostenibles y formular una propuesta de valor única en el sector. Cargo Business Perú el gran desafío de romper ciertos paradigmas; por eso, Recursos Humanos tiene que gestionar de la mejor manera este proceso de cambio, generar confianza y alinearse con los objetivos de la organización. En este escenario, el rol del Área de Recursos Humanos es clave para convertirse en reales asesores del negocio y ser un socio estratégico en la empresa.

**Tabla 3***Matriz VRIO de Cargo Business Perú*

<b>Recurso</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organización</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
<b>Talento</b>					
Directores con trayectoria profesional en el sector y con cartera de clientes	X	X	X	X	4
Líderes comprometidos con el servicio a brindar	X	X	X	X	4
Ejecutivos comerciales especializados por tipos de clientes	X	X	X	X	4
<b>Procesos</b>					
Soluciones logísticas integrales en el servicio	X			X	2
Adaptabilidad del servicio	X	X	X	X	4
Seguridad en el servicio a través de herramientas tecnológicas ( <i>track and trace</i> )	X	X	X	X	4
Gestión comercial	X	X		X	3
Expansión internacional	X	X		X	3
<b>Recursos Humanos</b>					
Reputación-imagen corporativa	X	X	X	X	4
Clima organizacional	X	X		X	3
Infraestructura	X			X	2
<b>Total</b>					<b>3.36</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Ventaja competitiva**

De los resultados de la matriz VRIO, se observa que el operador logístico Cargo Business Perú tiene tres capacidades que son fuente de su ventaja competitiva sostenible actual, las cuales pertenecen a su talento:

- Directores con trayectoria profesional en el sector y con cartera de clientes: Esto es una

ventaja competitiva porque son los dueños de la compañía quienes crearon la estrategia de todos los negocios. Además, los directores cuentan con más de once años de experiencia en el rubro logístico y tienen como objetivo la internacionalización.

- Líderes comprometidos con el servicio a brindar: Consideramos que esto es un talento, porque son los líderes de las áreas, quienes con gran conocimiento del sector, han acompañado al crecimiento de la empresa desde sus inicios a través de estrategias de negocios que han generado beneficios económicos a la empresa.
- Ejecutivos comerciales especializados por tipos de clientes: Creemos que es una ventaja competitiva, porque han adquirido su experiencia en el rubro logístico en la empresa desde sus prácticas y han pasado por un proceso de formación y capacitación hasta conseguir la especialización que denota un amplio conocimiento del negocio.

Estas tres capacidades representan el talento más valioso y gestionan los procesos más críticos de la organización. Asimismo, las otras tres ventajas competitivas se encuentran en sus procesos:

- Soluciones logísticas integrales en el servicio
- Adaptabilidad del servicio
- Seguridad en el servicio a través de herramientas tecnológicas (*track and trace*)

La flexibilidad en el desarrollo de soluciones integrales, la adaptabilidad de los requerimientos de los clientes y la seguridad en el seguimiento de la carga en movimiento hasta el arribo al puerto generan una fortaleza importante que hace posible el desarrollo de un signo diferenciador versus otras empresas del rubro.

Todas esas operaciones permiten que Cargo Business Perú brinde servicios alineados a las necesidades reales y distintas de los clientes, lo que genera valor a cada uno de sus procesos. Sin embargo, un objetivo a corto plazo es que la ampliación de la infraestructura

sea también una ventaja competitiva que diferencie a la empresa en el mercado.

### **Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva de Cargo Business está relacionada con liderazgo en costos, porque busca ofrecer a los clientes soluciones logísticas integrales a los precios más bajos y competitivos del mercado, en comparación a otras empresas del rubro logístico. Los negocios en los que Cargo Business Perú se encuentra le permiten generar ganancias por volumen y crecer con la adquisición de más carteras de clientes. Esto le permite obtener resultados positivos.

Cargo Business Perú debe seguir creciendo en cuota de mercado con los costos operativos más bajos posibles. Por eso, el capital relacional de los accionistas es vital para conseguir las líneas de financiamiento más baratas. El negocio de este operador logístico está en adquirir una cartera cada vez más amplia de clientes para brindarles los servicios con un menor margen de ganancia unitario, pero sí generando rentabilidad por volumen.

### **Matriz EFI**

Sobre la base del análisis AMOFHIT y el análisis de la cadena de valor, identificamos las principales fortalezas y debilidades que valoramos a continuación para evaluar la actual posición interna de Cargo Business Perú.

#### **Tabla 4**

*Matriz EFI de Cargo Business Perú*

	<b>Factores claves internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Fortalezas</b>				
F1	Personal de mando gerencial con amplio conocimiento y experiencia en el sector.	0.09	4	0.36
F2	Agilidad en la toma de decisiones gerenciales	0.06	3	0.18
F3	Tecnología especializada en el monitoreo y seguimiento de	0.10	5	0.50

	<b>Factores claves internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
	embarques			
F4	Oferta de diferentes servicios logísticos (por separado) y de manera integral	0.08	5	0.4
F5	Posicionamiento de la marca en el sector	0.06	3	0.18
F6	Capacitación continua en el Área de Ventas	0.06	3	0.18
			<b>Subtotal fortalezas</b>	<b>1.80</b>
<b>Debilidades</b>				
D1	No hay procesos y políticas establecidos en la organización y existe poca claridad sobre las funciones, lo cual ocasiona errores y reprocesos	0.10	4	0.40
D2	Falta de conocimientos a nivel técnico en los colaboradores (a nivel <i>senior</i> ) del Área de Contabilidad, Tesorería y Cobranzas, lo cual repercute en la ausencia de soluciones en procesos de mayor complejidad	0.05	2	0.10
D3	Falta de acciones y/o estrategias para retener personal del Área Comercial	0.07	4	0.28
D4	Falta de espacio en los almacenes para resguardar la mercadería de los clientes	0.05	4	0.20
D5	No cuenta con el Área de Marketing	0.03	2	0.06
			<b>Subtotal debilidades</b>	<b>1.04</b>
			<b>Total</b>	<b>2.84</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Conclusiones.** Respecto a la matriz EFI, hemos definido once factores (seis fortalezas y 5 debilidades). El resultado de esa matriz es 2.84, el cual es superior al promedio (2.5). Esto significa que Cargo Business Perú aprovecha sus oportunidades en acciones que aporten a la estrategia de su negocio, ya que cuenta con un mando gerencial que conoce el sector y capacita al personal en ventas.

### **Estado de resultados financieros de la organización 2020**

Cargo Business Perú durante el 2020 tuvo los siguientes ingresos y gastos, los cuales



se detallan a continuación en porcentajes<sup>1</sup>:

**Tabla 5**

*Resultados financieros de la organización 2020*

<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingreso por ventas	100 %
Costo de ventas	75 %
Gastos administrativos	4 %
Impuesto	15 %
Utilidad	6 %

*Nota.* Elaboración propia.

En el ejercicio 2020, la utilidad neta fue de 6 %, según la Gerencia de Administración y Finanzas, a comparación del año anterior en el cual fue de 3.8 %. Cabe resaltar que el 2020 ha sido complicado por la pandemia; sin embargo, la utilidad ha sido más de lo que la empresa proyectó.

---

<sup>1</sup> La Gerencia de Administración y Finanzas nos brindó información financiera en base a porcentajes y no a montos por temas de confidencialidad.

## **Análisis del Área de Recursos Humanos**

En este capítulo conoceremos el modelo y metodología que se usó para realizar la auditoría en gestión de recursos humanos en Cargo Business Perú. Esta auditoría busca conocer el estatus de cada uno de los procesos de la gestión de dicha área e identificar cuáles son las actividades que realiza.

El Área de Recursos Humanos realiza actividades de apoyo, ya que provee y mantiene la fuerza laboral necesaria para el éxito de la continuidad de la operación. Por este motivo, tiene roles definidos para las actividades de reclutamiento y selección, administración de personal y pago de planillas. Esta estructura tradicional del área se mantiene desde los primeros años de la compañía, la cual prioriza básicamente una gestión transaccional de recepción y resolución de pedidos.

Para conocer cada uno de los procesos del Área de Recursos Humanos de Cargo Business Perú, usaremos la metodología de auditoría externa según el modelo planteado por William B. Werther y Keith David. Este modelo define a la administración de recursos humanos como un sistema de varias actividades interdependientes que influyen e intervienen unas con otras. Se trata de un gran sistema, conformado a su vez por subsistemas que deben mantener una sinergia propia para lograr el objetivo esperado.

Este modelo de William B. Werther y Keith David busca identificar información en las siguientes áreas: planes de recursos humanos, análisis de puestos, igualdad de oportunidades, compensaciones, reclutamiento, selección, capacitación y orientación, desarrollo profesional, evaluación de desempeño, administración de las relaciones laborales, control de los recursos humanos, calidad del entorno y auditoría de la administración de recursos humanos.

### **Objetivo de la auditoría**

El objetivo es identificar y evaluar los procesos que desarrolla el Área de Recursos Humanos, y conocer aquellos procesos que se necesitan para que sea un área estratégica en la organización.

### **Herramientas utilizadas**

Utilizamos la auditoría de la administración del capital humano según el modelo de William B. Werther y Keith David. Además, hemos usado la observación no participante, entrevistas a la Alta Dirección y a los gerentes de línea, y análisis de la documentación.

También, desarrollamos una matriz de identificación de necesidades de procesos (elaboración propia) y la matriz de Eisenhower para la identificación de los procesos a ser priorizados en la implementación del plan.

### **Alcance de la auditoría**

Esta auditoría alcanza a todos los procesos que realiza el Área de Recursos Humanos e identifica aquellos procesos que no ejecuta el área. Por ello, a consecuencia de la auditoría realizada a los procesos de la administración de recursos humanos, diagnosticamos que faltan varios procesos en esta área, por lo que le resulta complicado orientar, asesorar e implementar cualquier plan o programa que genere valor agregado.

Aunque el Área de Recursos Humanos ha incorporado iniciativas que la están ayudando a mejorar la gestión de los procesos, estas iniciativas no han permitido mostrar el potencial del área, la cual debe de convertirse en un socio clave del negocio según lo declarado por la Gerencia General.

