



**“PLAN DE MEJORA PARA RETENER AL PERSONAL
OPERATIVO DE UNA CADENA DE SUPERMERCADOS”**

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

Presentado por

**Srta. Angie Callan Zapata
Sra. Karin Gonzales Asenjo
Srta. Geraldine López Merino**

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2019

Dedicado a nuestras familias por ser nuestro apoyo
en cada etapa de nuestra vida.

Agradecemos a nuestro profesor Alejandro Flores Castro por habernos guiado a lo largo de la maestría y en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un plan de mejora para retener al personal de los puestos operativos con mayor rotación en Supermercados 3B.

Se realizó un análisis del macroentorno de la empresa, el cual permitió conocer el panorama externo, identificando que existe una alta tasa de rotación en el sector retail; también se realizó el análisis del microentorno para entender el funcionamiento de esta organización y sus estrategias.

En el marco teórico se analizaron las teorías de la rotación del personal, identificando los principales factores que motivan a los trabajadores a rotar de manera voluntaria. Varios expertos señalan que las principales causas son la escasez de liderazgo de los jefes, la falta de sistemas (o softwares) para los procesos de reclutamiento y selección, la falta de desarrollo profesional, así como los horarios de trabajo y sueldos, que son factores característicos del sector, los que generan altos costos a la organización. También se revisaron las teorías sobre los tipos de liderazgo para reconocer cuál es el que predomina en Supermercados 3B.

La data histórica de la empresa permitió identificar que la rotación de personal operativo es alta. Herramientas como encuestas de liderazgo, focus group, encuestas de salida, encuestas a cesados y entrevistas personales ayudaron a determinar los principales motivos por los cuales rotan los colaboradores.

El objetivo del plan de mejora es retener al personal desde la perspectiva del “journey employee”, realizando programas en cada una de las fases: potenciando la atracción y selección, integrando al nuevo colaborador, generando compromiso, reconociendo el buen desempeño, y apoyando al desarrollo profesional de los colaboradores de Supermercados 3B. En cada uno de los programas se han propuesto planes, los cuales se desarrollarán en el periodo 2019-2021.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Perfil competitivo de la empresa.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Situación de Supermercados 3B	2
1.2 Objetivo a largo plazo de la empresa	2
1.3 Descripción general de la empresa	2
1.4 Problemática	4
1.4.1 Rotación en el Perú.....	4
1.4.2 Rotación en Supermercados 3B.....	5
1.5 Alcance de la propuesta	5
Capítulo II. Marco teórico	6
1. Desafíos en el área de Gestión Humana relacionados a la rotación.....	6
2. Rotación.....	6
2.1 Modelos de rotación.....	8
2.2 Índice de rotación.....	9
2.3 Costos de la rotación.....	10
3. Liderazgo	10
4. Conclusiones del marco teórico.....	12
Capítulo III. Análisis externo	13
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	13
1.1 Entorno político	13
1.2 Entorno económico	14
1.3 Entorno social	15
1.4 Entorno tecnológico.....	16
1.5 Entorno ecológico	16

1.6 Entorno legal.....	17
2. Análisis del microentorno.....	19
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	19
2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter.....	20
2.2.1 Rivalidad entre las empresas.....	21
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	21
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	21
2.2.4 Amenaza de los nuevos competidores entrantes.....	21
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	21
Capítulo IV. Análisis interno de la empresa.....	23
1. Modelo de negocio (Canvas).....	23
2. Cadena de valor.....	25
3. Amofhit.....	29
4. Análisis VRIO.....	32
5. Ventaja competitiva.....	33
6. Debilidades.....	35
Capítulo V. Estudio situacional.....	36
1. Focus group.....	36
1.1 Objetivo.....	36
2. Entrevistas personales.....	36
2.1 Objetivo.....	37
3. Encuesta de salida.....	37
3.1 Objetivo.....	37
4. Encuesta telefónica a personal cesado.....	38
4.1 Objetivo.....	38
5. Encuesta de liderazgo.....	38
5.1 Objetivo.....	38
6. Conclusiones.....	39
Capítulo VI. Planeamiento estratégico.....	41
1. Visión.....	41
2. Misión.....	41
3. Objetivo general.....	41

4. Objetivos estratégicos	41
4.1 Objetivos de rentabilidad	41
4.2 Objetivos de crecimiento	41
4.3 Objetivos de sostenibilidad	42
5. Objetivos de Gestión Humana	42
6. FODA cruzado	42
7. Estrategia competitiva.....	44
8. Estrategias de crecimiento	44
Capítulo VII. Plan de mejora	45
1. Objetivos del plan propuesto	45
2. Estrategia	45
3. Acciones.....	46
3.1 Programa “Potenciando la atracción y selección 3B”	48
3.1.1 Justificación	48
3.1.2 Sustento teórico.....	48
3.1.3 Resultado esperado	49
3.1.4 Acciones	49
3.1.5 Indicadores.....	50
3.1.6 Responsable	50
3.1.7 Acciones contingentes	50
3.1.8 Costo	51
3.2 Programa “Integrando al nuevo 3B”	51
3.2.1 Justificación	51
3.2.2 Sustento teórico.....	51
3.2.3 Resultado esperado	52
3.2.4 Acciones	52
3.2.5 Indicadores.....	53
3.2.6 Responsable	53
3.2.7 Acciones contingentes	53
3.2.8 Costo	53
3.3 Programa “Compromiso 3B”	53
3.3.1 Justificación	54
3.3.2 Sustento teórico.....	54
3.3.3 Resultado esperado	54

3.3.4 Acciones	54
3.3.5 Indicadores.....	56
3.3.6 Responsable	56
3.3.7 Acciones contingentes	57
3.3.8 Costo	57
3.4 Programa “Desempeño 3B”	57
3.4.1 Justificación	57
3.4.2 Sustento teórico.....	58
3.4.3 Resultado esperado	58
3.4.4 Acciones	58
3.4.5 Indicadores.....	58
3.4.6 Acciones contingentes	58
3.4.7 Responsables.....	58
3.4.8 Costo.....	59
3.5 Programa “Desarrollo 3B”	59
3.5.1 Justificación	59
3.5.2 Sustento teórico.....	59
3.5.3 Resultado esperado	59
3.5.4 Acciones	60
3.5.5 Indicadores.....	61
3.5.6 Responsable	61
3.5.7 Acciones contingentes	61
3.5.8 Costo.....	61
Capítulo VIII. Inversión del plan de mejora	62
1. Objetivo	62
2. Justificación	62
2.1 Resumen.....	62
2.2 Evaluación financiera (VAN)	63
3. Cronograma de implementación	63
Conclusiones y recomendaciones	64
1. Conclusiones.....	64
2. Recomendaciones	65

Bibliografía	66
Anexos	74
Nota biográfica	90

Índice de tablas

Tabla 1.	Total de unidades de Supermercados 3B al cierre del 2018.....	3
Tabla 2.	Porcentaje de rotación anual de Supermercados 3B.....	5
Tabla 3.	Modelos de rotación	8
Tabla 4.	Enfoque contemporáneo del liderazgo	11
Tabla 5.	Entorno político.....	14
Tabla 6.	Entorno económico.....	14
Tabla 7.	Entorno social.....	15
Tabla 8.	Entorno tecnológico.....	16
Tabla 9.	Entorno ecológico.....	17
Tabla 10.	Entorno legal	19
Tabla 11.	Participación de mercado	22
Tabla 12.	Matriz EFE	22
Tabla 13.	Modelo de negocio de Supermercados 3B	23
Tabla 14.	Cadena de valor de servicios de Supermercados 3B de Eiglier y Langeard (1987 citado en Alonso 2008).....	28
Tabla 15.	Número de colaboradores de Gestión Humana de Supermercados 3B al cierre del 2018	30
Tabla 16.	Análisis VRIO de Supermercados 3B	32
Tabla 17.	Matriz EFI	3
Tabla 18.	<i>Focus group</i>	36
Tabla 19.	Entrevistas personales	37
Tabla 20.	Encuesta de salida.....	37
Tabla 21.	Encuesta telefónica a personal cesado.....	38
Tabla 22.	Encuesta de liderazgo	39
Tabla 23.	Detalle de las muestras analizadas.....	39
Tabla 24.	Población de muestra por herramienta por causa de rotación	40
Tabla 25.	FODA de Supermercados 3B	43
Tabla 26.	Plan de mejora	45
Tabla 27.	Estrategias del FODA Cruzado y Programas del plan de mejora.....	46
Tabla 28.	Programa Potenciando la atracción y selección 3B.....	48
Tabla 29.	Programa Integrando al nuevo 3B	51
Tabla 30.	Programa Compromiso 3B	54
Tabla 31.	Programa Desempeño 3B	57

Tabla 32.	Programa Desarrollo 3B	59
Tabla 33.	Presupuesto del plan de mejora	62
Tabla 34.	Evaluación financiera del plan de mejora.....	63
Tabla 35.	Cronograma de implementación.....	63

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de vinculación intermedia de Mobley (1977)	9
Gráfico 2.	Fórmula de la rotación de personal	9
Gráfico 3.	Áreas funcionales de Supermercados 3B	29
Gráfico 4.	Modelo de Gestión Humana de Supermercados 3B	31
Gráfico 5.	Plan de mejora	47

Índice de anexos

Anexo 1.	Número de colaboradores por puesto de Supermercados 3B	75
Anexo 2.	Índices de rotación y permanencia de Supermercados 3B	76
Anexo 3.	Tipos de costos de rotación de personal y costos de rotación de puestos operativos de Supermercados 3B	77
Anexo 4.	Tabla de estilos de liderazgo y sus dimensiones	78
Anexo 5.	Focus group	79
Anexo 6.	Resultados del focus group.....	80
Anexo 7.	Entrevista personal	81
Anexo 8.	Encuesta de salida.....	82
Anexo 9.	Encuesta telefónica al personal cesado.....	83
Anexo 10.	Encuesta de liderazgo	84
Anexo 11.	Muestra y resultado de la encuesta de liderazgo	86
Anexo 12.	Programas “Potenciando la atracción y selección 3B” e “Integrando con 3B”	87
Anexo 13.	Programas “Compromiso 3B”, “Desempeño 3B” y “Desarrollo 3B”	88
Anexo 14.	Plan de mejora: costos de los programas y rentabilidad del plan.....	89

Capítulo I. Introducción

Actualmente el *retail* peruano es el sector que genera más puestos de trabajo a través de sus diferentes formatos de ventas; sin embargo, los supermercados, que han crecido en cuanto a infraestructura y ventas, muestran también una alta rotación a nivel de personas.

El presente trabajo ha tomado como variables de estudio los factores de rotación para entender el problema actual y para desarrollar el plan de mejora de gestión humana en la empresa Supermercados 3B.

Se ha trabajado con personal activo e inactivo quienes ayudaron a identificar las diversas causas de la rotación de personal, aplicando herramientas que serán de gran utilidad para determinar los motivos que inducen a la rotación.

1. Perfil competitivo de la empresa

A continuación, se detalla el contexto en el que se desenvuelve la empresa *retail*, revisando sus antecedentes, situación actual, objetivos a largo plazo, descripción, problemática, y alcance.

1.1 Antecedentes

Hoy en día el *retail* a nivel mundial es un sector que está mejorando en infraestructura y tecnología. Si bien es cierto en Estados Unidos han quebrado muchos *retailers*, nombrando a esta situación como *retail apocalypse*, esto ha obligado a sus desarrolladores a reinventarse, cambiando sus marcas y estrategias para tener participación en el mercado.

