



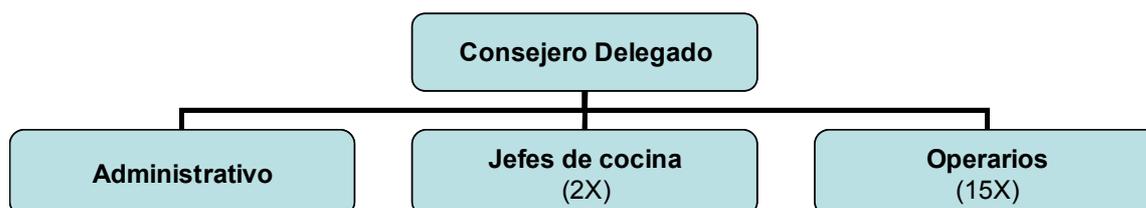
IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

IX.1 Organigrama

Andaluza de Productos Ecológicos, S.L. es una PYME que a día de hoy cuenta con una media de diecinueve asalariados que se reparten de la siguiente manera:

- Un Presidente-Consejero Delegado.
- Un administrativo
- Dos Jefes de Cocina
- Una media de quince operarios, que según el momento del día y las necesidades de la empresa realizan distinto tipo de tareas que van desde la recepción de mercancías, desembalaje, movimiento interno de mercancías y productos terminados, producción, envasado, embalaje, despacho de productos vendidos, etc.

El organigrama actual de la empresa, manifiestamente horizontal, se describe en la siguiente figura:



Como puede comprobarse Andaluza de Productos Ecológicos **carece de una organización claramente estructurada**, como viene siendo habitual en la inmensa mayoría de las PYMEs españolas. Puede decirse que dado el pequeño tamaño de la misma todo el mundo realiza aquella labor que tiene asignada como específica y “echa una mano” allí donde se necesita, cuando se necesita.

Ahora bien hay varios aspectos que, desde un principio, hay que dejar claro a Andaluza de Productos Ecológicos:

- Si bien hasta el momento le ha ido bien con esta **estructura organizativa**, somos de la opinión que debería cuidar más la misma **readaptándola de cara a futuras necesidades** de producción y ventas. Una auditoría de gestión o la certificación ISO no serían descartables.
- Desde el momento en que la firma decide acometer la **actividad exportadora** ha de ser consciente de la necesidad de **contratar un profesional encargado de la gestión** de la misma, así como de un administrativo de apoyo.
- El profesional contratado al efecto ha de **contar con el total respaldo de los gestores de la empresa**. Es él quien conoce cómo funciona el comercio internacional y los gestores han de



mostrar plena confianza en su labor (que puede ser que no dé los frutos deseados de manera inmediata).

- Fruto de la actividad exportadora probablemente haya la necesidad de realizar nuevas contrataciones, como por ejemplo de un cocinero experto en cocina nipona que será el encargado de crear recetas atractivas para el mercado nipón.
- Igualmente, puede que el incremento de la actividad productiva traiga también como consecuencia la incorporación de nuevos empleados a nivel de cocina, etc. Las decisiones, a este respecto, se tomarán en el momento en el que la necesidad sea detectada por Andaluza de Productos Ecológicos.

Hasta la fecha la producción de Andaluza de Productos Ecológicos se ha venido destinando, casi de manera absoluta, al mercado nacional. Si bien es cierto que se han producido ventas puntuales a clientes en el extranjero, no cabe hablar de una actividad exportadora en sí, ya que como comentamos se trata de ventas puntuales y de una manera pasiva (han sido clientes de allende nuestras fronteras los que se han puesto en contacto con la empresa a fin de adquirir los productos de Andaluza de Productos Ecológicos).

Toda vez que la empresa está realmente interesada en acometer la exportación de una manera activa, por los motivos ya expuestos en el presente proyecto, es **necesaria la creación de un Departamento de Exportación o de Comercio Internacional** (el nombre es lo de menos), encargado de la gestión de dicha actividad (realización de todos los trámites necesarios para llevar a cabo tal actividad, asistencia a ferias internacionales, contactos con importadores-distribuidores de los países a los que se tiene intención de exportar, negociación con los mismos, negociación con compañías transitorias y aseguradoras, etc.).