### **Auditoría según William B. Werther y Keith David**

**Sistema de información sobre la administración de recursos humanos.** Es

importante revisar los hallazgos encontrados en esta auditoría en cada una de las áreas identificadas por William B. Werther y Keith David.

**Planes de recursos humanos.** Actualmente, Cargo Business Perú no cuenta con planes de los procesos de recursos humanos ni estimados de oferta ni demanda de personal. La administración de personal que actualmente trabaja el área es un listado en Excel con la información de los colaboradores.

**Igualdad de oportunidades.** Las convocatorias internas no tienen un flujo de proceso estandarizado. Actualmente, en Cargo Business Perú cada Jefatura o Gerencia tiene la potestad de realizar movimientos horizontales y verticales según su criterio. Esto genera una percepción de subjetividad en los colaboradores que cuestionan los criterios de selección para los ascensos en la empresa.

Durante el 2019 hubo veintidós bajas entre posiciones operativas y ocho para puestos administrativos. Debido a la ausencia de un flujo para la gestión de convocatorias internas, de esas treinta posiciones, solo el 10 % fue cubierto mediante convocatoria interna y el otro 90 % por proceso externo. A continuación, se muestran los resultados generales de promoción interna de los años 2017, 2018 y 2019:

**Tabla 6**

*Histórico de promociones internas*

	<b>Final 2017</b>	<b>Final 2018</b>	<b>Final 2019</b>
Vacante en puestos administrativos	16	9	8
Vacante en puestos de operaciones	29	23	22
Número de promociones internas	0	2	3
<b>Total % de promociones internas</b>	<b>0.00 %</b>	<b>6.25 %</b>	<b>10.00%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Al respecto, en el 2018 hubo veintitrés bajas entre posiciones operativas y nueve para puestos administrativos, de los cuales solo el 6.25 % fue cubierto mediante convocatoria interna y el otro 93.75 %, por proceso externo; en contraste con el 2017 hubo veintinueve

bajas entre posiciones operativas y dieciséis para puestos administrativos, ninguna fue cubierta mediante convocatoria interna, es decir, el 100.00 % se cubrió por proceso externo.

*Análisis del proceso de la administración de la compensación.* El Área de Recursos Humanos no posee un sistema de compensación fija ni variable. Actualmente, lo está desarrollando la empresa Human Growth ante la exigencia de la nueva Ley de Equidad Salarial. Por otro lado, en lo que refiere a prestaciones sociales, la empresa sí cumple con el pago de los beneficios de ley.

La planilla de remuneraciones y la liquidación de beneficios sociales la realiza el asistente de recursos humanos. Los cálculos de este proceso se desarrollan en Excel para luego ingresarlos al Sistema Enterprise Resource Planning (ERP, Sintad).

### **Obtención y desarrollo del personal**

*Análisis del proceso de reclutamiento.* En los primeros años de trabajo, el proceso de reclutamiento se realizaba mediante la red de contactos de los gerentes o jefes, quienes referían a profesionales con amplia experiencia en el sector y que, en algunos casos, habían trabajado con ellos en otras organizaciones. Desde el 2017, es decir, nueve años después de iniciar operaciones, Cargo Business Perú comenzó a contratar los servicios de una consultora para el reclutamiento de personal de puestos nuevos y reemplazos, debido a la renuncia de sus trabajadores.

Actualmente, la empresa trabaja con dos consultoras de recursos humanos, segmentadas de acuerdo con el nivel de puesto, que ofrecen los servicios de reclutamiento de personal. Los puestos operativos y administrativos hasta de mando medio son cubiertos por Nago Consultores y los puestos de mandos altos son manejados por Michael Page.

Asimismo, Recursos Humanos tiene acceso a las bolsas de trabajo de las universidades. Estas bolsas son una herramienta de reclutamiento que utiliza la empresa para

conseguir candidatos potenciales que finalmente son derivados a Nago Consultores.

***Análisis del proceso de selección.*** Actualmente, Cargo Business Perú trabaja con dos consultoras de recursos humanos que ofrecen los servicios de reclutamiento de personal, las cuales están segmentadas de acuerdo con nivel de puesto. Los puestos operativos y administrativos hasta de mando medio son cubiertos por Nago Consultores y los puestos de mandos altos son manejados por Michael Page.

Con dichas empresas el indicador de selección es el siguiente:

- Indicador de tiempo de cobertura: Índice de cumplimiento de cierre de procesos de selección, según plazos previamente establecidos.

Los plazos que tienen las consultoras para el cierre de proceso de selección de personal son los siguientes:

- Personal operativo: 15 días hábiles
- Personal administrativo: 30 días hábiles
- Personal de las subgerencias y gerencias: 45 días hábiles

***Análisis del proceso de capacitación y orientación.*** Recursos Humanos ha otorgado algunos cursos de capacitación a colaboradores cuando las gerencias, en especial el Área de Ventas, los solicitaban de manera urgente y sin tener un plan de capacitación previo.

***Análisis del proceso de desarrollo profesional.*** Durante sus once años de operaciones, Cargo Business Perú no ha realizado ningún proceso para gestionar ni desarrollar el talento.

### **Control y evaluación de la organización**

***Análisis del proceso de evaluación del desempeño.*** Cargo Business Perú no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño.

***Análisis del proceso de administración de relaciones laborales.*** Cargo Business Perú no cuenta con sindicato.

***Análisis del proceso de control de recursos humanos.*** En Cargo Business Perú, la jefe de Recursos Humanos se encarga de realizar los siguientes procesos de control:

- Comunicación interna: No cuenta con un plan de comunicación interna.
- Procedimientos disciplinarios, basados en el Reglamento Interno de Trabajo.

***Análisis de calidad del entorno.*** La empresa tiene un índice de rotación bajo. Durante el 2019 hubo veintidós bajas entre posiciones operativas y ocho para puestos administrativos. En el 2018 hubo veintitrés bajas entre posiciones operativas y nueve para puestos administrativos y en el año 2017 hubo veintinueve bajas entre posiciones operativas y dieciséis para puestos administrativos.

De acuerdo con la información brindada por la empresa, encontramos que son tres los aspectos más importantes y que corresponden al 93.33 % de las causas de rotación para el 2019. En orden de importancia estos factores son la renuncia voluntaria, el término de contrato y el período de prueba. A su vez, el 70 % de la totalidad de ceses corresponde a rotación voluntaria y el otro 30 %, a rotación involuntaria. A continuación, presentamos los resultados de rotación general de los años 2017, 2018 y 2019:

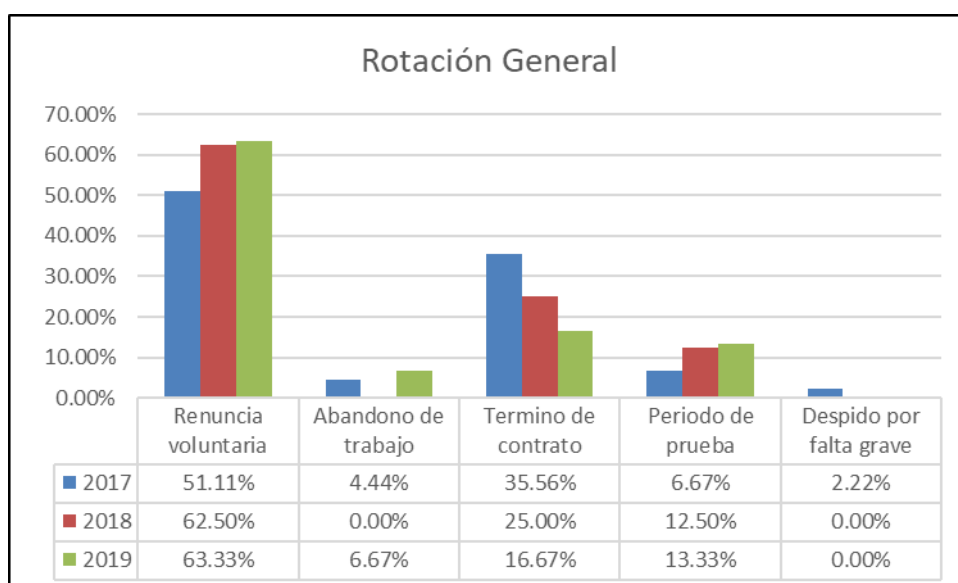


Figura 5. Rotación general 2017, 2018 y 2019. Elaboración propia.

Al respecto, indentificamos que para el 2018 y 2017 también se repiten las tres principales causas de rotación. La renuncia voluntaria, el término de contrato y el periodo de prueba fueron los tres los aspectos más importantes, siendo el 100.00 % de las causas de rotación para el 2018 y el 93.34 % de las causas de rotación para el 2017.

En relación con la calidad del entorno es importante mencionar que la empresa aún no ha aplicado iniciativas de medición de clima laboral. Toda actividad relacionada con el clima se desarrolla en función al criterio de la jefa de Recursos Humanos y los líderes de cada área. La ausencia de la gestión de clima genera que no se tenga un panorama claro acerca de la percepción de los colaboradores sobre la realidad laboral y la valoración que le otorgan.

**Análisis de auditorías de personal.** Durante los once años de operaciones de Cargo Business Perú, no ha realizado una auditoría interna ni externa al Área de Recursos Humanos. El área tiene recién tres años llevando a cabo procesos y actividades para gestionar el talento de la organización.

### **Matriz de priorización de necesidades de procesos**

Respecto a la necesidad de implementar procesos, se logró elaborar una matriz que



permite identificar los procesos de Recursos Humanos que ameritan ser abordados en el corto y mediano plazo. Para ello, se realizó una reunión en la que participaron el gerente general, el gerente de Administración y la jefe de Recursos Humanos de Cargo Business Perú.

Durante la reunión dieron a conocer los tres procesos del Área de Recursos Humanos, planteados según el Modelo de William B. Werther y Keith David. Luego de conocer los procesos, se les entregó una cartilla con el listado de los procesos para que pudieran definir cuáles son los más prioritarios utilizando la escala del uno al cinco, donde un es el proceso que debe ser atendido en el corto plazo y cinco el que debe ser atendido en el largo plazo.