En Perú, en mayo del 2018, las ventas del sector *retail* fueron superiores a los S/ 3.200 millones, equivalente a un aumento del 9,70% a comparación a la cifra del mismo mes del año anterior. Esto se debió a la gestión positiva de las actividades del sector, resaltando entre otras las tiendas por departamentos y supermercados, y a la inauguración de nuevos locales que aumentaron en un 27,60%, lo que permitió generar más de 108.000 puestos de trabajo (Redacción Gestión 2018a).

Es importante mencionar que desde hace unos años las provincias han aumentado su participación en las ventas de *retail*: en el 2012 eran un 20,00%, para el 2016 incrementaron a 30,00% y se

estima que para el 2020 alcancen un 50,00%, debido a la inauguración de nuevos centros comerciales (Reyes 2018).

El crecimiento del sector *retail* en Perú se debe al aumento de centros comerciales y sus estrategias de descuentos y ofertas, principalmente en supermercados y farmacias; sus beneficios son diversos: incrementa la generación del empleo formal, intensificando la demanda y permitiendo la contratación de mano de obra calificada (Mercados & Regiones 2018a).

1.1.1 Situación de Supermercados 3B

Supermercados 3B pertenece a un gran grupo económico trasnacional que comenzó su historia en el Perú, en el año 2002. Inicialmente los fundadores querían crear algo parecido a una tienda por departamento; luego, apostaron por formar un gran supermercado que incluyera panadería, carnicería y todas las áreas de perecederos. Finalmente, surgió la idea de llamar a este nuevo local Supermercados 3B, un lugar donde se encuentra todo bueno, bonito y barato.

La primera tienda abrió sin publicidad, en lo que se denomina *marcha blanca*, y en los dos primeros días ingresaron pocos clientes, pero una vez que se lanzó la publicidad en todos los medios se inició lo que los fundadores llaman una “Supermanía”.

Fueron 468 los primeros colaboradores, la empresa rompió todos los esquemas y, contra todo pronóstico de la competencia, se convirtió en el favorito de los clientes. Así fue el inicio de Supermercados 3B que ahora es 87 veces más grande.

1.2 Objetivo a largo plazo de la empresa

Ser reconocidos como el mejor supermercado del Perú con productos de calidad a un buen precio.

1.3 Descripción general de la empresa

Supermercados 3B es una empresa de *retail* que comercializa la venta minorista de productos de alimentación y no alimentación como artículos de limpieza, aseo personal, ropa, mejoramiento del hogar, entre otros, a través de su red de tiendas a nivel nacional y *on line*.

La empresa tiene una participación de mercado del 29,00% al cierre del año 2018 y un crecimiento de 7,10% respecto a las ventas del año anterior (Equilibrium 2018). Está conformada por 70

unidades (1 oficina central, 56 tiendas, 10 centros de producción y 3 de distribución) con aproximadamente 10.000 colaboradores (ver tabla 1 y anexo 1).

Tabla 1. Total de unidades de Supermercados 3B al cierre del 2018

Unidades	Cantidad
Tiendas Lima	33
Tiendas Provincia	23
Centros de Producción	10
Centros de Distribución	3
Oficina Central	1
Total	70

Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

Cabe mencionar que Supermercados 3B ha certificado al 90,00% de sus tiendas en *Hazard Analysis and Critical Control Points* (Haccp), norma de inocuidad alimentaria internacional, brindando máxima seguridad en todos los procesos de fabricación, manipulación y traslado de alimentos. Tiene implementadas las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) con sus proveedores de frutas y verduras, certificándolos con la empresa externa TÜV Rheinland que cumplen con el protocolo BPA.

Cuenta con un Programa de Desarrollo de Líderes, que integra a supervisores, coordinadores y jefaturas de los Centros de Producción, Distribución y Oficina Central, todos certificados por reconocidas universidades. Se desarrolló la Escuela de Especialistas, y desde el 2015 al 2017 fue reconocido como una de las mejores empresas para trabajar del *Ranking Great Place to Work* (GPTW), y se creó el Comité de Desempeño para Puestos Claves. Además, tiene el Programa Haciendo Escuela que beneficia a distintos establecimientos en sectores vulnerables que forman parte de la Asociación Fe y Alegría.

Bajo el concepto de Ser Un Buen Vecino, Supermercados 3B está comprometido con el medio ambiente en tres niveles de operación: el avance hacia la construcción de tiendas sustentables, la gestión gradual de sus residuos, y el uso eficiente de su energía. Para ello, aplica sistemas de construcción bajo la normativa internacional *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), obteniendo la certificación LEED GOLD del U.S. Green Building Council para su tienda de Miraflores. En materia de residuos y materiales, su compromiso está puesto en la gestión de bolsas biodegradables, sacando de circulación las bolsas extra grandes y más pequeñas.

Finalmente, cabe resaltar que la empresa ha logrado tener un éxito progresivo dado que enfoca su trabajo en tres pilares:

- **Crecimiento.** Expansión responsable en nuevos mercados.
- **Rentabilidad.** Control de riesgos y mejora de oportunidades.
- **Sostenibilidad.** Legitimidad social para ser una empresa respetada y valorada.

La empresa ha ganado los siguientes premios en los últimos años:

- Effie Bronce. Supermercados 3B - Wunderman Phantasia. Campaña 3B Black 2018.
- Supermercados 3B fue reconocido con el Premio ABE a la Responsabilidad Social 2016 en la categoría Mejor Programa para Personas con Capacidades Especiales.
- GPTW mejores empresas para trabajar para *millennials* en el Perú 2018, puesto 20.
- GPTW mejores empresas para trabajar en Latinoamérica 2019, puesto 23.

1.4 Problemática

Como se indica en los Antecedentes del capítulo I, el sector *retail* se encuentra en crecimiento constante, esto se refleja en sus ventas y en la inauguración de nuevas tiendas y centros comerciales, lo que ha generado un incremento en la oferta laboral.

En un reciente estudio de LinkedIn desarrollado por Booz (2018) para América del Norte, donde el porcentaje de rotación se encuentra en 10,90%, siendo los sectores con mayor rotación los de tecnología, medios de entretenimiento y *retail*, este último llegando a 13,00%.

Kearney y Kennedy (2013) señalan que los líderes reconocen a la industria *retail* como un sector que habitualmente experimenta una mayor rotación en comparación con otras industrias (Walton 2017). Puede ser común que los *retails* experimenten una tasa de rotación anual del 100,00% (Smith y Macko, 2014 citados en Walton, 2017). En Supermercados 3B el 78,82% del total de colaboradores es personal operativo, donde el 60,00% rota anualmente y no cuenta con una política de atracción y retención que oriente al colaborador de puestos operativos a permanecer en la empresa por un mediano plazo.

1.4.1 Rotación en el Perú

Perú Retail (2017a) menciona que en América Latina hay una rotación del 5,00% al 10,00% y en Perú la tasa es de 18,00%, siendo el tercer país con mayor rotación de la región; esto impacta un 43,00% en el sobre costo causado por la baja calidad de selección (Perú Retail 2017b). Según

Ipsos 2014 la causa de rotación no es solo el sueldo, sino también el puesto, ascenso, ambiente laboral y horarios flexibles, es decir, la falta de una propuesta de valor (Narváez s.f.).

Teresa Morales, Especialista Regional en Gestión del Talento y Recursos Humanos del Grupo Softland, empresa que brinda soluciones a *retailers*, en una entrevista publicada en el diario La República, menciona que el Perú carece de un software que gestione el talento y ayude a las empresas a la toma de decisiones. Además, indica que, según la Asociación Peruana de Recursos Humanos, la minería y el *retail* son los sectores con mayor rotación (Plataforma_glr 2016).

1.4.2 Rotación en Supermercados 3B

En Supermercados 3B existen dos grandes aristas respecto al cese del personal operativo: la primera es la renuncia voluntaria (74,74% de los casos, equivalente a 3.223 colaboradores), y la segunda es la decisión de la empresa (25,26% de los casos, equivalente a 1.089 colaboradores). La tasa de rotación anual de los tres puestos operativos que más rotan es del 77,57%, equivalente a 4.312 colaboradores, al cierre del año 2018 (Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B 2018) (ver tabla 2 y anexo 2).

Tabla 2. Porcentaje de rotación anual de Supermercados 3B

Año	Índice de rotación
2013	60,20%
2014	74,00%
2015	68,30%
2016	64,00%
2017	69,46%
2018	77,57%

Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.
Elaboración: Propia, 2019.

Por ello, el problema es la alta rotación del personal operativo que labora en tienda, lo cual impacta negativamente en la productividad y rentabilidad de la empresa (Heskett *et al.* 2018). Los puestos con mayor porcentaje corresponden a las áreas de Caja, Prevención y Responsables de línea, que equivalen a un 50,72% del personal operativo; este problema lo padecen todas las empresas del sector *retail* con un índice de rotación casi similar con pequeñas variaciones.

1.5 Alcance de la propuesta

Proponer un plan de mejora para reducir la rotación del personal operativo de todas las tiendas a nivel nacional de la empresa Supermercados 3B, para los próximos tres años.

Capítulo II. Marco teórico

Dada la problemática que se presenta en los supermercados por la alta rotación del personal operativo, se considera que los temas de rotación y liderazgo son relevantes para el desarrollo del presente plan de mejora.

Referente a la rotación, es sustancial conocer los factores por los cuales los colaboradores deciden retirarse de las compañías. Se cree que uno de los factores más importantes es el liderazgo de los jefes y gerentes, por lo que en el presente trabajo se identificará el estilo que mayor impacto tiene en la intención de rotar.

1. Desafíos en el área de Gestión Humana relacionados a la rotación

Según Ipsos 2013, el Perú tiene una de las tasas más altas de rotación en América Latina, generando sobrecostos a las empresas con un promedio anual del 15,00%, impactando en la imagen de la compañía. Por ello, las organizaciones deben tomar decisiones respecto a las condiciones de trabajo y la recompensa que debería otorgarse a los colaboradores con alto desempeño al fin de reducir dicha rotación (Narváez s.f.). Mariela Prado, directora de Gestión Humana y Calidad de Supermercado Peruano, en una entrevista, indicó que la rotación del sector en el Perú llega a un 50,00% (Redacción Gestión 2014).

Hoy en día el desafío continúa: la rotación sigue siendo alta, una realidad que impacta a todas las empresas del sector por lo cual deben enfocar sus esfuerzos en acciones más allá de un pago económico, teniendo en cuenta que los puestos operativos del sector *retail* tienen un rango salarial menor al de los otros sectores.

2. Rotación

La rotación de personal o *turnover* se refiere al cese de los colaboradores a pertenecer a una organización que le brinda una compensación monetaria (Mobley 1982), puede ser por desvinculación o renuncia, esta última origina costos tangibles como los de selección y entrenamiento del colaborador y su reemplazo, y costos intangibles como disminución de la producción, accidentabilidad, etcétera (Levin y Kleiner 1992).

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), la rotación es el retiro definitivo de una organización, que puede ser voluntario o involuntario, donde una alta tasa puede ocasionar un aumento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación, además de interrumpir la operación de la empresa cuando el colaborador que cesó es preparado y tiene experiencia, debiendo realizar la búsqueda de su reemplazo y capacitarlo. Si las personas que se retiran tienen un bajo desempeño o impactan de manera negativa en el clima laboral, la rotación será positiva, pudiendo reemplazar la plaza con una persona mejor preparada, con capacidades y habilidades que pueden valerle ascensos. Con la rotación es probable que la empresa pierda colaboradores que no desea dejar ir. Si la rotación es excesiva o se da una pérdida de trabajadores valiosos, resultará complicado lograr la eficacia organizacional.

Según indica Chiavenato (2006), existen factores externos e internos que llevan a la intención de rotar. Entre los factores externos se encuentran la oferta de la fuerza laboral, la situación económica del mercado y las oportunidades de empleo en el mercado. Respecto a los factores internos, menciona el salario, los beneficios, la relación con el jefe directo, oportunidad de crecimiento, relación con los compañeros, condiciones del ambiente de trabajo, cultura organizacional, entre otras.