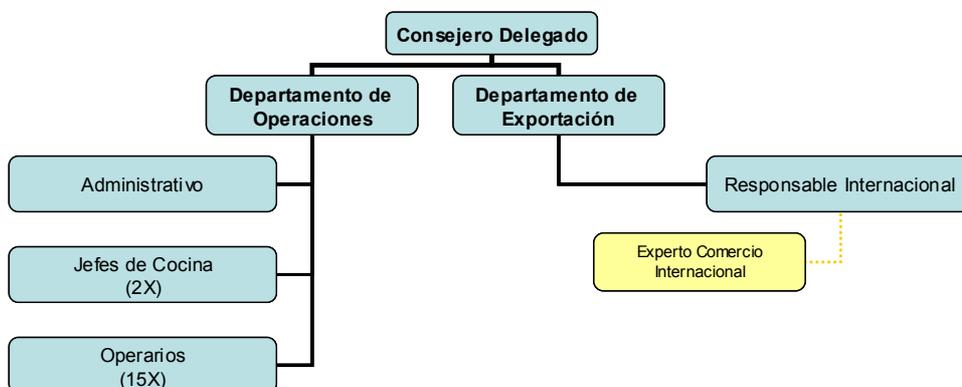
Por otro lado, **Andaluza de Productos Ecológicos carece de un Departamento de Marketing y Comercial**. Hasta el momento ambas funciones han recaído principalmente sobre la figura del Presidente-Consejero Delegado de Andaluza de Productos Ecológicos. Por ello, a la hora de determinar el perfil de las personas a contratar de cara a la gestión del nuevo Departamento de Comercio Internacional debe tenerse en cuenta esta circunstancia. Somos de la opinión que **podría aprovecharse la circunstancia de la nueva actividad exportadora para contratar a un profesional del comercio internacional que, asimismo, disponga de unos amplios conocimientos en el área de marketing**, no solo a nivel internacional sino también a nivel nacional, de manera que se estarían cubriendo dos necesidades de la firma con un mismo desembolso económico. Esta persona, pues, vendría a suponer un refuerzo al equipo directivo de la empresa.

En consecuencia, el recién creado Departamento de Exportación o Comercio Internacional estaría formado por una persona con amplios y contrastados conocimientos en las áreas de comercio exterior y marketing, así como por una persona de apoyo. El encargado del Departamento de Comercio Internacional debería actuar con total libertad en esta área, en constante contacto con la Dirección a cuya consideración se someterán los proyectos. Sería, por tanto, un refuerzo a nivel nacional (ventas) y, desde luego, a nivel internacional.

Llegados aquí debemos comentar que consideramos una buena opción la elección para desempeñar tales funciones a un becario del ICEX con conocimientos y experiencia en el mercado alemán.



El organigrama propuesto es el siguiente:



IX.2 Perfiles

A continuación pasamos a definir el perfil del candidato ideal para integrar el Departamento de Comercio Internacional:

Encargado de Departamento de Comercio Internacional

Formación Académica

- Licenciado en Derecho, Económicas, Empresariales o Dirección y Administración de Empresas (no son descartables otras licenciaturas).
- MBA Internacional o, en su defecto, Curso en Comercio Internacional en el que se abarquen materias como Finanzas Internacionales, Fiscalidad Internacional, Marketing Internacional, Negociación Internacional, etc.
- Idiomas: Total dominio de la lengua inglesa, tanto escrita como hablada (requisito esencial). Sin ser esencial se valorará de manera muy positiva el conocimiento de alemán y francés (por este orden).
- Conocimientos informáticos: Dominio total y absoluto de Microsoft Office (Access, Excel, PowerPoint y Word), correo electrónico e Internet.

Experiencia Profesional

Anteriormente hicimos mención a la figura del becario que, en principio, consideramos que puede ser de gran interés para la empresa.