Esta matriz se aplicó para obtener información acerca de las prioridades que tiene la empresa en la necesidad de desarrollo de los procesos del área. En los resultados obtenidos de esta priorización, conocimos que los procesos que necesitan ser abordados con mayor prontitud son tres: capacitación y orientación, evaluación de desempeño y calidad del entorno.

En dicha reunión los gerentes y la jefe de Recursos Humanos, ante la pregunta ¿por qué los procesos de capacitación, evaluación de desempeño y calidad del entorno fueron los más priorizados? indicaron que para Cargo Business Perú es importante contar con personal capacitado para las actividades que se implementarán en el futuro. Además, afirmaron que conocer el desempeño de los colaboradores y fomentar el bienestar y satisfacción con su entorno laboral ayuda a que trabajen motivados. La siguiente tabla detalla los resultados generales del promedio de las priorizaciones de los gerentes y jefe de Recursos Humanos:

**Tabla 7**

*Matriz de priorización de necesidades de proceso*

Procesos	Puntuación				
	1	2	3	4	5
1. Capacitación y orientación	X				

Procesos	Puntuación				
	1	2	3	4	5
2. Evaluación de desempeño		X			
3. Calidad del entorno		X			
4. Planes de recursos humanos			X		
5. Desarrollo profesional			X		
6. Control de recursos humanos			X		
7. Auditoría de la administración de recursos humanos			X		
8. Análisis de puestos					
9. Igualdad de oportunidades				X	
10. Compensaciones					X
11. Reclutamiento					
12. Selección					
13. Administración de las relaciones laborales					

*Nota.* Elaboración propia.

Cabe precisar que los gerentes y jefe de Recursos Humanos manifestaron que existen tres procesos (análisis de puestos, reclutamiento y selección) que no deberían ser implementados, porque ya los está realizando un consultor y la intención de Cargo Business Perú es que se mantenga así. El proceso de administración de las relaciones laborales tampoco será implementado, dado que, actualmente y durante todos los años que tiene la empresa no se ha registrado ninguna actividad sindical.

A continuación, presentamos el detalle de la priorización de cada gerente y jefe:

**Tabla 8**

*Priorización del gerente general*

Procesos	Puntuación				
	1	2	3	4	5
1. Capacitación y orientación		X			
2. Evaluación de desempeño	X				
3. Calidad del entorno		X			
4. Planes de recursos humanos			X		
5. Desarrollo profesional				X	
6. Control de recursos humanos			X		
7. Auditoría de la administración de recursos humanos			X		
8. Análisis de puestos					
9. Igualdad de oportunidades					X

Procesos	Puntuación				
	1	2	3	4	5
10. Compensaciones					X
11. Reclutamiento					
12. Selección					
13. Administración de las relaciones laborales					

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 9**

*Priorización del gerente de Administración*

Procesos	Puntuación				
	1	2	3	4	5
1. Capacitación y orientación	X				
2. Evaluación de desempeño	X				
3. Calidad del entorno		X			
4. Planes de recursos humanos			X		
5. Desarrollo profesional				X	
6. Control de recursos humanos			X		
7. Auditoría de la administración de recursos humanos				X	
8. Análisis de puestos					
9. Igualdad de oportunidades				X	
10. Compensaciones					X
11. Reclutamiento					
12. Selección					
13. Administración de las relaciones laborales					

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 10**

*Priorización de la jefe de Recursos Humanos*

Procesos	Puntuación				
	1	2	3	4	5
1. Capacitación y orientación	X				
2. Evaluación de desempeño		X			
3. Calidad del entorno		X			
4. Planes de recursos humanos					X
5. Desarrollo profesional					X
6. Control de recursos humanos				X	
7. Auditoría de la administración de recursos humanos			X		
8. Análisis de puestos					
9. Igualdad de oportunidades				X	

Procesos	Puntuación				
	1	2	3	4	5
10. Compensaciones					X
11. Reclutamiento					
12. Selección					
13. Administración de las relaciones laborales					

*Nota.* Elaboración propia.

### **Matriz de Eisenhower**

En esta matriz se trabaja lo urgente o importante, buscando priorizar, evaluar las tareas y administrar la carga de trabajo. Para realizar esta matriz reunimos al gerente general, gerente de Administración y la jefe de Recursos Humanos de Cargo Business Perú para que identificaran los siguientes procesos como importantes o urgentes ante la pregunta ¿qué procesos consideran los más importantes y urgentes para ser implementados en el corto plazo? Ellos respondieron lo siguiente:

- Gerente general: Capacitación y orientación, y evaluación de desempeño
- Gerente de Administración y Finanzas: Capacitación y orientación, y evaluación de desempeño
- Jefe de Recursos Humanos: Calidad del entorno y capacitación y orientación

Con las respuestas emitidas, procedimos registrar todas las respuestas brindadas así como aquellas en las que coinciden. Con este proceso llegamos a la conclusión que son tres los procesos más importantes y urgentes. Este mismo procedimiento se realizó para los otros campos de la matriz, haciendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué procesos consideran los más importantes pero no urgentes para ser implementados en el mediano y largo plazo?
- ¿Qué procesos consideran no importantes pero sí urgentes para ser implementados en el mediano y largo plazo?
- ¿Qué procesos no consideran ni importantes ni urgentes para ser implementados en el

mediano y largo plazo?

Considerando estas preguntas, detallamos la matriz con las respuestas emitidas para cada campo de la matriz:

<b>I. Importantes y urgentes</b>	<b>II. Importantes pero no urgentes</b>
* Capacitación y orientación	* Planes de recursos humanos
* Calidad del entorno	* Análisis de puestos
* Evaluación de oportunidades	* Desarrollo profesional
<b>iii. no importantes pero sí urgentes</b>	<b>IV. Ni importantes ni urgentes</b>
* Igual de oportunidades	* Compensaciones
	* Control de los recursos humanos
	* Auditoría de la administración de los recursos humanos

Figura 6. Matriz de Eisenhower. Elaboración propia.

Esta matriz corrobora lo identificado en la matriz de identificación de necesidades de procesos.

### **Análisis de auditoría y de matrices**

Por todo lo auditado y teniendo en cuenta las matrices trabajadas, consideramos que de los trece procesos que identifican William B. Werther y Keith David se debe trabajar en el corto plazo los procesos más urgentes, los cuales están identificados en la matriz de Eisenhower. Por ello, el Área de Recursos Humanos tiene que enfocarse principalmente en la implementación de procesos de capacitación y orientación, evaluación de desempeño y calidad del entorno (clima laboral) que permita generar un mayor compromiso y fidelizar al colaborador. Además, Cargo Business Perú debe valorar e implementar programas de beneficios que permitan otorgar una compensación a cada trabajador que no necesariamente esté relacionada con lo económico.

Respecto a los demás procesos que identifica William B. Werther y Keith David, no se han considerado cuatro procesos (reclutamiento, selección, administración de relaciones laborales y análisis de puestos) porque la empresa actualmente terceriza los procesos de reclutamiento y selección con dos Consultoras: Nago Consultores y Michael Page. En lo relacionado con administración de relaciones laborales, la empresa no cuenta con un

sindicato. Por otro lado, para el proceso de análisis de puestos, actualmente la consultora Human Growth está realizando la descripción de todos los puestos de la organización; la entrega final de los resultados será a finales de abril de 2021.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los métodos aplicados y todo lo expuesto anteriormente, proponemos desarrollar nuevos procesos de recursos humanos a corto y largo plazo:

- Corto plazo (cinco años): capacitación y orientación, evaluación de desempeño y calidad del entorno (clima laboral)
- Largo plazo (cinco años): planes de recursos humanos, igualdad de oportunidades, compensaciones, control de los recursos humanos, desarrollo profesional y auditoría de la administración de los recursos humanos.

### **Plan estratégico de recursos humanos**

Este plan tendrá una duración de diez años y se desarrollará en dos fases: la primera fase se realizará en cinco años (2021-2025) y la segunda fase, en cinco años (2026-2030).

Para la ejecución de las actividades que se detallan en el presente plan es necesario que se cumplan ciertas condiciones para que este plan se lleve a cabo, las cuales se detallan a continuación:

- El Área de Recursos Humanos de Cargo Business debe contar con el análisis y los perfiles de puestos de toda la organización. Estos deberán tener detallado los requisitos del puesto, indicadores y competencias para su evaluación de desempeño.
- El Área de Recursos Humanos de Cargo Business debe haber implementado una gestión por competencias.
- El Área de Recursos Humanos de Cargo Business debe trabajar previamente en el cierre de brechas de competencias y conocimientos para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- El Área de Recursos Humanos de Cargo Business debe contar con dos personas que cumplan las funciones para ejecutar todos los procesos a implementarse. Estos puestos son los siguientes: generalista de recursos humanos (ver el apéndice B) y analista de recursos humanos (ver el apéndice B).

Con lo antes mencionado, el Área de Recursos Humanos estaría conformada según el siguiente organigrama:

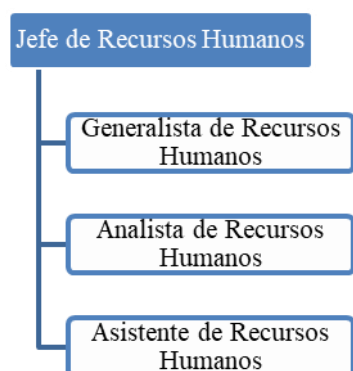


Figura 7. Organigrama propuesto para Recursos Humanos. Elaboración propia.

A continuación, se detallan las fases del plan estratégico de recursos humanos:

- Fase I (corto plazo): plan 2021-2025

En esta fase se propone trabajar los procesos identificados como importantes y urgentes según los resultados de la matriz de Eisenhower: capacitación y orientación, calidad del entorno y evaluación de desempeño.