De acuerdo con la investigación realizada por Wu (2012) existen tres factores principales que hacen que los colaboradores tengan la intención de rotar. El factor más importante que señala es la satisfacción laboral en la cual el pago, la supervisión, los compañeros de trabajo y la promoción interna son características esenciales que deben revisarse en las empresas para confirmar que estén de acuerdo con lo esperado por los colaboradores que desean mantenerse en el puesto. En segundo lugar, Wu señala que el compromiso con la organización también es un factor clave; a mayor compromiso con la empresa, la intención de rotar será menor. Finalmente, el tercer factor que pudo comprobar fueron las características del trabajo; la empresa debe dar tareas más significativas, *feedback* constante, lograr que el colaborador se identifique con la tarea y que tenga mayor autonomía y variedad para lograr que su intención de rotar sea escasa o nula.

Torres (2016) indica cuatro agrupaciones de factores: el primero referido a la falta de apoyo organizacional respecto a los jefes, compañeros, reconocimiento e insumos de trabajo; el segundo, a las condiciones laborales, aquellas que afectan el bienestar personal (físico, mental y laboral) y la búsqueda de crecimiento profesional. El tercer factor se refiere al jefe injusto y la organización demandante (tiempo, rigidez, carga laboral) y, por último, el cuarto factor consiste en la mejor remuneración y el crecimiento personal.

2.1 Modelos de rotación

Se han desarrollado varios modelos que explican cómo influyen los factores en la intención de rotación de las personas (ver tabla 3):

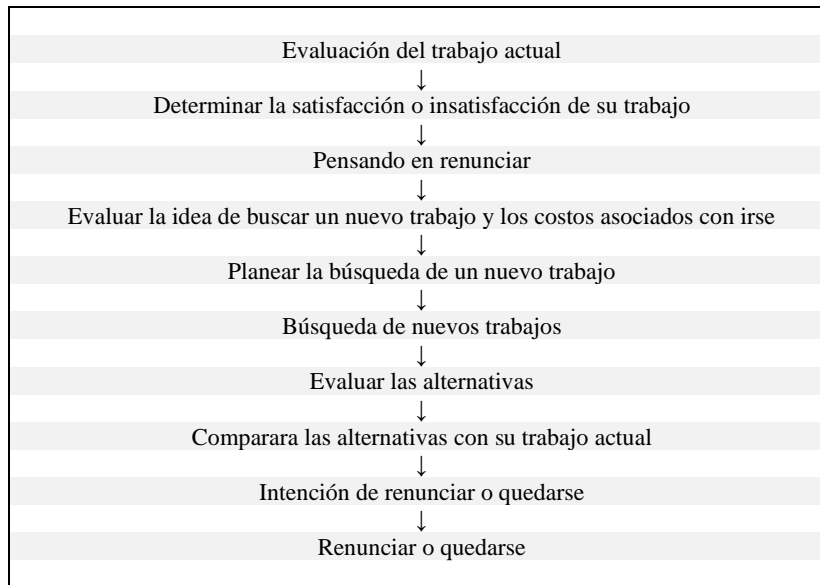
Tabla 3. Modelos de rotación

Teoría del equilibrio organizacional (March y Simon 1958).	Consideran la satisfacción laboral y el entorno económico como factores que influyen en la rotación, analizando desde la intención del colaborador de retirarse de la empresa y su perspectiva frente a las opciones de empleabilidad.
Modelo de expectativas cumplidas (Porter y Steers 1973).	Indica que las expectativas cumplidas de cada trabajador están relacionadas directamente con su decisión de retiro, definiendo a las expectativas cumplidas como la diferencia entre las experiencias, ya sean positivas o negativas, que encuentra un colaborador en la empresa y lo que esperaba encontrar, pudiendo ser remuneración, funciones, ascensos, relaciones con supervisores y equipo de trabajo.
Modelo de vinculación (Mobley 1977).	Estudia la manera en que el colaborador analiza la satisfacción y el medio ambiente y cómo los aspectos individuales influyen en dicho análisis. Se conceptualiza a la rotación como el cese voluntario o involuntario de un colaborador que presta un servicio remunerado. La insatisfacción laboral se considera como determinante para que el individuo evalúe los costos de un cambio de trabajo, así como su situación actual con las opciones analizadas, y finalmente decidir sobre su intención de rotar (ver gráfico 1). Llamado también “modelo de uniones intermedias” estudió de manera conjunta la satisfacción laboral, el mercado laboral externo y los aspectos individuales relacionando la intención de abandono y la rotación de personal. Recomienda adoptar una postura proactiva y no reactiva ante la rotación. La rotación de personal es considerada como el retiro voluntario del trabajador; en este contexto, es necesario que las empresas sean proactivas, es decir, puedan diagnosticar el origen del retiro, la probabilidad de determinar la intención de abandono y evaluar las posibles consecuencias individuales y organizacionales, diseñando e implementando políticas, prácticas y programas para una gestión eficiente de gestión humana. Señala las consecuencias positivas y negativas de la rotación del personal. Entre las consecuencias positivas están movimiento interno de los colaboradores considerando el desempeño, la innovación, flexibilidad, adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral; y las consecuencias negativas son costos, perturbación del desempeño de los demás trabajadores, inquietud por los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Considera el enfoque integral de los aspectos individuales, organizacionales y de medio ambiente. Se debe profundizar en el proceso cognitivo y conductual del trabajador, donde en base a su modelo de uniones intermedias la satisfacción laboral tiende a buscar constantemente otras opciones o expectativas externas y el costo de oportunidad que esta implicaría.
Modelo de Joseph (Joseph <i>et al.</i> , 2007).	Modelo elaborado tomando como referencia a March y Simon, entre otros. Distribuyen en tres grupos a los factores que tienen efecto en la intención de rotación: <ul style="list-style-type: none"> • Atributos del individuo, considerando los demográficos, capital humano y la motivación • Factores relacionados al trabajo, como las características del trabajo, comportamientos y factores de estrés. • Factores organizacionales, como la oportunidad de crecimiento y la recompensa. Estos atributos y factores influirán en el deseo de moverse y en la facilidad de movimiento, impactando en la intención de rotación. El deseo de moverse dependerá del nivel de compromiso con la empresa y la satisfacción en el trabajo, si el colaborador no llena sus expectativas empezará a buscar otras opciones laborales. En cuanto la facilidad de movimiento, esta dependerá de las opciones laborales que se le presenten o haya evaluado. En ambos casos se concluirá en una intención de rotación.

Fuente: March y Simon, 1958; Porter y Steers, 1973; Mobley, 1977; Joseph *et al.*, 2007.

Elaboración: Propia, 2019.

Gráfico 1. Modelo de vinculación intermedia de Mobley (1977)



Fuente: Sang *et al.*, 2012 (traducción propia).

2.2 Índice de rotación

Según Chiavenato (2007), el índice de rotación de personal se calcula en función del número de colaboradores que ingresan o son contratados (altas) y los que salen o cesan (bajas) en relación con el total de personal en un tiempo determinado. Este índice de rotación de personal devuelve en porcentaje el número de trabajadores que rotan en la empresa en relación con el número promedio de empleados (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Fórmula de la rotación de personal

$\frac{I+S}{2} \times 100$ <p style="text-align: center;">PE</p>	Donde: I = Ingreso de personal (altas) S = Salida de personal (bajas) PE = Promedio del personal empleado en un periodo determinado (promedio de la suma de colaboradores al inicio y al final del periodo)
--	--

Fuente: Chiavenato, 2007.

«El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado» (Millán 2006).

2.3 Costos de rotación

Según Grados (2013) los costos de rotación de un colaborador se generan desde la desvinculación de este, hasta obtener su reemplazo, y se dividen en tres clases: desvinculación, reemplazo y capacitación; su estimación implica la suma de los tres (ver anexo 3).

Mobley (1977), en su modelo de las uniones intermedias, reconoce a los costos como uno de los resultados más importantes que afectan de manera negativa en la rotación; debido a esto trabajó los costos directos e indirectos. En su modelo agrupa como directos a los costos de reclutamiento, selección, vinculación, capacitación e inducción y costos de cese; y como indirectos a los costos de ascensos, servicio y tiempo del capacitador, pérdida de productividad durante la capacitación, disminución de la eficiencia antes del cese, y puesto vacante hasta antes de su reemplazo (ver anexo 3).

3. Liderazgo

Como indica Kotter (1990), para administrar se trabaja con complicaciones, y una administración eficiente conlleva a ser organizados y metódicos, supervisando las metas alcanzadas; en cambio, el liderazgo trabaja influyendo en el cambio a futuro, dando confianza a las personas para que logren sus objetivos. Robert House, de Wharton School de University of Pennsylvania, menciona que las personas con cargos de mando utilizan su autoridad para conseguir el compromiso de sus subalternos (Robbins y Judge 2009).

Se define al liderazgo como el proceso de influir sobre un grupo de personas en su comportamiento hacia el logro de sus objetivos o visión, siendo el líder quien lo ejerce. El liderazgo es necesario en la administración, ya que el administrador debe conocer qué motiva a las personas y cómo dirigir las. Dirigir es una de las funciones principales de una persona con cargo de mando, por lo que esta debe ser un líder (Robbins y Coulter 2010).

La base del liderazgo puede ser formal como la que tienen los gerentes y jefes, ya que sus cargos tienen de manera inherente un grado de autoridad establecida, en este caso asumen el liderazgo a consecuencia del puesto que ocupan en la organización; no obstante, esto no garantiza que puedan guiar de manera eficiente. Entonces no todas las personas con cargo de mando son líderes, existiendo el liderazgo informal, que lo puede ejercer cualquier colaborador que tenga la capacidad de influir de manera independiente en la organización (Robbins y Judge 2009).

Revisando el enfoque contemporáneo del liderazgo se pueden mencionar cuatro opiniones: transformacional-transaccional, carismático-visionario y de equipos, además del liderazgo adaptativo, que se detallan a continuación (ver tabla 4):