Actualmente encontramos jóvenes altamente cualificados realizando becas del ICEX o de EXTENDA (anteriormente CdeA) que bien podrían desarrollar la segunda fase del programa de becas de internacionalización en Andalucía de Productos Ecológicos, lo que supondría para la empresa contar con personal muy preparado con un coste ciertamente inferior al de mercado ya que durante el primer año se contaría con una subvención del ICEX de dos terceras partes del salario.



Transcurrido ese primer año si Andaluza de Productos Ecológicos se encuentra satisfecha de la labor desempeñada por este joven pasaría a hacerse responsable del pago del 100% de su salario (este tema se trata a continuación).

Absoluta disponibilidad geográfica (requisito esencial)

En lo referente al salario, durante su primer año en Andaluza de Productos Ecológicos el becario recibirá 20.000 euros de los cuales Andaluza de Productos Ecológicos solo se hace cargo en un tercio. Asimismo consideramos que dado que el coste es relativamente bajo para Andaluza de Productos Ecológicos la misma debería hacerse cargo de la vivienda de este profesional en La Luisiana (Sevilla), lo que puede suponerle un coste adicional de unos 600 euros mensuales.

Dado que este becario no podría incorporarse a la empresa sevillana antes de Noviembre y, por otro lado, vista la inexperiencia de Andaluza de Productos Ecológicos en materia de exportación, consideramos que desde Julio, y **durante al menos 8 meses, debería contratarse los servicios de un experto en comercio internacional y asistencia a Ferias Internacionales** (sumamente interesante sería que tuviese amplia experiencia en el sector agroalimentario).

Este experto se encargaría, por un lado, de comenzar la gestión para la asistencia a las Ferias Internacionales ya mencionadas en los planes de Acción y Marketing (su experiencia servirá a la empresa para evitar errores típicos por la falta de experiencia). Por otro lado, y a partir de la incorporación del becario, servirá de maestro para el mismo.

Como alternativa a la contratación del becario cabría la externalización de la actividad exportadora a un consulting privado.

A continuación exponemos el perfil ideal de este experto. A diferencia del becario, en este caso la importancia de la experiencia profesional es superior a la de su formación académica.

Experto en Comercio Internacional

Formación Académica

- Licenciado en Derecho, Económicas, Empresariales o Dirección y Administración de Empresas (no son descartables otras licenciaturas).
- MBA Internacional o, en su defecto, Curso en Comercio Internacional en el que se abarquen materias como Finanzas Internacionales, Fiscalidad Internacional, Marketing Internacional, Negociación Internacional, etc.
- Idiomas: Total dominio de la lengua inglesa, tanto escrita como hablada (requisito esencial). Asimismo, y sin ser esencial, se valorará de manera muy positiva el conocimiento del alemán.
- Conocimientos informáticos: Conocimientos del entorno Microsoft Office (Access, Excel, PowerPoint y Word), correo electrónico e Internet a nivel de usuario avanzado.

Experiencia Profesional

Como comentamos anteriormente este aspecto es de suma para Andaluza de Productos Ecológicos dada su inexperiencia en materia exportadora.



Debe tratarse de un profesional con amplia experiencia:

- En Comercio Internacional y asistencia a Ferias Internacionales.
- Trabajando con PYMEs.
- En el sector agroalimentario.
- En el mercado alemán (esencial) y países nórdicos (se valorará).

Sin ser esencial se valorará positivamente el conocimiento del mercado de alimentos ecológicos.

Absoluta disponibilidad geográfica

Probablemente este profesional no tendrá necesidad de vivir de manera permanente en La Luisiana (Sevilla) sino que bastará con que se desplace hasta este municipio con frecuencia semanal. Asimismo, la disponibilidad geográfica se requiere de cara a su asistencia a Ferias Internacionales.

Por último, en materia de remuneración, sería de unos 2.400 euros mensuales. Hay que tener en cuenta que estamos contratando sus servicios, por el periodo citado, es decir, se trata de un profesional autónomo al que no lo tenemos en plantilla.