Estos procesos ayudarán a contar con personal altamente calificado para el cumplimiento de sus funciones, las cuales serán evaluadas por objetivos y competencias para conocer la productividad y la eficacia. Además, para cada uno de los programas de capacitación, debe considerarse la incorporación de los valores organizacionales de Cargo Business Perú como temas transversales a ellos para que esto incentive a los trabajadores a realizar su labor con pasión y de forma íntegra.

- Fase II (mediano plazo): plan 2026-2030

Una vez culminada la fase I, se continuará con la fase II, la cual se realizará desde enero de 2026. En esta fase se implementarán los siguientes procesos de recursos humanos: planes de recursos humanos, igualdad de oportunidades, compensaciones, desarrollo profesional, control de los recursos humanos y auditoría de la administración de los recursos humanos.



La implementación y desarrollo de los procesos detallados en el plan estará a cargo de la jefe Recursos Humanos en sus dos fases; ella será la encargada de dirigir el área y las actividades. Esto permitirá ubicar al Área de Recursos Humanos como socio estratégico para Cargo Business Perú.

### **Objetivo general del plan de recursos humanos**

El objetivo del plan estratégico de recursos humanos de la empresa Cargo Business Perú es implementar, desarrollar y consolidar los nuevos subprocesos de capacitación y orientación, calidad del entorno y evaluación de desempeño. Estos procesos afianzarán y fortalecerán el Área de Recursos Humanos.

### **Objetivo específico**

Lograr que el talento humano sea una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Cargo Business Perú.

### **Estrategia de recursos humanos**

Para gestionar el talento humano de Cargo Business Perú y llevar a cabo el presente plan, este debe estar enfocado en estrategias de recursos humanos. A continuación, detallamos las estrategias que giran en torno a los procesos a desarrollar e implementar para mejorar la productividad.

### **Tabla 11**

*Estrategias a implementar en el proceso de Recursos Humanos*

<b>Estrategia de RR. HH.</b>	<b>Proceso de RR. HH.</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
Alinear los niveles de relación entre el puesto y la necesidad de capacitación con la finalidad de elevar el nivel de productividad de los trabajadores	Capacitación y orientación	Desarrollar el plan anual de capacitación y ejecutar diferentes modalidades de capacitación: formación, actualización y especialización
Lograr un adecuado clima laboral	Calidad del entorno	Elaborar y aplicar el plan de clima laboral con periodicidad anual
Asegurar el compromiso de todos	Evaluación de	Implementar la evaluación de desempeño para

<b>Estrategia de RR. HH.</b>	<b>Proceso de RR. HH.</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
los colaboradores de la organización	desempeño	evaluar el rendimiento y el talento, basándose en la aplicación anual de la evaluación de desempeño (a través de una evaluación <i>online</i> ) con la metodología de escalas gráficas para todas las áreas y medidas en base a objetivos (60 %) y competencias (40 %)
Garantizar el acceso a documentos e información laboral actualizada para todos los colaboradores	Planes de RR. HH.	Implementar una intranet que permita al colaborador visualizar y descargar sus documentos laborales, así como permitir la actualización de su <i>curriculum vitae online</i> (previa verificación por el Área de Recursos Humanos)
Desarrollar un mapa de talento y una matriz de puestos claves Establecer un programa de compensación fija, variable y retribución flexible	Igualdad de oportunidades Compensaciones	Implementar programas de promoción interna que garanticen la igualdad de género, edad y religión Desarrollar un programa de retribución flexible: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medio día libre por cumpleaños</li> <li>- Horario de verano enero y febrero</li> <li>- Horario de ingreso flexible</li> </ul>
Desarrollar un programa de línea de carrera y plan de sucesión	Desarrollo profesional	Con la identificación de potenciales sucesores de puestos claves, iniciar el programa de formación y entrenamiento, basado en la capacitación formal y programa de <i>mentoring</i> .
Ejecutar un plan de comunicación interna	Control de RR. HH.	Implementar un plan de comunicación interna que favorezca el flujo de información y conexión entre todos los colaboradores, respecto al conocimiento detallado de sus funciones y responsabilidades, así como a la existencia de canales de comunicación ante consultas o solicitudes
Realizar un control de auditoría	Auditoría de la administración de los RR. HH.	Realizar una auditoría una vez al año, de preferencia en el mes de enero de cada año.

*Nota.* Elaboración propia.

### **Cuadro de indicadores a implementarse según los procesos**

Para la implementación de cada uno de los procesos, Cargo Business Perú deberá considerar los siguientes indicadores para medir el cumplimiento y productividad de cada uno de los procesos.

**Tabla 12**

#### *Indicadores de cumplimiento y productividad de los procesos de Cargo Business*

<b>Procesos</b>	<b>Indicador</b>
Capacitación y orientación	Índice de cumplimiento anual del plan de capacitación de trabajadores Índice de permanencia de los colaboradores que llevaron capacitaciones el año anterior
Calidad del entorno	Índice de tasa de retención del talento Índice de rotación de empleados de alto rendimiento

Procesos	Indicador
Evaluación del desempeño	Índice de satisfacción laboral de Cargo Business Perú Índice de trabajadores que necesitan cerrar brechas de competencias Índice de desempeño de los colaboradores que participaron en los cursos de capacitación del año anterior y que han mejorado
Planes de RR. HH.	Índice del uso del módulo de remuneraciones en la plataforma
Igualdad de oportunidades	Índice de promoción interna
Compensaciones	Índice de cumplimiento del programa de compensación integral (fija, variable y retribución flexible)
Desarrollo profesional	Índice de cumplimiento de planes de sucesión
Control de los RR. HH.	Índice de satisfacción respecto a los canales oficiales de comunicación interna (CI)
Auditoría de la administración de los RR.HH.	Índice de cumplimiento del programa de auditoría de administración de recursos humanos

*Nota.* Elaboración propia.

### Líneas de acción

La presente propuesta contempla abordar e implementar algunos procesos de recursos humanos que son prioritarios para que el Área de Recursos Humanos sea el socio estratégico que la organización necesita para cumplir con sus objetivos a corto y largo plazo, en el período comprendido para implementar este plan (2021-2030). Los procesos deben ser implementados en dos etapas paulatinamente en el transcurso de los siguientes diez años.

**Procesos.** De acuerdo con la evaluación que realizamos a Cargo Business Perú, se identificamos los procesos que se debe mejorar e implementar en la gestión del recurso humano. Dentro del plan estratégico propuesto buscamos realizar cambios y mejorar los siguientes procesos: capacitación y orientación, calidad del entorno y evaluación de desempeño.

Cabe precisar que, tal y como se mencionó en el capítulo anterior, el Área de Recursos Humano actualmente no cuenta con personal dedicado exclusivamente a los procesos de dicha área. Por ello, para llevar a cabo este plan estratégico debe contar con personal que cumpla con las funciones de los procesos propuestos. Estos perfiles serán los

encargados de llevar a cabo la implementación de las actividades estratégicas y por líneas de acción que se detallarán a continuación en el siguiente numeral.

Además, consideramos como herramienta de análisis de los procesos la matriz de Eisenhower. Esta matriz permite corroborar los procesos más importantes y urgentes y que a su vez son estratégicos, por lo que deben ser atendidos e implementados por la empresa Cargo Business Perú.

### Actividades por líneas de acción

#### Procesos de la fase 1

**Capacitación y orientación.** Con el personal capacitado que tiene Cargo Business Perú, proponemos generar un programa de *mentoring*. Los mentores deben ser los encargados de transmitir sus conocimientos y experiencia a los colaboradores que ingresan a la empresa o aquellos que asuman un puesto superior. Cabe resaltar que programa debe implementarse identificando las necesidades de capacitación de Cargo Business Perú.

*Actividades.* Se deben realizar las actividades detalladas a continuación:

**Tabla 13**

#### *Implementación de capacitación y orientación*

Actividades*	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Etapas 1: Planificación (jefe de RR. HH. y generalista de RR. HH.)</b>					
Realizar entrevistas con los gerentes y jefes de las áreas	X	X	X	X	X
Considerar los planes de desarrollo individual y las brechas a cerrar	X	X	X	X	X
Aprobación del presupuesto del plan de capacitación del año	X	X	X	X	X
Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación	X	X	X	X	X
Elaboración del plan de capacitación	X	X	X	X	X
Aprobación del plan de capacitación	X	X	X	X	X
<b>Etapas 2: Ejecución (generalista y analista de RR. HH.)</b>					

<b>Actividades*</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Coordinar con las áreas los nombres de los colaboradores que participarán de los cursos	X	X	X	X	X
Solicitar propuestas económicas y malla curricular de los cursos	X	X	X	X	X
Coordinar orden de servicio con el proveedor que ejecutará el curso o los cursos	X	X	X	X	X
Ejecutar los cursos de capacitación	X	X	X	X	X
Solicitar listas de asistencias	X	X	X	X	X
Solicitar los certificados de los participantes	X	X	X	X	X
<b>Etapas 3: Evaluación (analista de RR. HH.)</b>					
Aplicar encuestas de satisfacción	X	X	X	X	X
Aplicar evaluación de entrada y salida a los participantes de los cursos	X	X	X	X	X
<b>Etapas 4: Entrevista de balance (jefe, generalista y analista de RR. HH.)</b>					
Evaluación del grado de cumplimiento de las acciones de capacitación	X	X	X	X	X
Retroalimentación a los colaboradores sobre el resultado de las capacitaciones	X	X	X	X	X
Elaboración del plan de desarrollo individual	X	X	X	X	X

*Nota.* Elaboración propia. \*Todas las etapas se repiten todos los años.

*Indicadores.* A continuación, presentamos los indicadores:

- Índice de cumplimiento anual del plan de capacitación de los trabajadores (meta: 100%)
- Índice de permanencia de los colaboradores que llevaron capacitaciones el año anterior (meta: 85 %)

**Calidad del entorno.** Para medir el clima laboral se recomienda la aplicación de encuestas con periodicidad anual. El resultado de estas encuestas permitirá al Área de Recursos Humanos, gerentes y directivos orientar sus esfuerzos hacia los aspectos que están afectando positiva o negativamente la productividad y el bienestar de los colaboradores (niveles de satisfacción) de Cargo Business Perú. Esta herramienta debe tener continuidad en el tiempo para que el Área de Recursos Humanos mejore sus programas de integración,

capacitación y compensación.