Tabla 4. Enfoque contemporáneo del liderazgo

<p>Liderazgo transformacional-transaccional (Robbins y Coulter 2010).</p>	<p>Los líderes transaccionales motivan a su equipo al logro de sus metas otorgando recompensas o beneficios a cambio (transacción) de su rendimiento, el trabajador ofrece sus servicios y recibe a cambio un salario y beneficios, y el líder le proporciona los recursos para que realicen sus funciones, les da intereses y recompensas. El colaborador tiene como principal objetivo realizar lo que el líder le indique, mientras que el líder debe determinar de manera clara la forma de trabajo, reduciendo la complejidad, consiguiendo mayor eficiencia en los procesos y reduciendo los costos; ofrece resultados a corto plazo.</p> <p>El líder transformacional incita e inspira (transforma) a los seguidores a lograr un óptimo resultado, y se genera desde el liderazgo transaccional, logrando un mejor esfuerzo, desempeño y compromiso del grupo. Este liderazgo está relacionado con las bajas tasas de rotación, satisfacción laboral, alta productividad, innovación, cumplimiento de los objetivos, etcétera.</p>
<p>Liderazgo transformacional (Avolio <i>et al.</i> 1999).</p>	<p>Los líderes transformacionales influyen en los miembros del equipo para que actúen en pro del interés colectivo, aun cuando no tengan satisfechas sus necesidades como seguridad y salud, generando un compromiso a la obtención de la meta grupal. Los miembros se sienten conformes con las decisiones del líder, lo que conlleva a un clima organizacional sano para el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Crearon el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) forma 5X para medir los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo-evitador mediante dimensiones (ver anexo 4).</p>
<p>Liderazgo carismático-visionario (Robbins y Coulter 2010).</p>	<p>El líder carismático es positivo, extrovertido y seguro de sí mismo; su personalidad, actitud y comportamiento influyen de manera determinada en las acciones del colaborador. Tienen visión y cualidad para comunicarla, poseen destreza para tomar riesgos con el fin de alcanzar esa visión, comprenden las limitaciones ambientales y necesidades de su grupo, y comportamientos especiales.</p> <p>Los líderes visionarios tienen la habilidad de desarrollar y comunicar una visión objetiva, racional y atractiva del futuro, para optimizar la situación en que se encuentran los seguidores, y hacen esa visión sostenible o aplicable para otras situaciones de liderazgo.</p>
<p>Liderazgo de equipos (Robbins y Coulter 2010).</p>	<p>Para liderar un equipo deben tener la capacidad de compartir la información, confiar y delegar responsabilidades, saber cuándo involucrarse y cuándo dejar solo al grupo. El trabajo de un líder de equipo debe ser priorizar el manejo de los límites externos del equipo y facilitar su proceso, lo que involucra cuatro roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enlace con los grupos externos, donde el líder toma el papel del equipo para otros grupos, garantizando los recursos, obteniendo información del exterior y compartiéndola con su equipo. • Encargado de resolver problemas, resolviéndolos los problemas del equipo, ayudándolos a comunicarse y conseguir los recursos que se requieran. • Administrador de conflictos, identificando las fuentes, participantes, soluciones y problemas, ventajas y desventajas, minimizando los conflictos que se den en el interior del equipo. • Capacitador, definiendo las funciones, apoyando a los colaboradores a tener un buen desempeño en sus funciones

Fuente: Robbins y Coulter, 2010; Avolio *et al.*, 1999; Heifetz *et al.*, 2012.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 4. Enfoque contemporáneo del liderazgo (continúa de la página anterior)

Liderazgo adaptativo (Heifetz <i>et al.</i> 2012).	Consiste en desafiar las expectativas y presionar a cada individuo hasta su límite; busca soluciones a desafíos adaptativos (requieren de aprendizaje para solucionarlos) y no a problemas técnicos (ya tiene soluciones claras). Bajo el contexto anterior, el liderazgo adaptativo es el conocimiento de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen. Uno de los desafíos es conseguir que las personas reconozcan qué partes de las organizaciones son indispensables conservar y cuáles dejar de lado, se puede decir que las adaptaciones exitosas aprovechan al máximo la sabiduría y experiencias pasadas. Este liderazgo en las organizaciones se logra mediante la experimentación, aprendiendo a improvisar; y la adaptación depende de la diversidad, valorando la variedad de los puntos de vista y cada vez menos de la planificación central; esta adaptación requiere persistencia y tiempo. El liderazgo adaptativo es un proceso reiterado que involucra tres actividades: observar lo procesos, interpretar lo que se observa, y diseñar intervenciones.
--	---

Fuente: Robbins y Coulter, 2010; Avolio *et al.*, 1999; Heifetz *et al.*, 2012.
Elaboración: Propia, 2019.

4. Conclusiones del marco teórico

Después de revisar los modelos de rotación del punto 2.1, se ha elegido el modelo de Mobley (1977) porque este enseña a ser proactivos de tal forma que se pueden proponer acciones para prever la rotación de los colaboradores. Si bien este modelo no da acciones concretas de cómo prevenirla, brinda una orientación hacia dónde se deben enfocar estas acciones y toma como una oportunidad de mejora las consecuencias negativas. El modelo facilita la dirección hacia dónde se deben enfocar las acciones validadas y obtenidas de los *focus group*, cuestionarios, encuestas de salida y entrevistas que se han realizado para este plan de mejora.

Para esta propuesta se trabajará con el modelo de liderazgo transformacional-transaccional donde por ser puestos operativos (cumplen funciones específicas y estandarizadas a cambio de un pago: transacción) debería predominar el liderazgo transaccional, basado en la gratificación, ya que se trata de un sistema de pago por esfuerzo, en el que los líderes tienen poder y responsabilidad sobre los colaboradores de puestos operativos. Para determinar el tipo de liderazgo que tienen los jefes de tienda de las posiciones identificadas con mayor rotación, se utilizará el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y Avolio (1996).

Capítulo III. Análisis externo

En el presente capítulo se detalla el contexto en el que Supermercados 3B se desarrolla. Se empezará con el análisis del macroentorno o Pestel (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y luego el microentorno, mostrando la situación del sector *retail* a nivel nacional y el análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter de la empresa.

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

El termino PEST fue utilizado por primera vez por Aguilar en 1967, posteriormente se dieron otras definiciones. A continuación, se realizará el análisis externo de la empresa Supermercados 3B, a mayo del 2019.

1.1 Entorno político

El Perú está atravesando un período de incertidumbre política generada, principalmente, por los escándalos de corrupción donde se han visto involucrados los principales líderes políticos del país, así como jueces, fiscales y congresistas. Un último hecho que sorprendió a todos los peruanos fue el suicidio del expresidente Alan García cuando iba a ser detenido como parte de las investigaciones por actos de corrupción. Esto generó opiniones de toda índole y ahora, pese a que ya murió, muchos ciudadanos quieren que se esclarezca su culpabilidad ante los hechos de corrupción. El expresidente Pedro Pablo Kuczynski se encuentra internado en una clínica local después de sufrir problemas de salud durante su arresto preventivo; el juez ya ha dado la orden para que cumpla arresto domiciliario. Actualmente, uno de los altos funcionarios de la empresa Odebrecht viene dando su testimonio sobre el apoyo que brindó a los diferentes líderes políticos del Perú. Se espera que con esta información sigan cayendo más corruptos.

El presidente Martín Vizcarra tiene un nuevo presidente del Consejo de Ministro, Salvador Del Solar quien, pese a contar con una trayectoria profesional y estudios de alta calidad, es cuestionado por la población al haber sido actor y participado en películas controversiales. Se espera que el nuevo primer ministro muestre sus capacidades intelectuales y pueda guiar a todo el gabinete en mejores obras y propuestas para el desarrollo del país.

Con relación a los gobiernos regionales y municipales, en octubre del 2018 se realizaron las elecciones en las cuales el pueblo eligió a sus líderes. Todavía no hay resultados concretos de las

gestiones municipales y, por el poco tiempo en el mandato, no se pueden apreciar obras terminadas. Pero sí existe un alcalde, George Forsyth, que está realizando grandes cambios en el distrito de La Victoria lo cual ha generado que cuente con una alta aprobación de la población y se vea una posible candidatura a la presidencia para el 2021 (ver tabla 5).

Tabla 5. Entorno político

Factor	Oportunidad / Amenaza
Incertidumbre política	A
Poco respaldo del Congreso al Poder Ejecutivo	A
Aparición de casos de corrupción dentro del Poder Judicial	A
Ingreso del presidente Martín Vizcarra y de nuevo premier Del Solar	O
Gestión de nuevos representantes regionales y municipales	O

Fuente: Weihrich, 1982.

Elaboración: Propia, 2019.

1.2 Entorno económico

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (Cepal 2018) en el 2019, América Latina crecerá solo 1,7% debido a la incertidumbre que todavía seguirá por la volatilidad de los mercados financieros y el debilitamiento del comercio global. En el Perú ya se puede hablar de una recuperación económica explicada por dos motores: el crecimiento de la inversión pública y el viento a favor del mundo (Castillo 2018). En el corto plazo el principal riesgo para la economía peruana es la ocurrencia de una guerra comercial a nivel internacional lo cual puede impactar desfavorablemente en el precio de los *commodities*.

De acuerdo con las cifras reportadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2018) el Perú tuvo un crecimiento acumulado de 3,99% en el 2018 (Castillo 2019). Para el 2019, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se espera que el país crezca en un 4,2% superando a Chile, México, Brasil y Colombia. En el 2018 la desocupación en el Perú se mantuvo constante (MEF 2018). De acuerdo con el reporte emitido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la tasa de desocupación entre enero y setiembre de 2018 se mantuvo en 4,5%, la cual es la misma del mismo periodo del año anterior (La República 2018) (ver tabla 6).

Tabla 6. Entorno económico

Factor	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento de la economía en América Latina de hasta 2,50%	O
Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el Perú en el primer semestre	O
Guerra comercial a nivel internacional	A
Recuperación de la demanda interna	O
Mantenimiento de la tasa de desempleo	O

Fuente: Weihrich, 1982; Cepal, 2018; Castillo, 2018, 2019; MEF, 2018; La República, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

1.3 Entorno social

De acuerdo con los primeros resultados del Censo Nacional del 2017 realizado por el INEI, la población total del Perú llegó a 31.237.385 habitantes. Según la estructura por edad de la población, el 26,40% de la población censada tiene de 0 a 14 años; 61,70% de 15 a 59 años y 11,90% de 60 a más años de edad, resultado que reveló que en el periodo 1993-2017 la proporción de la población menor de 15 años ha disminuido de 37,00% a 26,40%, mientras que la de adultos mayores (60 a más años de edad) se incrementó de 7,00% a 11,90%; es así que, por cada 10 menores de 15 años, 5 son mayores de 60 años de edad. La Costa concentra la mayor cantidad de población y presenta la mayor tasa de crecimiento anual. Lima, Arequipa, Callao y Trujillo son las provincias más pobladas (Oficina Técnica de Difusión INEI 2018).

Según las últimas cifras reportadas por la Superintendencia Nacional de Migraciones, a febrero 2019 son casi 670.000 venezolanos los que han ingresado a territorio nacional, de los cuales 456.00 se han registrado para obtener el Permiso Temporal de Permanencia (PTP) (Alayo 2019).

Volviendo a la información estadística de la población y desempleo, actualmente son más de 420.000 jóvenes entre 15 y 29 años (equivalente al 8,40% de la PEA) que se encuentran desempleados, mientras que la informalidad laboral en estas edades equivale a casi el 78,00%. Esto quiere decir que, por cada joven con empleo formal, existen 3,50 jóvenes informales (Redacción Gestión 2017b).

Respecto al tema cultural, cada año son más los jóvenes que ingresan al mercado laboral, y estos cada vez buscan empresas con mayores oportunidades de crecimiento. Los llamados *millennials* son jóvenes que rápidamente quieren crecer dentro de una empresa y siempre están en búsqueda de retos, por lo que trabajos muy repetitivos o sin un propósito no son atractivos para ellos (ver tabla 7).

Tabla 7. Entorno social

Factor	Oportunidad / Amenaza
Aumento de la tasa de pobreza	A
Migración venezolana a territorio nacional	O
Empleo informal en jóvenes entre 15 y 29 años	A
Ingreso de <i>millennials</i> en el mercado laboral	A

Fuente: Wehrich, 1982; Oficina Técnica de Difusión INEI, 2018; Alayo, 2019; Redacción Gestión, 2017b. Elaboración: Propia, 2019.

1.4 Entorno tecnológico

Esta es la era de la transformación digital, y cada vez son más empresas las que usan las Tecnologías de la Información (TI) para el desarrollo y eficiencia de sus empresas.

Jorge Kurlya, presidente del Directorio de Sapia (ex Cosapi Data), refirió que la inversión del país en tecnología se encuentra en un rango de 1,00% a 1,50% del PBI al año, incluyendo tanto al sector público como privado. Otros países de la región están en el rango entre 2,00% y 2,30%, pero también significa que hay mucho espacio para crecer en el sector tecnológico en el país, de modo que las compañías puedan volverse más productivas y rentables (De la Vega 2017).

Saul Chrem, vicepresidente de marketing de Xertica, indicó que en el Perú las inversiones en tecnología crecen al doble de velocidad que el promedio regional y al menos un tercio de las empresas destinan más del 10,00% de sus recursos a este rubro (Mendoza 2018).