*Actividades.* Se deben realizar las actividades detalladas a continuación:

**Tabla 14**

*Implementación de calidad del entorno*

Actividades*	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Etapa 1: Planificación de la evaluación de clima laboral (jefe y generalista de RR. HH.)</b>					
Elaboración/adecuación de la encuesta de clima laboral	X		X		X
Validación de la encuesta de clima laboral	X		X		X
Aprobación del presupuesto para la evaluación del clima laboral		X		X	
Elaboración y validación de cronograma de evaluación de clima laboral		X	X	X	X
<b>Etapa 2: Ejecución de la evaluación de clima laboral (generalista y analista de RR. HH.)</b>					
Aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal	X		X		X
Aplicación de focus group a grupos de muestra	X		X		X
Entrevista con gerentes y jefes de áreas	X		X		X
<b>Etapa 3: Resultados de la evaluación de clima laboral (jefe, generalista y analista de RR. HH.)</b>					
Análisis de resultados de la evaluación de clima laboral (cualitativo y cuantitativo)	X		X		X
Presentación de resultados de evaluación de clima laboral a la Alta Dirección	X		X		X
Presentación de plan de acción en función a los resultados de la evaluación de clima laboral	X	X	X	X	X

*Nota.* Elaboración propia. \*Todas las etapas se repiten todos los años.

*Indicadores.* A continuación, presentamos los indicadores:

- Índice de tasa de retención del talento, índice de rotación de empleados de alto rendimiento (meta: 80 %)
- Índice de satisfacción laboral de Cargo Business Perú (meta: 75 %)

***Evaluación de desempeño.*** Cargo Business Perú no cuenta en la actualidad con este

proceso. Por ello, proponemos implementar una medición que permita identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos de desempeño y desarrollar las competencias claves requeridas para cada puesto de trabajo con el propósito de desarrollar a las personas y reconocer el desempeño superior.

En este sentido, proponemos la aplicación de la evaluación de desempeño con la metodología de escalas gráficas para todas las áreas, medida en base a objetivos (60 %) y competencias (40 %). Al respecto, la evaluación de objetivos tiene una mayor ponderación, ya que revela la eficacia de los colaboradores en sus actividades y el cumplimiento de las funciones, tareas y metas, siendo de gran interés para los líderes de la organización. No obstante, la evaluación de competencias también tiene una ponderación importante, puesto que demuestra las potencialidades de los colaboradores, sus habilidades y destrezas requeridas para cada puesto de trabajo.

El proceso iniciará con la implementación de la etapa de autoevaluación, para luego ser enviado a los jefes, quienes revisarán la autoevaluación y evaluarán a sus colaboradores, proporcionando finalmente los resultados y comunicando las metas y competencias a fortalecer en el corto plazo.

La evaluación de desempeño se ejecutará de acuerdo con la siguiente estructura:

- Objetivos (este indicador tendrá un peso del 60 % del resultado final): Se considerará el cumplimiento de las metas cuantificables durante todo el 2020.
- Competencias (este indicador tendrá un peso del 40 % del resultado final): Se evaluarán las tres competencias institucionales (orientación a resultados, trabajo en equipo y orientación al cliente).

Los colaboradores serán clasificados de acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación general, según lo detallado a continuación:

- Malo (menor a 40 %): Colaboradores que deben ser reemplazados en el menor tiempo posible.
- Tolerable (entre 41 % y 60 %): Colaboradores que deben ser capacitados, pero con mucho seguimiento para determinar en qué escala quedarán en la siguiente evaluación.
- Regular (entre 61 % y 70 %): Colaboradores que deben ser capacitados, promoviendo un mejor desempeño a determinar en la siguiente evaluación.
- Bueno (entre 71 % y 99 %): Colaboradores que deben ser capacitados potenciando el máximo rendimiento para que en la siguiente evaluación estén en la escala más alta.
- Excelente (de 100 % a más): Colaboradores que obtuvieron los mejores resultados de desempeño. Son los llamados colaboradores a retener.

*Actividades.* Se deben realizar las actividades detalladas a continuación:

**Tabla 15**

*Implementación de la evaluación del desempeño*

Actividades*	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Etapa 1: Definición de objetivos de la evaluación del desempeño (jefe y generalista de RR. HH.)</b>					
Entrevista para la definición de objetivos individuales	X	X	X	X	X
Entrevista para la definición de objetivos corporativos	X	X	X	X	X
Entrevista para la definición de objetivos locales	X	X	X	X	X
<b>Etapa 2: Revisión de mitad de año (generalista y analista de RR. HH.)</b>					
Monitoreo del nivel de avance de los objetivos	X	X	X	X	X
Definición de planes de acción	X	X	X	X	X
Monitoreo de los planes de progreso individual en curso	X	X	X	X	X
<b>Etapa 3: Proceso de <i>people review</i> (generalista y analista de RR. HH.)</b>					
Realización de propuestas de evaluación por el responsable de cada área	X	X	X	X	X
Creación del comité de calibración	X	X	X	X	



<b>Actividades*</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Capacitación a los evaluadores	X	X	X	X	
Evaluación de desempeño por competencias preliminar, realizada por los jefes directos.	X	X	X	X	
Evaluación de desempeño por competencias definitiva, realizada por el comité de calibración	X	X	X	X	
<b>Etapa 4: Entrevista de balance (jefe, generalista y analista RR. HH.)</b>					
Evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos	X	X	X	X	
Retroalimentación a los colaboradores sobre el resultado de sus evaluaciones	X	X	X	X	
Elaboración del plan de desarrollo individual	X	X	X	X	

*Nota.* Elaboración propia. \*Todas las etapas se repiten todos los años.

*Indicadores.* A continuación, presentamos los indicadores:

- Índice de trabajadores que necesitan cerrar brechas de competencias (meta: 100 %)
- Índice de desempeño de los colaboradores que participaron en los cursos de capacitación del año anterior ha mejorado (meta: 85 %)

## **Procesos de la fase 2**

**Planes de recursos humanos.** En este proceso se busca implementar una plataforma virtual o intranet para que el colaborador tenga acceso a la información de sus documentos laborales; por ejemplo, contratos, boleta de pago y comunicaciones en general.

*Actividades.* Se deben realizar las actividades detalladas a continuación:

## **Tabla 16**

### *Implementación de planes de recursos humanos*

<b>Actividades implementadas por analista de RR. HH.</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Búsqueda y cotización de intranet o plataforma que permita consolidar la información de los colaboradores	X	X	X	X	X
Validar información de documentos presentados por los nuevos ingresos (certificados de trabajos, antecedentes policiales y penales, etc.)	X	X	X	X	X

<b>Actividades implementadas por analista de RR. HH.</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Control de administración de personal (permisos, vacaciones, movilidad, descansos médicos, seguridad e higiene en el trabajo, etc.) para registrarlos en el sistema o plataforma	X	X	X	X	X
Control de asistencia por GPS para el personal operativo	X	X	X	X	X
Digitalizar el <i>pack</i> para nuevos ingresos (contrato, alta T-REGISTRO, RIT, y RISST), los cuales serán enviados por la plataforma	X	X	X	X	X

*Nota.* Elaboración propia.

*Indicador.* A continuación, presentamos el indicador:

- Índice del uso del módulo de remuneraciones en la plataforma (meta: 85 %)

***Igualdad de oportunidades.*** Este proceso busca desarrollar la igualdad de oportunidades entre los colaboradores, ofreciendo promociones internas sin distinciones de género, edad, religión.

*Actividades.* Se deben realizar las actividades detalladas a continuación:

**Tabla 17**

*Implementación de igualdad de oportunidades*

<b>Actividades implementadas por generalista de RR. HH.</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Realizar estudio comparativo de promociones, salarios e identificación de puestos según género		X			X
Elaboración de lineamientos y directiva de promoción interna		X			
Comunicación de promociones internas			X	X	X
Revisión de lineamientos de promoción interna para actualizarlos					X

*Nota.* Elaboración propia.

*Indicador.* A continuación, presentamos el indicador:

- Índice de promoción interna (meta: 75 %)

**Compensaciones.** Este proceso desarrollará un programa de compensación integral para el talento clave, la cual permitirá desarrollar el talento y contribuirá a desarrollar una cultura con alto desempeño.

*Actividades.* Se deben realizar las actividades detalladas a continuación:

**Tabla 18**

*Implementación de compensaciones*

Actividades implementadas por generalista de RR. HH.	2026	2027	2028	2029	2030
Realizar un programa de compensación íntegra (fija, variable y retribución flexible)		X			
Programa de compensación a largo plazo para ejecutivos.			X		
Medición y mejora de la fuerza motivacional de los programas de remuneración variable				X	X
Procesos de compensación estandarizados e institucionalizados		X		X	
Sistematización del proceso de compensaciones			X		

*Nota.* Elaboración propia.

*Indicador.* A continuación, presentamos el indicador:

- Índice de cumplimiento del programa de compensación integral (fija, variable y retribución flexible) (meta: 100 %)

**Desarrollo profesional.** A través de este proceso, se implementará un modelo de sucesión para puestos claves, identificando y preparando con anticipación al talento humano de Cargo Business Perú que en el futuro podría ocupar cargos directivos. Esto permitirá favorecer la retención y la motivación hacia el desarrollo del personal con potencial dentro de la organización.

*Actividades.* Se deben realizar las actividades detalladas a continuación:

**Tabla 19**

### Implementación de desarrollo profesional

Actividades implementadas por generalista de RR. HH.	2026	2027	2028	2029	2030
Identificar las posiciones claves del negocio a fin de desarrollar el modelo de plan de sucesión	X				
Detectar al personal con más alto potencial para asumir posiciones claves		X			
Diseñar el programa de formación y entrenamiento para los candidatos más idóneos a asumir puestos claves		X			
Seguimiento al programa de formación de competencias que elimine las brechas existentes en el perfil del candidato propuesto para suceder el puesto clave			X	X	X

*Nota.* Elaboración propia.

*Indicador.* A continuación, presentamos el indicador:

- Índice de cumplimiento de plan de sucesión (meta: 100 %)

**Control de RR. HH.** En este proceso se implementará un programa de comunicación interna que servirá para brindar información de las actividades programadas y realizar consultas y solicitudes. Esto permitirá una mayor fluidez de comunicación entre colaboradores.

*Actividades.* Se deben realizar las actividades detalladas a continuación:

### Tabla 20

#### Implementación de control de RR. HH.

Actividades implementadas por analista de RR. HH.	2026	2027	2028	2029	2030
Implementar canales oficiales de comunicación para peticiones, consultas y solicitudes referentes a empleados, asegurando la confidencialidad	X				
Brindar información clara de los roles y responsabilidades de los trabajadores para un mejor desempeño de sus funciones, a través de la campaña de perfiles de puestos y de las inducciones	X				

*Nota.* Elaboración propia.

*Indicador.* A continuación, presentamos el indicador:

- Índice de satisfacción respecto a los canales oficiales de comunicación interna (CI) (meta:

85 %)

**Auditoría de la administración de los RR. HH.** En este proceso de auditoría de recursos humanos, se revisarán los procedimientos, documentación y políticas, a fin de diagnosticar la efectividad de los procesos del área, detectar los puntos que se deben mejorar y aportar iniciativas que promuevan la adopción de mejores prácticas en el área.

*Actividades.* Se deben realizar las actividades detalladas a continuación:

**Tabla 21**

*Implementación de auditoría de la administración de los RR. HH.*

<b>Actividades implementadas por jefe y generalista de RR. HH.</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Elaboración del plan anual de auditoría de los procesos de RR. HH.	X	X	X	X	X
Implementación de plan anual de auditoría de los procesos de RR. HH.	X	X	X	X	X
Conformación de equipo de auditores internos	X				
Capacitación de auditores internos	X				
Revisión de los indicadores de RR. HH.	X	X	X	X	X
Revisión de matriz de riesgos de RR. HH.	X	X		X	X

*Nota.* Elaboración propia.

*Indicador.* A continuación, presentamos el indicador:

- Índice de cumplimiento del programa de auditoría de administración de Recursos Humanos (meta: 85 %)

### **Gastos de implementación**

Para la implementación consideramos cotizaciones de proveedores especializados en el sector logístico. Los importes que presentamos hacen referencia a estimaciones que se asemejan a la actualidad y el mercado. A continuación, detallamos el presupuesto asociado a la implementación del plan estratégico de recursos humanos propuesto:

**Tabla 22***Presupuesto de implementación del plan de recursos humanos*

<b>Proceso</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026-2030</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Capacitación y orientación</b>							
Plan de capacitación	20,000	20,000	20,000	20,000	0	0	80,000
Programa de <i>mentoring</i>	0	4,000	0	0	0	0	4,000
Programa de liderazgo	0	8,000	0	0	0	0	8,000
<b>Subpresupuesto de gastos</b>	<b>20,000</b>	<b>32,000</b>	<b>20,000</b>	<b>20,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>92,000</b>
<b>Calidad del entorno</b>							
Estudio de clima laboral	0	10,000	10,000	10,000	0	0	30,000
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30,000</b>
<b>Evaluación de desempeño</b>							
Plataforma de evaluación de desempeño	10,000	10,000	10,000	10,000	0	0	40,000
<b>Subpresupuesto de gastos</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40,000</b>
<b>Personal de RR. HH.</b>							
Generalista	58,800	58,800	58,800	58,800	58,800	294,000	588,000
Analista	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	210,000	420,000
<b>Subpresupuesto de gastos</b>	<b>100,800</b>	<b>100,800</b>	<b>100,800</b>	<b>100,800</b>	<b>100,800</b>	<b>504,000</b>	<b>1,008,000</b>
<b>Planes de recursos humanos</b>							
Implementar sistema o plataforma de RR. HH.	0	0	0	0	0	20,000	20,000
<b>Subpresupuesto de gastos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20,000</b>	<b>20,000</b>
<b>Total</b>	<b>130,800</b>	<b>152,800</b>	<b>140,800</b>	<b>140,800</b>	<b>100,800</b>	<b>524,000</b>	<b>1,190,000</b>

*Nota.* Elaboración propia.

## **Evaluación de impacto**

El presente Plan Estratégico de Recursos Humanos conlleva una inversión de S/ 1,190, 000.00. La ejecución del Plan traerá un impacto directo en la mejora de desempeño y productividad, conduciendo el cambio desde el cumplimiento de objetivos de desempeño hasta el desarrollo de competencias requeridas para cada puesto de trabajo promoviendo el desempeño superior, desarrollando y reteniendo el talento, a través de la Evaluación de Desempeño, Plan de Capacitación, Programa de Mentoring y Programa de Liderazgo. Asimismo, permitirá al área de Recursos Humanos, gerentes y directivos orientar los esfuerzos hacia un clima laboral saludable que impacte de manera positiva en la productividad y el bienestar de los colaboradores de Cargo Business Perú, como resultado de la aplicación de encuestas de Clima Laboral. Finalmente, la sistematización de los procesos del área, a través de la implementación de una Plataforma de RRHH, facilitará el almacenamiento y digitalización de información de los colaboradores, así como el control de administración de personal, con un módulo de remuneraciones con capacidad de ejecución ágil para una gestión eficiente de cara a las necesidades del negocio.

A raíz de la ejecución del Plan se espera que el desarrollo de todos los subprocesos estratégicos de recursos humanos acompañe el crecimiento proyectado de la organización en su proceso de internacionalización, logrando el desarrollo y la consolidación de los procesos del área, brindando soluciones que impacten en los resultados económicos de la empresa.

**Tabla 23***Evaluación de impacto*

<b>Proceso</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>IMPACTO ESPERADO</b>
<b>Capacitación y orientación</b>		
Plan de capacitación	80,000	Permitirá una mejora en el desempeño y la productividad, desarrollando y reteniendo el talento. A su vez, contribuirá a la retención del talento y formación de líderes alineados a los objetivos de la organización.
Programa de <i>mentoring</i>	4,000	
Programa de liderazgo	8,000	
<b>Subpresupuesto de gastos</b>	<b>92,000</b>	
<b>Calidad del entorno</b>		
Estudio de clima laboral	30,000	Brindará información clara acerca de la relación entre colaboradores, el ambiente de trabajo y las condiciones, y sobre ello permitirá evaluar mejoras que conduzcan al cambio y a las acciones para el fortalecimiento del clima laboral dentro de la organización.
<b>Subtotal</b>	<b>30,000</b>	
<b>Evaluación de desempeño</b>		
Plataforma de evaluación de desempeño	40,000	Herramienta que proporcionará información acerca del cumplimiento de objetivos y desarrollo de competencias de los colaboradores y permitirá identificar al personal preparado para cubrir puestos claves en función de la necesidad de la operación y dar soporte al plan de internacionalización de Cargo Business Perú.
<b>Subpresupuesto de gastos</b>	<b>40,000</b>	
<b>Personal de RR. HH.</b>		
Generalista	588,000	Contar con el personal idóneo, necesario para responder al desarrollo de iniciativas planteadas y dar soporte a los objetivos estratégicos de Cargo Business Perú.
Analista	420,000	
<b>Subpresupuesto de gastos</b>	<b>1,008,000</b>	
<b>Planes de recursos humanos</b>		
Implementar sistema o plataforma de RR. HH.	20,000	ERP con capacidad de ejecución ágil, que genere una gestión eficiente aprovechando al máximo la ausencia de errores por reprocesos operativos y automatizando procesos manuales.
<b>Subpresupuesto de gastos</b>	<b>20,000</b>	

*Nota.* Elaboración propia.



## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- Actualmente el Área de Recursos Humanos realiza actividades de apoyo, ya que provee y mantiene la fuerza laboral necesaria para el éxito de la continuidad de la operación. Por este motivo, tiene roles definidos para las actividades de reclutamiento y selección, administración de personal y pago de planillas. Esta estructura tradicional del área se mantiene desde los primeros años de la compañía, la cual prioriza básicamente una gestión transaccional de recepción y resolución de pedidos.
- Con el presente plan estratégico de recursos humanos, el Área de Recursos Humanos de Cargo Business Perú asumirá y tendrá a cargo la ejecución de actividades de recursos humanos que no se han hecho durante once años. De ese modo, esa área abarcará procesos e incorporará planes para gestionar el talento humano de la organización.
- La Gerencia General considera que el Área de Recursos Humanos debe implementar los procesos de gestión del talento necesarios para sostener el crecimiento proyectado de la empresa en su proceso de internacionalización y, por ende, también debería contar con un equipo más amplio y especializado para afrontar todos los procesos a su cargo. Para lograr esto, la Gerencia General está dispuesta a invertir S/ 1,190,000.00, monto que proponemos para la implementación plan estratégico a lo largo de los diez años.
- De acuerdo a la evaluación realizada a Cargo Business Perú, se identificaron los procesos que se debe mejorar e implementar en la gestión del recurso humano. Por ello, dentro del plan estratégico propuesto se busca realizar cambios y mejoras en los siguientes procesos en el corto plazo: capacitación y orientación, calidad del entorno y evaluación de desempeño, y en el Largo plazo en los siguientes procesos: planes de recursos humanos, igualdad de oportunidades, compensaciones, control de los recursos humanos, desarrollo profesional y auditoría de la administración de los recursos humanos.