En el sector *retail* se vienen desarrollando herramientas como la compra por Internet o mediante el uso de aplicativos. Asimismo, algunos supermercados han implementado las cajas de autoservicios que permiten al comprador realizar casi todo el proceso de pago mediante el *self-service*. El uso de ERP también ha sido implementado por el sector, y ahora hay una tendencia a la metodología de *design thinking* para la implementación de nuevos proyectos.

Finalmente, el Estado está yendo de la mano de esta transformación digital y la está impulsando a través de la Secretaría del Gobierno Digital (ver tabla 8).

Tabla 8. Entorno tecnológico

Factor	Oportunidad / Amenaza
Transformación digital	O
Inversión del Estado en tecnología	O
Uso de ERP	O
Creación de la Secretaría de Gobierno Digital	O

Fuente: Weihrich, 1982; De la Vega, 2017; Mendoza, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

1.5 Entorno ecológico

En casi todas las regiones, el crecimiento de la población, la rápida urbanización, el aumento en el nivel de consumo, la desertificación, la degradación de la tierra y el cambio climático se han combinado para hacer que los países sufran una escasez de agua más severa. Estas preocupantes

tendencias también están haciendo cada vez más difícil que el mundo se alimente, advierte el informe GEO-6 realizado por el Programa de las Naciones Unidas por el Medio Ambiente (Pnuma) (UN Environment 2019).

El director ejecutivo del Pnuma, Achim Steiner, afirmó lo siguiente: «[...] Si las tendencias actuales continúan y el mundo no hace valer soluciones que mejoren los patrones actuales de producción y consumo, y si no utilizamos los recursos actuales de forma sostenible, entonces el estado del ambiente en el mundo continuará declinando. Es esencial que comprendamos la velocidad del cambio ambiental sobre nosotros y que comencemos a trabajar con la naturaleza en vez de contra ella para abordar una gran variedad de amenazas ambientales frente a nosotros» (UN Environment 2019).

En línea con ello, el Ministerio de Ambiente en el Perú (Minam) viene desarrollando varios programas y campañas para contribuir al cuidado del medio ambiente. Una de estas campañas, es la llamada #MenosPlásticoMásVida que busca generar conciencia y promover el consumo responsable del plástico o el uso de productos alternativos, para cuidar el ambiente. Cuatro de los principales supermercados del país se han unido a esta campaña, y ahora en sus tiendas ofrecen el uso de bolsas biodegradables o el uso de bolsas de tela (ver tabla 9).

Tabla 9. Entorno ecológico

Factor	Oportunidad / Amenaza
Tendencias actuales frente al cambio climático	O
Programas y campañas de medio ambiente del Ministerio del Medio Ambiente	O
Cultura <i>green</i> en las empresas	O

Fuente: Wehrich, 1982; UN Environment, 2019.

Elaboración: Propia, 2019.

1.6 Entorno legal

De acuerdo al último compendio de Normas sobre la Legislación Laboral, existen 136 normas compiladas en casi 1.400 páginas y más de 2.000 artículos. Esta gran cantidad de normas y los altos costos laborales generan un gran problema para las pequeñas y medianas empresas que les complica poder cumplir o asumir los costos laborales (Redacción EC 2018a). De acuerdo al Ministerio de la Producción (Produce s.f.), el número de microempresas equivale al 96,20% del total de empresas formales. Asimismo, las pequeñas empresas equivalen al 3,20% del total de empresas, mayor al 0,10% que corresponde a las medianas.

Existen normas que se encuentran vigentes desde hace más de 50 años, y muchas otras que ya no tienen sentido hoy en día, motivo por el cual el Estado debería evaluar la actualización de estas normas, así como disminuir las trabas o costos laborales para que las empresas no huyan de la formalidad.

Por otro lado, las nuevas normas legales como el aumento de la remuneración mínima vital, han impactado de manera directa en los costos laborales, lo que ha originado que muchas empresas hayan buscado nuevas contrataciones y disminuir su planilla para cumplir con sus presupuestos anuales.

Toda empresa peruana se encuentra fiscalizada por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil), entidad creada en el 2014 y bajo el mando del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), que busca garantizar y supervisar el cumplimiento del ordenamiento jurídico, socio laboral y el de seguridad y salud en el trabajo, así como la formulación y aprobación de leyes laborales, por lo que toda empresa debe estar siempre actualizada con las normas y cumplir con la ley, de lo contrario, podría recibir sanciones con costosas multas que, además, perjudicarían el nombre de la empresa.

Los contratos de tiempo parcial se encuentran siempre en la mira de la Sunafil así que las empresas deben tener mucho cuidado y cumplir con todo lo estipulado en el Decreto Supremo N°001-96. Para que una persona esté bajo la modalidad de *part-time*, debe trabajar como máximo 4 horas al día y no superar las 24 horas a la semana. A estos trabajadores les corresponden beneficios de ley como el pago de gratificación, descanso en feriados y descanso vacacional de siete días al año, pero no les corresponde pago de Compensación de Tiempo de Servicios (CTS) ni indemnización en caso de despido arbitrario. Si un trabajador reclama y prueba que ha laborado más de las 24 horas a la semana, empresa deberá reconocerle todos los beneficios de ley desde que ingresó a trabajar como si fuera trabajador a tiempo completo. Las empresas que usan esta modalidad deben tener controles bastante rigurosos y ordenados para verificar que el personal de esta modalidad no sobrepase el límite de horas.

Respecto al poder sindical en el Perú, desde la década de los 70 este ha perdido su poder; si bien todavía existen sindicatos en muchos de los sectores del país, tienen una mejor regulación de las leyes, y las empresas han aprendido a manejar su poder de negociación con ellos.

Por otro lado, es importante tener presente a la Ley de Alimentación Saludable (Ley N°30021) la cual regula la cantidad de azúcar, sodio y grasa que tienen los alimentos y solicita a las empresas colocar etiquetados de color rojo, amarillo o verde de acuerdo a la cantidad de esos insumos para advertir al consumidor. Asimismo, las empresas distribuidoras y comercializadoras deberán velar por el correcto cumplimiento de esta Ley y crear controles internos para que todos los productos que lleguen a sus establecimientos cuenten con el etiquetado correcto (ver tabla 10).

Tabla 10. Entorno legal

Factor	Oportunidad / Amenaza
Normas sobre legislación laboral	A
Posible aumento de la remuneración mínima vital	A
Fiscalización por la Sunafil	A
Poder sindical	A
Nueva Ley de Alimentación Saludable	A

Fuente: Weihrich, 1982.

Elaboración: Propia, 2019.

2. Análisis del microentorno

A continuación, se muestra cómo se desenvuelve Supermercados 3B en el microentorno, explicando la situación del sector *retail* en el país y las Fuerzas Competitivas de Porter.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El *retail*, comercio minorista o venta al detalle, es un sector conformado por empresas que comercializan productos o servicios de forma masiva a los clientes, e incluye a las tiendas por departamentos, supermercados, farmacias, venta de vestimenta, ferreterías, electrodomésticos, entre otras. Inicialmente el *retail* funcionaba comprando productos en volúmenes grandes para minimizar costos y vender con un margen de rentabilidad, para esto el cliente debía realizar la transacción en la tienda de manera física; actualmente, con el avance de la tecnología cada vez es menos frecuente este tipo de compra ya que pueden realizarlas de manera *on line*. Los canales de venta son una de las características más importantes del *retail*, hoy el minorista atiende a sus clientes mediante canales físicos (tiendas) o virtuales (*on line*) (Perú Retail 2018a).

Actualmente el sector *retail* se encuentra en alerta debido a la transformación digital del mercado. En el Estudio Global de E-Commerce de Nielsen se reconoce la importancia del uso de la tecnología para el *retail* con el fin de informar, ofrecer o vender sus productos o servicios, agilizando la compra del cliente, esto puede llevar a un incremento del 64,00% en sus ventas (Mercados & Regiones 2018b). Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la

Cámara de Comercio de Lima (2018) en el 2017 el sector *retail* tuvo un aumento del 3,90% en sus ventas con relación al año anterior, debido al crecimiento de los centros comerciales en Lima y provincias y a las políticas de descuentos, acumulando en los últimos tres años un incremento total del 12,60%.

En el informe de Euromonitor, en el 2017 se registraron 425.476 puntos de venta de *retail*, crecimiento del 0,80% respecto al 2016. Cabe mencionar que para el sector *retail* es complicado encontrar espacios grandes para inaugurar nuevos locales; el incremento de los costos de alquiler empuja a los minoristas a invertir en ciudades intermedias, Cusco es la ciudad con mayor facturación que Lima en centros comerciales (Mercados & Regiones 2018b).

En los años del 2010 al 2017 se construyeron 240 supermercados en todo el país, originando un aumento del 166,70%, convirtiéndose en el tercer canal de alimentos y bebidas. Hasta el año pasado, 2017, el subsector supermercados tuvo un alza del 5,30% con relación al 2016, su facturación implica una participación del 39,60% del sector *retail* (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima 2018).

Para este 2018 se prevé que las ventas en supermercados se incrementarían en 7,00% respecto al 2017 como consecuencia de las estrategias de ventas, la creación de nuevas tiendas y consolidación de las inauguradas anteriormente (Redacción Gestión 2018b). La tendencia en estos años es crear tiendas de conveniencia de mediano tamaño y supermercados *express* (Redacción EC 2018b).

En temas de fuerza laboral y contrataciones, el sector *retail* es el que atrae a la mayor cantidad de *millennials*, tanto en puestos que implican liderazgo como los operativos, donde el 12,00% está ocupado por cargos gerenciales en las empresas más significativas del sector; en cuanto a la rotación tiene una alta tasa: 92,00% en la fuerza de venta, que representa la mayor cantidad de trabajadores, debido a los cambios y contrataciones por campañas, en el caso de los ejecutivos llega a un 6,00% y se prioriza la competencia del talento (Cruzado 2018).

2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter

Se analizará el sector en base a las cinco fuerzas existentes: rivalidad entre las empresas, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los nuevos competidores entrantes, y amenaza de los productos sustitutos.

2.2.1 Rivalidad entre las empresas

Existe una rivalidad alta, mayormente en los precios de los productos, por ello compiten en las ofertas que ofrecen. Las tiendas que lidian de manera directa son Plaza Vea y Vivanda de Supermercados Peruanos, Tottus de Falabella, y Wong y Metro de Cencosud. Según el reporte Retailing in Perú - Analysis 2017 elaborado por Euromonitor, la participación de mercado de Plaza Vea fue de 35,40%; Vivanda, 4,42%; Tottus, 27,43%; Metro, 26,55%, y Wong con 6,19% (Euromonitor 2018). Para el presente plan de mejora, se considera que Supermercados 3B tiene un 27,43% de participación del mercado (ver tabla 11).

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El supermercado no tiene poder de negociación con el cliente; si bien es cierto ofrece promociones en los productos para atraerlos, los precios están establecidos de manera expresa, el cliente no puede negociar así que decide donde realizará su compra, si en el supermercado o en otra empresa.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Alto poder de negociación por la gran capacidad de compra del supermercado. Los proveedores necesitan ofrecer y vender sus productos en el supermercado, por ello acceden a las condiciones que les ofrecen, mayormente en cuanto al precio y pago.