## Recomendaciones

Con el objetivo de garantizar una implementación exitosa de las iniciativas planteadas dentro del plan estratégico de Recursos Humanos, recomendamos considerar lo siguiente:

- Sugerimos que Recursos Humanos deje de ser percibida como un área que solo realiza actividades de apoyo con una estructura tradicional que se mantiene desde los primeros años de la compañía, la cual prioriza básicamente una gestión transaccional de recepción y resolución de pedidos.
- La implementación del plan estratégico debe considerar de manera progresiva cada una de las acciones propuestas en función a los tiempos y a la capacidad real de respuesta del área. Cada una de las iniciativas planteadas debe acompañar el crecimiento proyectado de la organización en su proceso de internacionalización, realizando los cambios organizacionales oportunamente y logrando una mayor satisfacción del cliente interno.
- Resulta importante que las jefaturas, gerencias y directivos de la empresa se encuentren totalmente involucrados en las iniciativas del Área de Recursos Humanos, acompañando y orientando esfuerzos que promuevan la participación de los equipos, facilitando el cambio.
- Con la finalidad de generar un impacto sostenible en el tiempo, la Alta Dirección de Cargo Business Perú debe promover la activa participación del Área de Recursos Humanos en todos los procesos de cambio de la compañía.

### Lista de referencias

- Al 2021 se pavimentará los 27,000 kilómetros de la Red Vial Nacional (s. f.). *Revista Perú Construye*. Recuperado de <https://peruconstruye.net/2018/11/16/al-2021-se-pavimentara-los-27000-kilometros-de-la-red-vial-nacional/>
- BCP: Crecimiento proyectado por el MEF de 3 % es ‘optimista’ y dependerá de expectativas a invertir (28 de agosto de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcp-crecimiento-proyectado-por-el-mef-de-3-es-optimista-y-dependera-de-expectativas-a-invertir-noticia/?ref=gesr>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5.<sup>a</sup> ed.). Colombia, Editorial Nómós S.A
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (8.<sup>a</sup> ed.). México, Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Efectos de las cuarentenas y restricciones de actividad relacionadas con el COVID-19 sobre la calidad de aire en las ciudades de América Latina*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45839/1/S2000476\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45839/1/S2000476_es.pdf)
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2019). Perú: población 2019 n.º 4. Lima, Perú. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Crecimiento económico permitió disminuir la pobreza monetaria (14 de abril de 2019). *El Peruano*. Recuperado de [https://elperuano.pe/noticia/77459-crecimiento-economico-permitio-disminuir-la-pobreza-monetaria#:~:text=La%20pobreza%20monetaria%20se%20redujo,INEI\)%2C%20Jos%20Garc%20ADa%20Zanabria](https://elperuano.pe/noticia/77459-crecimiento-economico-permitio-disminuir-la-pobreza-monetaria#:~:text=La%20pobreza%20monetaria%20se%20redujo,INEI)%2C%20Jos%20Garc%20ADa%20Zanabria).

Decreto Legislativo n.º 1417, Decreto Legislativo que Promueve la Inclusión de las Personas con Discapacidad. *Diario oficial El Peruano*. Lima, Perú. 12 de setiembre de 2018.

Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-promueve-la-inclusion-de-las-persona-decreto-legislativo-n-1417-1691026-6/>

Decreto Supremo n.º 002-2019-TR, Decreto Supremo que Aprueba el Reglamento del

Decreto Legislativo n.º 1405, Decreto Legislativo que Establece Regulaciones para que el Disfrute del Descanso Vacacional Remunerado Favorezca la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar, para el sector privado. *Diario oficial El Peruano*. Lima, Perú. 04 de febrero de 2019. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-002-2019-tr-1738190-4/>

Decreto Supremo n.º 014-2019-MIMP, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la

Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual. *Diario oficial El Peruano*. Lima, Perú. 19 de julio de 2019. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-27942-decreto-supremo-n-014-2019-mimp-1790853-2/>

Defensoría del Pueblo (2019). *Reporte de conflictos socioambientales n.º 186*. Recuperado de

<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/09/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-186-Agosto-2019.pdf>

Delgado, P. (10 de mayo de 2020). El posible efecto rebote en la gestión ambiental, luego de

la pandemia por COVID-19. IUS 360. Recuperado de [https://ius360.com/el-posible-efecto-rebote-en-la-gestion-ambiental-luego-de-la-pandemia-por-covid-](https://ius360.com/el-posible-efecto-rebote-en-la-gestion-ambiental-luego-de-la-pandemia-por-covid-19/#:~:text=Webinars-)

[19/#:~:text=Webinars-](https://ius360.com/el-posible-efecto-rebote-en-la-gestion-ambiental-luego-de-la-pandemia-por-covid-19/#:~:text=Webinars-)

[,El%20posible%20efecto%20rebote%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20ambiental](https://ius360.com/el-posible-efecto-rebote-en-la-gestion-ambiental-luego-de-la-pandemia-por-covid-19/#:~:text=Webinars-)

[%2C%20luego,la%20pandemia%20por%20Covid%2D19&text=Son%20muchos%20](https://ius360.com/el-posible-efecto-rebote-en-la-gestion-ambiental-luego-de-la-pandemia-por-covid-19/#:~:text=Webinars-)

los reportes que, la cuarentena por COVID-19.&text=(SPDA Actualidad Ambiental 2020), calidad del agua también  
 %A9n%20mejor%3%B3

Economía peruana habría crecido más de 3.5 % en tercer trimestre, estima el BCP (14 de agosto de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-habria-crecido-mas-de-35-en-tercer-trimestre-estima-el-bcp-noticia/>

Dominguez, S. (24 de setiembre de 2020). Exportaciones peruanas sumarían US\$ 9930 millones en tercer trimestre. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-exportaciones-peruanas-sumarian-9930-millones-tercer-trimestre-815115.aspx>

Economía peruana habría crecido 3.7 % en agosto, según sondeo (s. f.). *Semana Económica*.

Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/375837-economia-peruana-habria-crecido-3-7-en-agosto-segun-sondeo/>

Importaciones peruanas cayeron 18.7 % entre enero y setiembre, señala Comex Perú (03 de noviembre de 2020). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/importaciones-peruanas-cayeron-187-entre-enero-y-setiembre-senala-comexperu-nndc-noticia/?ref=gesr>

Index Mundi (s. f.). Distribución por edad de Perú. *Index Mundi*. Recuperado de

[https://www.indexmundi.com/es/peru/distribucion\\_por\\_edad.html#:~:targetText=65%20a%C3%B1os%20y%20m%C3%A1s%207,054%20\(2016%20est.\)](https://www.indexmundi.com/es/peru/distribucion_por_edad.html#:~:targetText=65%20a%C3%B1os%20y%20m%C3%A1s%207,054%20(2016%20est.))

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). Resultados definitivos de los censos nacionales 2017. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de <http://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Perú: indicadores de empleo Ingreso por departamento*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1537/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). Evolución de las Exportaciones e Importaciones n.º 18. Lima, Perú. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_exportaciones.PDF](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_exportaciones.PDF)

Ley n.º 30807, Ley que Modifica la Ley 29409, Ley que Concede el Derecho de Licencia por Paternidad a los Trabajadores de la Actividad Pública y Privada. *Diario oficial El Peruano*. Lima, Perú. 04 de julio de 2018. Recuperado d

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-la-ley-29409-ley-que-concede-el-derecho-de-ley-n-30807-1666491-2/>

Ministerio del Ambiente (25 de marzo de 2020). Calidad de aire en Lima durante cuarentena alcanzó niveles que recomienda Organización Mundial de Salud. *Gob.pe*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/110755-calidad-de-aire-en-lima-durante-cuarentena-alcanzo-niveles-que-recomienda-organizacion-mundial-de-salud>

Parejo, G. (21 de enero de 2019). Tendencias tecnológicas para el sector logístico 2019.

*Interempresas*. Recuperado de

<https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/232322-Tendencias-tecnologicas-del-sector-logistico-para-2019.html>

Perú retrocede tres puestos en el Ranking de Competitividad Global (16 de octubre de 2018)

Sociedad Nacional de Industrias. Recuperado de <https://sni.org.pe/peru-retrocede-tres-puestos-ranking-competitividad-global/>

Perú retrocede tres posiciones ranking mundial de competitividad 2018 (02 de abril de 2019).

*Portal de Turismo*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/peru-retrocede-tres-posiciones-en-ranking-mundial-de-competitividad-2018/>

Resolución De Superintendencia n.º 234-2019-SUNAFIL, Aprueban versión 2 del Protocolo

para la Fiscalización de las Obligaciones en Materia Remunerativa Previstas en la Ley N° 30709, Ley que Prohíbe la Discriminación Remunerativa entre Varones y Mujeres.

*Diario oficial El Peruano*. Lima, Perú. 19 de julio de 2019. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-version-2-del-protocolo-para-la-fiscalizacion-de-la-resolucion-no-234-2019-sunafil-1790776-1/>

Reyes, J. C. (24 de agosto de 2019). Desempleo: ¿Cuánto tiempo le toma a los peruanos encontrar un nuevo trabajo? *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/desempleo-cuanto-tiempo-le-toma-a-los-peruanos-encontrar-un-nuevo-trabajo-noticia/>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [Sunat] (2016). Reglamento de organización y funciones (ROF). Recuperado de

[http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/igo/rof/ROF\\_sistematizado.pdf](http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/igo/rof/ROF_sistematizado.pdf)

Wherter, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México D. F., México: McGraw-Hill. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

World Economic Forum (14 de agosto de 2019). ¿Cuáles son las cinco tendencias en la

economía global y sus implicaciones para los actores políticos? *Gestión*. Recuperado

de <https://gestion.pe/economia/cuales-son-las-5-tendencias-en-la-economia-global-y-sus-implicaciones-para-los-actores-politicos-noticia/>

## Apéndice A. Formato de entrevistas

### Preguntas para entrevistas a los gerentes de Cargo Business

Entrevista realizada por Edith León, Milagros Guevara, Christopher Enriquez y Cindy Vergara (alumnos de la Maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico, promoción XX)

#### 1. Objetivo

El objetivo de la entrevista y el *focus* que se realizará a los gerentes de RR. HH. de empresas de servicios es conocer las estrategias, acciones y buenas prácticas que utilizan para la gestión del talento. Por ello, se han elaborado preguntas detalladas para cada uno de los subprocesos: capacitación, selección, compensación, desarrollo, entre otros.

Con esta batería de preguntas obtendremos información de cada uno de los subprocesos de la gestión del talento en empresas de diversos tipos de servicio.