2.2.4 Amenaza de los nuevos competidores entrantes

Existe una alta amenaza ya que la tendencia es crear más supermercados *express*, tiendas de conveniencia como Tambo+ de Corporación Lindley con casi 200 locales y una participación de mercado peruano del 6,00%, y las *discounters* como Mass de Supermercados Peruanos con el 11,60% de participación (Redacción 2017). El *e-commerce* es también un competidor ahora con la digitalización del mercado que, aunque es incipiente, toma relevancia cuando ofrecen precios más bajos que en la tienda física (Redacción Gestión 2017a). Otra amenaza es la posible entrada de operadores de clase mundial, especialmente Walmart, así como las tiendas de descuento o *hard discount*, que podrían entrar en crisis económica porque tienen un formato austero, costos muy bajos con ofertas baratas, sin estantes, los productos en el piso, donde el cliente lleva su propia bolsa y se atiende él mismo, minimizando al máximo los costos (Chávez 2018) (ver tabla 11).

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos son los mercados y bodegas de barrio, que forman parte del canal tradicional. Cada vez es mayor la presencia de los supermercados, pero el canal tradicional representa casi un 70,00% de la participación del mercado peruano, esto se debe mayormente a la cercanía, precios

más bajos y confianza con el vendedor (Perú Retail 2017b), donde las bodegas alcanzaron el 33,50% y los mercados el 32,30% (Perú Retail 2018b) (ver tabla 11).

Tabla 11. Participación de mercado

Supermercados					
	Plaza Vea (Supermercados Peruanos)	Vivanda	Tottus (Falabella)	Metro (Cencosud)	Wong
Ventas en millones de soles	35,40%	4,42%	27,43%	26,55%	6,19%
	4.392,68	549,09	3.404,33	3.294,51	768,72
Tiendas de conveniencia y <i>discounter</i>					
	Tambo+ (Corporación Lindley)			Mass (Supermercados Peruanos)	
	6,00%			11,60%	
Canal tradicional					
	Bodegas			Mercados	
	33,50%			32,30%	

Fuente: Perú Retail, 2017b, 2018b.

Elaboración: Propia, 2019.

Con lo desarrollado en el presente capítulo, se ha elaborado la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), propuesta por David (2008) para identificar los elementos que pueden influir en el crecimiento de la empresa (ver tabla 12). Esta matriz da como resultado 2,80, resultado positivo por encima del promedio, lo cual indica que el entorno es favorable para seguir estrategias que aprovechen las oportunidades externas y minimicen las amenazas. Por ejemplo, está aprovechando el crecimiento del ingreso *per cápita* de las provincias de la Costa para abrir nuevas tiendas, además de buscar nuevas maneras de llegar a sus clientes a través de diversos canales como la venta *on line* o por teléfono. Frente a la entrada de posibles operadores de clase mundial, la empresa de supermercados se encuentra creando diversas estrategias para fidelizar a su público actual y atraer nuevos (ver tabla 12).

Tabla 12. Matriz EFE

Factores externos clave	Importancia ponderación	Calificación evaluación	Valor
Oportunidades			
Relevancia de la cultura <i>green</i>	5,00%	3	0,15
Ingreso de inmigrantes venezolanos	5,00%	2	0,10
Crecimiento del ingreso <i>per cápita</i> de las provincias de la costa	15,00%	3	0,45
Mayor uso de la <i>data analytics</i> para la toma de decisiones	10,00%	3	0,30
Omnicanalidad y compras a todas las empresas del grupo a través de un mismo canal	15,00%	3	0,45
Amenazas			
Posible entrada de operadores de clase mundial (Walmart)	15,00%	3	0,45
Crecimiento de tiendas <i>express</i> y tiendas de conveniencia como Tambo	10,00%	3	0,30
<i>E-commerce</i> con precios más bajos	10,00%	3	0,30
Crisis política puede afectar situación económica del país	5,00%	2	0,10
Cambios en normas legales	10,00%	2	0,20
TOTAL	100,00%		2,80

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

Capítulo IV. Análisis interno de la empresa

En este capítulo se realiza un análisis interno de la empresa, para ello se ha desarrollado el modelo de negocio (Canvas), la cadena de valor, el análisis de las áreas funcionales y el análisis VRIO, identificando así las ventajas competitivas; finalmente se muestran las debilidades.

1. Modelo de negocio (Canvas)

Osterwalder y Pigneur en el 2004 propusieron el Business Model Canvas, o lienzo de modelo de negocio, herramienta que permite definir el tipo de negocio de la empresa para así determinar su propuesta de valor y el rendimiento que se obtiene, además de identificar la estrategia que tiene la empresa al mostrar de una manera integral y sistemática los elementos de la organización (Osterwalder y Pigneur 2010). En base a la información recabada de Supermercados 3B se ha obtenido lo siguiente (ver tabla 13).

Tabla 13. Modelo de negocio de Supermercados 3B

<p>8 Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo al que pertenece (bancos, seguros, viajes, construcción) - Accionistas - Empresas de tecnología (desarrollador de plataforma web) 	<p>6 Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logística para tener todo siempre abastecido - Servicios automatizados (<i>self service</i>) - Mejorar la experiencia del cliente - Descuentos y promociones - Gestión de los productos, eficiencia operativa (calidad y costo) - Fidelización a través de la tarjeta CRM - Selección de personal 	<p>2 Propuesta de valor</p> <p>Venta en tienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Precios más bajos que la competencia - Variedad de productos al alcance de todos en un solo lugar - Ubicación geográfica, mayor accesibilidad - Tarjeta de fidelización <p>Venta <i>on line</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercio electrónico 	<p>3 Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de fidelización al cliente - Publicidad enfocada en bajos costos - Uso de redes sociales 	<p>1 Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas de NSE B y C - Personas de todas las provincias del país 																														
	<p>7 Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de atención al cliente (responsables de línea, vendedores, supervisores) - Productos variados y de calidad - Sistemas de control de inventarios (ERP) - Sistema de pago con tarjeta de crédito del grupo - Sistemas de coordinación de horarios - Centro de producción y distribución - Setenta tiendas a nivel nacional - Contratos inmobiliarios 		<p>4 Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas a nivel nacional - Portal de Internet para compras <i>on line</i> - Atención telefónica 																															
<p>9 Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevas infraestructuras, productos propios, mantener las plataformas web, actualización de base de datos, mantener sistemas de inventarios y control, inversión en publicidad y promociones - Costos de recursos humanos - Maquila - Tercerización 		<p>5 Estructura de ingresos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sucursales</th> <th>Tienda</th> <th>Bodega</th> <th><i>On line</i></th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Efectivo</td> <td>40,03%</td> <td>69,49%</td> <td>4,79%</td> <td>42,48%</td> </tr> <tr> <td>Tarjeta externa</td> <td>27,33%</td> <td>19,02%</td> <td>94,70%</td> <td>27,10%</td> </tr> <tr> <td>Tarjeta 3B</td> <td>31,71%</td> <td>11,23%</td> <td>0,00%</td> <td>29,55%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>0,94%</td> <td>0,27%</td> <td>0,51%</td> <td>0,87%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>100,00%</td> <td>100,00%</td> <td>100,00%</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table>			Sucursales	Tienda	Bodega	<i>On line</i>	Total	Efectivo	40,03%	69,49%	4,79%	42,48%	Tarjeta externa	27,33%	19,02%	94,70%	27,10%	Tarjeta 3B	31,71%	11,23%	0,00%	29,55%	Otros	0,94%	0,27%	0,51%	0,87%	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sucursales	Tienda	Bodega	<i>On line</i>	Total																														
Efectivo	40,03%	69,49%	4,79%	42,48%																														
Tarjeta externa	27,33%	19,02%	94,70%	27,10%																														
Tarjeta 3B	31,71%	11,23%	0,00%	29,55%																														
Otros	0,94%	0,27%	0,51%	0,87%																														
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%																														

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010; Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

- **Segmento de clientes (1).** Se busca llegar principalmente a los que se encuentran en los niveles socioeconómicos (NSE) B y C y a las personas de todas las provincias del país en donde se tengan tiendas.
- **Propuesta de valor (2).** Supermercados 3B realiza ventas de productos de calidad en tiendas a precios más bajos que la competencia, con una gran variedad de productos, con un posicionamiento de las tiendas en puntos geográficos estratégicos con mayor accesibilidad para su público objetivo y el impulso del uso de la tarjeta del grupo para fidelizar a sus clientes. Respecto a la venta *on line*, Supermercados 3B está alineado a las tendencias del mercado de potenciar el comercio electrónico y ofrecer sus productos mediante la *web*.
- **Relación con clientes (3).** Supermercados 3B busca generar una relación con sus clientes mediante sus programas de fidelización de uso de su tarjeta de crédito mediante la publicidad, resaltando los precios más bajos del mercado y el uso de redes sociales como Facebook para llegar a su público objetivo.
- **Canales (4).** Supermercados 3B trata de llegar a sus clientes, principalmente mediante tres canales: sus tiendas a nivel nacional, las cuales están ubicadas estratégicamente, el portal de Internet bastante amigable y didáctico para aquellos que desean realizar compras *on line* o informarse acerca de los productos, y el centro de atención telefónica para cualquier tipo de consulta o reclamo.
- **Estructura de ingresos (5).** La mayoría de los ingresos de Supermercados 3B son en efectivo con un 42,48% del total, donde la venta en bodegas es mayor con un 69,49%, en el caso de las ventas *on line*, que representan un 27,10% de los ingresos totales, donde el público compra mayormente con tarjeta externa, 94,70%.
- **Actividades claves (6).** Se encuentran la logística para tener todas las tiendas siempre abastecidas, desarrollar más servicios automatizados como el *self-service*, mejorar la experiencia del cliente mediante una buena atención, brindar descuentos y promociones para atraer al público y fidelizarlos a través de su tarjeta de crédito mediante promociones exclusivas o facilidades de pago en cuotas. Otra actividad clave es la gestión de los productos mediante la eficiencia operativa y así tener siempre productos de calidad al mejor precio del mercado.
- **Recursos claves (7).** Se encuentran el personal que brinda la atención al cliente como los responsables de línea, vendedores y supervisores; también los productos variados y de calidad, un sistema potente de control de inventarios para manejar el abastecimiento de toda las tiendas, el sistema del grupo que permite realizar los pagos mediante tarjeta de crédito, el sistema que permite a los jefes de área y la oficina central monitorear y asignar los horarios de los colaboradores de acuerdo a las necesidades, el centro de producción y distribución que

atienden a todas las tiendas y las 70 tiendas a nivel nacional que manejan así como los contratos inmobiliarios que tienen por cada una de ellas.

- **Socios clave (8).** Supermercados 3B tiene tres socios clave: inicialmente el grupo al que pertenece, ya que forma parte de un conglomerado de empresas que van desde bancos hasta construcción. Otro socio clave son sus accionistas ya que la empresa debe generar la rentabilidad esperada para que se siga invirtiendo en ella. El tercer socio clave son las empresas de tecnología que soportan a la empresa en sus nuevos desarrollos de negocios como lo es la plataforma *web* mediante la cual se realizan las ventas *on line*.
- **Estructura de costos (9).** Los costos en los que incurre Supermercados 3B son los de infraestructura, almacenamiento, recursos humanos, tercerización, maquila y distribución.

2. Cadena de valor

A continuación, se describe el desarrollo de las actividades de Supermercados 3B para identificar sus fuentes de ventaja competitiva (ver tabla 14).

La cadena de valor fue propuesta por Porter (1985) en su libro *Competitive Advantage*, como una herramienta para analizar la planeación estratégica reconociendo las ventajas competitivas de una empresa de bienes, desde sus procesos internos. En el caso de una empresa de servicios, sus actividades principales distan de una organización industrial, sobre todo en las actividades primarias. Según explican Eiglier y Langeard (1987 en su libro *Servucción*, citado por Alonso 2008) los elementos de un sistema de prestación de servicios son: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes. Basándose en lo planteado por los autores anteriores Alonso (2008) presenta una cadena de valor en servicios con eslabones en vez de actividades.