Las respuestas que brindarán los entrevistados nos servirán de insumo (*input*) para diseñar la estrategia y acciones que se presentarán en el plan estratégico de recursos humanos de un operador logístico.

Gerentes/subgerentes	Pregunta
Reclutamiento selección	<p>¿Cómo han estado realizando los procesos de selección?</p> <p>¿Realizan entrevistas por competencias?</p> <p>¿Su Área de Selección cuenta con indicadores?, ¿cuáles son?</p> <p>¿Cuál es el tiempo de cobertura para los diferentes perfiles que tienen en su empresa?</p> <p>¿En su empresa realizan convocatoria interna?</p> <p>¿Qué indicadores manejan para realizar el seguimiento del candidato seleccionado?</p> <p>¿De qué forma alineas los indicadores de gestión al plan estratégico de la empresa?</p>



Gerentes/subgerentes	Pregunta
	<p>¿Qué posiciones tienen mayor índice de rotación en tu organización?</p> <p>¿Cumplen con la ejecución del plan de selección?</p> <p>¿Cuentan con una política de selección de personal?, ¿cuánto tiempo les costó desarrollarla?</p> <p>¿Realizan monitoreo a las convocatorias de selección de personal?</p>
Análisis de puestos	<p>¿Han realizado análisis de puestos?</p> <p>¿Cuentan con Manual de Organización de Funciones y cada que tiempo se actualizan?</p> <p>¿Utilizan algún método para análisis de puestos?, ¿cuál o cuáles son?</p>
Capacitación y orientación	<p>¿Cuál es el proceso para realizar los requerimientos de capacitación?</p> <p>¿Cómo está distribuido el presupuesto de capacitación?</p> <p>¿Qué metodología de capacitación emplean en su empresa?</p> <p>¿De qué manera alinean los indicadores de formación al plan estratégico de la empresa?</p> <p>¿Cumplen con el plan formación?</p> <p>¿Cuentan con una política de formación?, ¿cuánto tiempo les costó desarrollarlo?</p> <p>¿Ofrecen programas de inducción?</p> <p>¿Cuentan con un equipo de mentores para realizar el acompañamiento a nuevos ingresantes?</p> <p>¿Realizan monitoreo al plan de formación?</p>
Administración de las relaciones laborales	<p>¿Cuentan con políticas de relación con sindicatos?</p> <p>¿Cuentan con procedimientos de medidas disciplinarias?, ¿en qué consisten?</p> <p>¿Cuáles son las mejores prácticas realizadas en la gestión de relaciones laborales?</p> <p>¿De qué manera alineas los indicadores de desvinculación y relaciones laborales al plan estratégico de la empresa?</p> <p>¿Existe un plan de desvinculación y relaciones laborales?</p> <p>¿Cuentan con una política de desvinculación y relaciones laborales?</p> <p>¿Realizan monitoreo a su proceso de desvinculación y relaciones laborales?</p>

Gerentes/subgerentes	Pregunta
Administración de la compensación	¿Qué metodología de valorización de puesto utilizas?
	¿Qué metodología utilizas para realizar incrementos salariales?
	¿Qué metodología utilizas para pago variable?
	¿Qué tipo de beneficios ofrece tu empresa?, ¿en qué consisten?
	¿De qué manera alineas los indicadores de compensaciones al plan estratégico de la empresa?
	¿Cuentan con un plan de compensaciones?, ¿cumplen con el plan compensaciones?
	¿Cuentan con una política de compensaciones?, ¿cuánto tiempo les costó desarrollarla?
¿Realizan monitoreo al plan de formación?	
Control de los recursos humanos	¿Cuentan con un Área de Comunicación Interna?
	¿Cómo evalúas el proceso de comunicación interna?
	¿Cuáles son las instancias de comunicación con las que cuentan?
	¿Cada cuánto tiempo reúnes a todo el equipo para compartir la estrategia y resultados del negocio?
	¿Cómo gestionas la comunicación interna en general?
	¿De qué manera alineas los indicadores de comunicación interna al plan estratégico de la empresa?
	¿Cumplen con el plan de comunicación interna?
¿Cuentan con una política de comunicación interna?, ¿cuentan con un manual de estilos de comunicación?	
¿Realizan monitoreo al proceso del plan de comunicación interna?	
Calidad del entorno	¿Qué tipo de cultura predomina en empresas de servicios?
	¿Con qué comportamiento proyectan los líderes la cultura de la empresa?
	¿Qué interacción hay entre los colaboradores?, ¿cuánta emoción se expresa durante la interacción?
	¿Cuáles son los valores más considerados por tus colaboradores?
	¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?
	¿De qué manera alinea los indicadores de cultura al plan estratégico de la empresa?
	¿Cumplen con el plan cultura?
	¿Cuentan con un código de cultura?, ¿cuánto tiempo les costó desarrollarlo?
	¿Monitorean el plan de cultura?
	¿Cuál de todas las acciones que realizan para incrementar el

Gerentes/subgerentes	Pregunta
	<p>índice de satisfacción consideras que es la que más impacta?</p> <p>¿De qué manera alinean los indicadores de clima laboral al plan estratégico de la empresa?</p> <p>¿Cumplen con el plan de clima laboral?</p> <p>¿Cuentan con una política de clima laboral?, ¿Cuánto tiempo les costó desarrollar?</p> <p>¿Realizan monitoreo al proceso del plan de clima laboral?</p>
Auditorías de personal	<p>¿Con qué frecuencia auditan tu Área de Recursos?</p> <p>¿La auditoría es interna o externa?</p> <p>¿Mayormente a qué áreas auditan más?</p>
Desarrollo profesional	<p>¿Cuentan con programas de línea de carrera?</p> <p>¿El programa es considerado por los responsables como una carga burocrática más?</p> <p>¿Cuáles son los pasos que siguen para realizar un plan desarrollo profesional?</p> <p>¿Qué metodología utilizan para identificar el talento en la organización?</p>
Evaluación de desempeño	<p>¿Cuentan con sistema de evaluación de desempeño?</p> <p>¿Cuáles son los pasos que siguen para realizar un plan de evaluación?</p> <p>¿Los resultados están siendo empleados para efectos de capacitación, promociones, etc.?</p> <p>¿Los colaboradores están siendo informados de los resultados?</p> <p>¿Los resultados de la evaluación de desempeño están reflejando realmente la efectividad?</p>

*Nota.* Elaboración propia. Basada en las áreas del Modelo de Auditoría según Werther y David y en la Guía y aplicación de entrevistas en profundidad (G-DEP-006) según el SINEACE versión 2020. Esta guía fue aprobada por Resolución De Presidencia n.º 000133-2020-SINEACE/CDAH-P.

## **Apéndice B. Perfil de puestos**

### **Generalista de recursos humanos**

#### **Perfil**

- Titulado en Psicología, Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines
- Cuatro años de experiencia en puestos similares
- Conocimientos de los procesos capacitación, evaluación de desempeño y clima organizacional

#### **Funciones**

- Elaborar el plan anual de capacitación y desarrollo individual
- Planificar y coordinar la ejecución de la malla del plan anual de capacitación
- Coordinar y negociar con los proveedores la ejecución de los cursos de capacitación
- Consolidar y presentar los resultados de las evaluaciones de desempeño al jefe directo
- Consolidar y presentar los resultados de las encuestas de clima laboral al jefe directo
- Dar soporte en la implementación y ejecución de los procesos de Recursos Humanos (capacitación, clima laboral y evaluación de desempeño)

### **Analista de recursos humanos**

#### **Perfil**

- Titulado en Psicología, Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines
- Dos años de experiencia en puestos similares
- Conocimientos de los procesos capacitación, evaluación de desempeño y clima organizacional

#### **Funciones**

- Entrevistar a los líderes para recopilar las necesidades de capacitación de las áreas

- Realizar encuestas de capacitación y satisfacción
- Programar y planificar actividades de clima laboral
- Analizar los resultados de evaluación de clima
- Brindar información del procedimiento de evaluación de desempeño de forma digital a todos los colaboradores
- Aplicar evaluación de desempeño por competencias
- Realizar encuestas, indicadores y reportes de valor que faciliten la toma de decisiones

## **Notas biográficas**

### **Cindy Elvira Vergara Rojas**

Nació en Lima, el 19 de abril de 1988. Licenciada en Administración por la Universidad San Ignacio de Loyola. Cursó un Diplomado Especializado en la Gestión del Factor Humano en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Posee más de nueve años de experiencia en recursos humanos, desempeñando procesos de reclutamiento y selección, capacitación, administración de personal y bienestar en empresas del sector privado. Actualmente, es Jefe de Gestión Humana en la empresa contratista minera Multicosailor.

### **Vilma Susetty de los Milagros Guevara Campos**

Nació en Chiclayo, el 12 de julio de 1986. Licenciada en Psicología por la Universidad Señor de Sipán. Cuenta con una especialización en Gestión del Talento Humano de la Universidad Esan y realizó un curso de Plan de Sucesiones en una misión de estudios en la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia). Además, realizó la XV Misión de Estudios de MDO en la Universidad del Desarrollo en Santiago de Chile.

Posee más de cuatro años de experiencia en procesos de evaluación y selección de personal, y más de siete años en el Área de Intermediación Laboral. Ha trabajado dos años en el rubro de servicios y consultoría, y más de siete años en el rubro educativo. Actualmente, desempeña el cargo de psicóloga de la Bolsa de Trabajo en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati).

**Edith Magally León Montoya**

Nació en Lima, el 25 de diciembre de 1985. Contadora pública por la Universidad Peruana de los Andes. Cuenta con un diplomado en Recursos Humanos en la Universidad Ricardo Palma, y diplomados en Gerencia de Compensaciones y Gestión y Retención del Talento Humano en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de diez años de experiencia en la gestión del Área de Recursos Humanos en procesos de remuneraciones, administración de personal, selección, bienestar social y seguridad y salud en el trabajo en empresas del sector industrial, servicios, educativo, telecomunicaciones y construcción. Actualmente, desempeña el cargo de coordinadora de remuneraciones en IBR Perú S. A.