En los eslabones de apoyo se tiene:

- **Dirección General y de Recursos Humanos.** La cultura está orientada al servicio al cliente. El proceso de selección está definido y contribuye directamente a los resultados del negocio, la evaluación de desempeño es rigurosa y la capacitación es programada para todo el personal de todas las áreas. La empresa se encuentra dentro de las mejores empresas para trabajar según el ranking GPTW, con acciones focalizadas en el clima laboral, atracción y retención al mejor talento especializado en *retail* y capacitación a los líderes de equipos para que empoderen a sus colaboradores y tengan una mayor disposición y atención al cliente. En cuanto a la parte

operativa, se busca ser eficiente en los procesos para otorgar precios más bajos sin perder la calidad. El fin de la empresa es alcanzar mayores ventas por metro cuadrado. La empresa cuenta con la filosofía LEAN de Mejora Continua, que agrega valor a los procesos relacionados con la atención del cliente; también ha certificado sus tiendas en Haccp y su Sistema de Aseguramiento de Calidad bajo la Norma ISO 9001, y a sus proveedores con las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

- **Organización interna y tecnología.** Recibe directamente los productos perecibles de los proveedores. Cuenta con un sistema de transferencia de los centros a tiendas y manejo adecuado de la mercadería según las políticas de abastecimiento sin afectar la disponibilidad del producto para los consumidores. Sus centros de producción y distribución en Huachipa cuentan con lo último en tecnología en maquinaria y software para los procesos de abastecimiento, consolidación de productos y distribución, cruzando información con la cantidad de productos que se encuentran en góndola y la venta obtenida en el día para ser más precisos en la entrega de productos a las tiendas y solicitudes a los proveedores. Este sistema brinda información de KPI para detectar oportunidades de mejoras con proveedores específicos. Ofrece servicios automatizados (*self service*) en caja, o compras *on line*.
- **Infraestructura y ambiente.** Tiendas a nivel nacional en diferentes formatos: hipermercado, hipermercado compacto, supermercado y supermercado compacto, además un Centro de Producción y Distribución para obtener más mercado y, por ende, elevar el número de ventas. La capacidad de las tiendas está condicionada para almacenar la mercadería y se encuentran ordenadas según la metodología 5S, y cuenta con espacios amplios para la mejor circulación de los clientes y exhibir la mayor cantidad de productos posibles en piso de venta. Se realiza un estudio continuo sobre los lugares o compras de terrenos en las zonas con mayor tránsito de personas o comercio para abrir una tienda.
- **Abastecimiento.** Productos de diversas marcas y además productos maquila, por ello es importante el abastecimiento y gestión con los proveedores; actualmente tienen cronogramas de órdenes compras por cantidades/productos mensuales con cada uno de ellos, así como también alianzas con los proveedores para asistir a las tiendas en la reposición oportuna o abastecimiento en los almacenes de las tiendas con mayor margen.

Dentro de los eslabones primarios:

- **Marketing y ventas.** La estrategia de marketing está basada en “Mamá Sabe” y se impulsa la venta a través de campañas innovadoras de pago con tarjeta de crédito del grupo, que ofrece mayores ofertas y descuentos a los clientes. Se promociona por la página web una garantía

extendida para sus productos electrónicos, algo que no ofrecen otros supermercados, y se impulsan las compras a través de su página *web* formando un nuevo equipo de ventas a distancia.

- **Personal de contacto.** Personal con buen trato, competente y capacitado: cajeros, vendedores, preventores y responsables lineales. Los clientes son atendidos principalmente por personal operativo.
- **Soporte físico y habilidades.** Es el proceso más importante para el presente plan de mejora por considerar al personal operativo (cajeros, responsables lineales, vendedores y preventores). En cuanto a la organización de sus locales, góndolas y estantes se encuentran separados por espacios amplios que permiten la circulación de los clientes; productos ordenados para que el cliente pueda familiarizarse con su ubicación y encontrarlos fácilmente y siempre en su lugar realizando la reposición nocturna, así los proveedores sólo acomodan sus productos y revisan asuntos menores sin obstaculizar la compra del cliente. Se brinda información precisa y clara en las etiquetas de los productos; se elaboran productos de panadería y pastelería, y platos preparados, reemplazo de bolsas extra grandes y más pequeñas por el uso de bolsas reutilizables, y se cuenta con personal especializado en los controles de calidad de los productos perecibles.
- **Prestación.** Control minucioso de los factores que intervienen en la compra de un producto (selección, presentación y atención en el local, relación precio/calidad, escucha del cliente y servicio postventa). Considera la calidad de servicio en las áreas de cajas, cuyo personal interactúa con el cliente. Las solicitudes de reclamo son atendidas hasta en un plazo de siete días, con solo acercarse a la tienda más cercana. La empresa ofrece un servicio de postventa por cualquier compra; en todos los casos se solicita al cliente que responda una encuesta para medir su satisfacción en búsqueda de su mejora continua, además existe un observador incógnito y canales de contacto.
- **Cliente.** Clientes cercanos al local, de NSE B y C, que busquen productos de calidad a buen precio.
- **Otros clientes.** Clientes ocasionales que pasen por la tienda a buscar algún producto específico.

Tabla 14. Cadena de valor de servicios de Supermercados 3B de Eiglier y Langeard (1987 citado en Alonso 2008)

Eslabones de apoyo	Dirección General y de Recursos Humanos Fomenta y promueve una cultura de mejora en atención al cliente. Procesos internos de reclutamiento y selección y capacitación están orientados a un mejor servicio del cliente externo. Los procedimientos desarrollados y metodologías implementadas son en pro de una mejor atención al cliente externo e interno, y generar mayor rentabilidad a la empresa. Las certificaciones exigidas al cliente permiten ofrecer productos de óptima calidad al cliente externo.					Ofrece productos de calidad al mejor precio del mercado, brindando satisfacción y tranquilidad al cliente en su compra.
	Organización Interna y Tecnología Cuenta con centros propios de distribución y producción, implementados con la última tecnología y control. Procesos operativos de distribución que garantizan la disponibilidad diaria de los productos para el cliente. Servicios automatizados (<i>self service</i>).					
	Infraestructura y Ambiente Tiendas con espacios amplios a nivel nacional, en diferentes formatos y todas ordenadas con la metodología 5S. Permanente estudio sobre disponibilidad de locales o terrenos para creación de nuevos establecimientos.					
	Abastecimiento Ofrece productos maquila y también de diversas marcas. Buena gestión de abastecimiento y control logístico con los proveedores.					
Eslabones primarios	Controlables		No Controlables			Margen de Servicio
	Marketing y Ventas Estrategia basada en las preferencias de las amas de casa. Compras con tarjetas de crédito del grupo. Ventas <i>on line</i> , con promociones exclusivas por este canal. Descuentos y promociones especiales.	Personal de contacto Clientes atendidos principalmente por personal operativo.	Soporte físico y habilidades Espacios amplios entre góndolas y estantes. Productos ordenados para fácil ubicación. Productos etiquetados. Información clara y expresa sobre promociones y ofertas. Personal especializado para control de calidad. Personal operativo como cajeros, responsables lineales, vendedores y preventores.	Prestación Control minucioso de los factores que intervienen en la compra de un producto. Calidad en el servicio. Servicio postventa total para cualquier compra. Medición constante de la satisfacción del cliente.	Cliente Clientes cercanos al local. NSE B y C.	

Fuente: Alonso, 2008; Porter, 1985.

Elaboración: Propia, 2019.

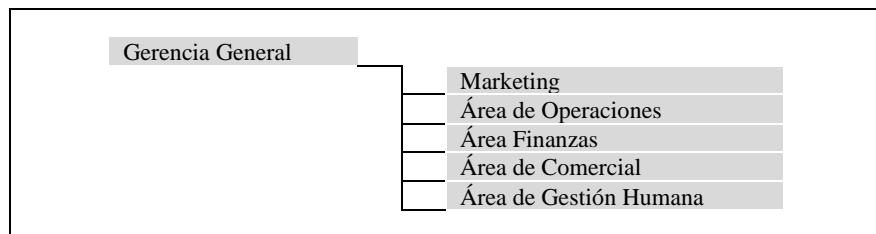
Una actividad clave que realiza la empresa es la gestión y calidad de los productos, ya que cuenta con mecanismos y sistemas que permiten tener un buen control de inventarios, ubicación estratégica de los productos, uso de estrategias como *Category Management - Catman*, administración por categorías, y la calidad de los productos mediante certificaciones exigidas a los proveedores, certificaciones internas y auditorías rigurosas. Es importante mencionar la fidelización del cliente mediante el uso de la tarjeta CMR que brinda la facilidad de obtener descuentos y promociones especiales.

3. Amofhit

Según D'Alessio (2015) las empresas cuentan con seis áreas funcionales: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones, y tecnología, investigación y desarrollo (Amofhit) (ver gráfico 3).

Supermercados 3B cuenta con las siguientes áreas funcionales: Gerencia General, Marketing, Operaciones, Finanzas, Comercial y Gestión Humana, las mismas que se describen a continuación:

Gráfico 3. Áreas funcionales de Supermercados 3B



Fuente: D'Alessio, 2015.

Elaboración: Propia, 2019.

- **Gerencia General.** Esta área define las metas y objetivos anuales de la empresa, alineados a los objetivos de la corporación. Además, alinea a sus gerencias de segunda línea o áreas funcionales para que sus objetivos específicos se desarrollen y cumplan en un plazo determinado. La gerencia tiene como estrategia atraer y retener a los gerentes especializados o de puestos críticos, sobre todo los que generan ingresos para la organización, como el área Comercial, el área de Marketing, LEAN, etcétera, estableciendo una compensación integral: bono por cumplimiento de metas y según los resultados de su evaluación 360.
- **Área de Marketing.** Estudia a la competencia, determina al público objetivo, y promociona a través de los medios de comunicación los descuentos y ofertas mediante campañas como “Mamá lo sabe”. Distribuye el material promocional a las tiendas según las negociaciones del área Comercial. Asimismo, tiene mayor comunicación con el Centro de Producción dado que según la estacionalidad o temporada pueden lanzarse productos extra para abastecer a toda la cadena.
- **Área de Operaciones.** Gestiona la línea principal del negocio, desde la llegada del producto a la tienda hasta su venta al consumidor final. Su principal estructura organizativa se encuentra en los puestos que se desempeñan en piso de venta: cajeros, responsables lineales, vendedores

y preventores, trabajando en sinergia con las demás áreas de la empresa. Hoy en día sus esfuerzos están direccionados al cumplimiento de objetivos de venta y satisfacción al cliente, lo cual muchas veces pone en punto ciego la rotación del personal, clima laboral, desarrollo y retención de los colaboradores.

- **Área de Finanzas.** Controla los ingresos y gastos de la empresa, en comunicación constante con la casa matriz. Informa a todas las áreas sobre el estado de ganancias y pérdidas, así como también es responsable de detectar las desviaciones entre las cuentas principales como la de remuneraciones.
- **Área Comercial.** Gestiona la compra/venta con proveedores, descuentos, promociones y nuevos SKU que puedan ofrecer productos novedosos. También se encarga de incrementar el margen de venta según los objetivos de la empresa.
- **Área de Gestión Humana.** Su gestión está alineada a ser el socio estratégico del negocio. Coordina principalmente con el Área de Operaciones para cumplir con el número de dotación en las tiendas, producción, y brinda asesoramiento en relaciones laborales. La Gerencia de Gestión Humana (GGH) está conformada por 170 colaboradores de los cuales 55 trabajan en la oficina central y 115 colaboradores en centros y tiendas a nivel nacional (ver tabla 15). La GGH realiza las funciones de reclutamiento y selección, formación y desarrollo, clima laboral, evaluación de desempeño, comunicaciones, beneficios, bienestar, relaciones laborales, administración de personal, nóminas y compensaciones (ver gráfico 4).

Tabla 15. Número de colaboradores de Gestión Humana de Supermercados 3B al cierre del 2018

Puesto	Colaboradores en oficina central	Colaboradores en tiendas
Administrativo	33	62
Asistente	5	0
Gerente	2	0
Jefe	15	39
Supervisor	0	14
Total	55	115

Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.
Elaboración: Propia, 2019.

Mediante un tablero de indicadores presenta el cumplimiento de los jefes directos respecto a los temas de gestión de personas: vacaciones, capacitación, personal con discapacidad, horas extras, rotación de personal, etcétera, que impactan directamente en el gasto y depende de un trabajo en conjunto para no desviarse del presupuesto. Cada unidad de Supermercados 3B, ya sean tiendas en Lima o provincia, Centros de Distribución, Centros de Producción u Oficina Central, cuenta con una sección de gestión humana, la cual reporta funcionalmente a la GGH; cada sección tiene como responsabilidad el control administrativo y operativo del personal de su unidad. En la

Oficina Central se encuentra la GGH, encargándose del asesoramiento, control global de los KPI, así como también de la gestión de los procesos y asistencia a las secciones.

Gráfico 4. Modelo de Gestión Humana de Supermercados 3B



Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.
Elaboración: Propia, 2019.

El proceso de reclutamiento y selección tiene como objetivo seleccionar a los candidatos idóneos que cumplan con el perfil de acuerdo con el mercado tanto para puestos operativos como estratégicos, ofreciendo una propuesta de valor atractiva para todos ellos. Para los puestos operativos se cuenta con perfiles de puestos ya validados que permiten iniciar el proceso de manera más rápida. Para atraer a personas estos puestos se usan las bolsas laborales más usadas a nivel nacional (portales *web*, periódico, Mintra). La selección es descentralizada, cada tienda realiza su proceso de selección; es decir, cada tienda hace la publicación de la vacante, hace el pre filtrado de *currículums vitae*, las entrevistas con el Área de Gestión Humana y el jefe directo, las evaluaciones psicométricas y filtros laborales. Actualmente el tiempo promedio de cobertura es de 21 días. En el proceso de gestión del talento se tiene como objetivo manejar adecuadamente el clima laboral, evaluación de desempeño y formación y desarrollo. Respecto al clima laboral, se realizan una serie de actividades y programas que buscan lograr una mayor satisfacción laboral y mejorar la experiencia del colaborador. En la etapa de evaluación de desempeño, que se realiza una vez al año, cada jefe se reúne con sus colaboradores para revisar sus objetivos anuales y el nivel de desarrollo de sus competencias. Asimismo, en este proceso se fomenta el *feedback* y *coaching*. Respecto a la formación y desarrollo, la empresa cuenta con un programa anual de capacitaciones tanto técnicas como blandas. A los jefes y gerentes con personal a cargo, se les entrena para que sean mejores líderes y son medidos a través de la encuesta de clima laboral

GPTW, buscando mejorar el ratio obtenido cada año. En el 2017 la satisfacción de jefes y gerentes fue de 82,00%, y este año se están trabajando en varias acciones para poderlo mejorar.

4. Análisis VRIO

Mediante la herramienta VRIO, propuesta por Barney y Hesterly (2008), se analiza en qué medida los recursos y capacidades de Supermercados 3B ayudan a su posicionamiento y diferenciación de la competencia, previa identificación de sus ventajas competitivas (ver tabla 16).

Tabla 16. Análisis VRIO de Supermercados 3B

Variables	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Talento					
Gerente General y Corporativo	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Gerentes de Operaciones	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Gerentes de Comercial	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Gerentes de Marketing	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Gerentes de Gestión Humana	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Gerentes de Finanzas	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
<i>High potentials</i>	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Gerentes de tienda	Si	No			Paridad competitiva
Procesos					
Comité de gerentes centrales (alineamiento de estrategias)	Si	No			Paridad competitiva
Negociaciones con proveedores	Si	No			Paridad competitiva
Atención y trabajo constante para la satisfacción al cliente	Si	No			Paridad competitiva
Promociones y descuentos dados a conocer por los medios de comunicación	Si	No			Paridad competitiva
Proceso de producción y abastecimiento integrado con las tiendas según el volumen de ventas por tienda	No				Desventaja competitiva
Gestión humana, procesos de selección descentralizado, permite cubrir en menor tiempo un puesto de trabajo y precisión en la elección del candidato	Si	No			Paridad competitiva
Alta rotación de colaboradores en el área de operaciones	No				Desventaja competitiva
Ventas a distancia (Internet), potenciando los descuentos y promociones por el uso de tarjeta del grupo	No				Desventaja competitiva
Producción de productos maquila, dando a conocer la marca de la empresa, obteniendo mayor margen de ganancia y ofreciendo productos a bajo precio	Si	No			Paridad competitiva
Recursos					
Cultura	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Marca Supermercados 3B	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Centros de producción y distribución	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Productos maquila (marca propia)	Si	No			Paridad competitiva
Ubicación de tiendas	Si	No			Paridad competitiva
Potencial intelectual	Si	No			Paridad competitiva
Tarjeta de crédito del grupo	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Donde:	Conceptos:	Valores:			
	V - Valioso	4	- Ventaja competitiva sostenible		
	R - Raro o escaso	3 y 2	- Ventaja competitiva temporal		
	I - Inimitable	1	- Paridad competitiva (iguales)		
	O - Organización	0	- Desventaja competitiva		

Fuente: Barney y Hesterly, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

De la tabla se deducen como ventajas competitivas sostenibles la capacidad de dirección del Gerente General y Corporativo, la cultura y la marca de la empresa, y la tarjeta de crédito del grupo, las cuales se explicarán a detalle en el siguiente punto.

5. Ventaja competitiva¹

En agosto de 2018 el gerente general, debido a su capacidad de dirección, es removido a un puesto de mayor exigencia, representando a Supermercados 3B a nivel transnacional, lo que hace que tenga una ventaja competitiva sostenible tanto a nivel de las empresas del grupo como a nivel corporativo, este es el resultado de superar constantemente la meta de cumplimiento de ventas alineando a la empresa a una cultura innovadora, tecnológica y con comunicación a todo nivel con los clientes. En base a ello se ha identificado que este gerente corporativo tiene competencias valiosas tanto para el supermercado como para la corporación ya que sus habilidades de pensamiento estratégico, visión holística, conocimiento del mercado, y comunicación efectiva han hecho de Supermercados 3B una empresa competitiva en el sector.

En cuanto a la cultura, ha permitido que el personal siempre esté orientado a las necesidades del cliente, además se vive un buen ambiente laboral que permite a los colaboradores sentirse en un lugar seguro y ser más productivos y, por ende, atender bien a los clientes. Gestión humana, al ser un área transversal, está enfocada en capacitar a sus líderes en gestión de personas lo cual permite tener un estilo de liderazgo uniforme en toda la organización. Hoy en día la empresa se está orientando a la transformación digital siguiendo las tendencias del mercado, donde los colaboradores tienen mayor accesibilidad a su información personal, beneficios y pueden conocer en línea la información más importante de la empresa. Asimismo, se está reforzando el uso de aplicativos y herramientas que permiten estar más interconectados y de manera simultánea.

La tarjeta de crédito es una ventaja competitiva respecto a las demás empresas del mismo rubro. Ofrece descuentos y descuentos sobre descuentos con su campaña “preciazos”, acumulando, a su vez, puntos para canjear diversos productos en el supermercado o en empresas del mismo grupo, es un “ganar ganar” con el cliente, el cual siempre busca dicho beneficio.

Finalmente, la marca es una ventaja competitiva debido a que se ha interiorizado en la mente de los consumidores y está en el *top of mind* de supermercados a nivel nacional. Supermercados 3B ha logrado ser reconocida como una de las cadenas de supermercados más grandes y con mejores

¹ Porter, 1980.

precios. Asimismo, debido a sus buenos resultados en encuestas de clima laboral y de satisfacción del cliente, la marca empleadora tiene un fuerte valor, lo cual permite atraer nuevos colaboradores siempre.

6. Debilidades

Según el análisis VRIO, se puede identificar que una de las grandes dificultades de la empresa es la falta de un sistema integrado de producción, abastecimiento, ventas y capacidad instalada, que debería tener cada tienda según su formato; es decir, no hay un alineamiento entre las áreas, lo cual impacta en el colaborador en realizar un trabajo más intenso y tal vez no reflejado en indicadores de productividad o calidad de vida que este busca en su día a día, siendo un factor importante que afecta la alta rotación, otra debilidad más de la organización.

Como se ha mencionado anteriormente, la rotación de personas es un punto débil en la organización. Aquí se demuestra el porcentaje de rotación enfatizando sobre todo en la rotación voluntaria, lo cual impacta en mayores esfuerzos de reclutamiento y selección de los colaboradores, donde el resultado es tener un *gap* importante porque los colaboradores activos deben seguir cumpliendo las mismas metas en ventas, pero con mayor esfuerzo, inclusive mediante horas extras.

Con lo analizado en este capítulo se ha desarrollado la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (David 2008) a modo de auditoría interna, para evaluar la efectividad de las estrategias que aplica la empresa (ver tabla 17).

Tabla 17. Matriz EFI

Factores internos clave	Importancia ponderación	Clasificación evaluación	Valor
Fortalezas			
Marca reconocida por precios bajos	20,00%	4	0,80
Encontrarse en el ranking de GPTW	10,00%	4	0,40
Centros de Producción y Distribución (Huachipa) economía de escala	10,00%	3	0,30
Elaboración de productos de marca propia (mayor margen de ganancia)	5,00%	3	0,15
70 tiendas a nivel nacional	10,00%	4	0,40
Web de ventas de productos por internet (<i>marketplace</i>)	5,00%	4	0,20
Nuevos formatos de tienda (nuevos mercados)	5,00%	4	0,20
Debilidades			
Alta rotación de personal operativo	10,00%	2	0,20
Menor número de establecimientos que la competencia	5,00%	1	0,05
Recursos financieros limitados para la gestión de personas	5,00%	2	0,10
Personal no capacitado integralmente en el negocio	10,00%	2	0,20
Falta de conocimiento del consumidor en el mercado actual	5,00%	2	0,10
TOTAL	100,00%		3,10

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

La matriz EFI, propuesta por David (2008), da como resultado 3,10; es decir, por encima del promedio, demostrando un balance positivo. Se sustenta en su fortaleza el enfoque en apertura de tiendas y nuevos formatos encontrando nichos de mercado que permitan hacer sostenible el crecimiento de la empresa, pero ello debe ir de la mano con la gestión de personas, reducir la rotación y tener personal capacitado donde perdure el conocimiento, así como implementar nuevas formas de trabajo para seguir siendo competitivos. Cabe mencionar que el mayor puntaje que se puede obtener en esta matriz es de 4,00, significando que la empresa aprovecha de manera eficiente las oportunidades y contrarresta el impacto de las amenazas de su rubro.

Capítulo V. Estudio situacional

Este capítulo tiene como objetivo conocer cuáles son los factores que inducen a la rotación voluntaria del personal de Supermercados 3B con el fin de elaborar un plan de mejora para retener al personal operativo. Para ello, se han utilizado las siguientes herramientas: encuesta de liderazgo, *focus group*, entrevista personales, encuesta de salida y encuesta a personal cesado.

1. Focus group

Se realizaron las reuniones focales con una muestra de colaboradores de las tiendas con mayor rotación de operarios, utilizando una guía de elaboración propia (ver tabla 18).

1.1 Objetivo

Recoger las opiniones de los colaboradores para conocer los motivos de la intención de rotación y los motivos que los comprometen con la empresa. Esta técnica, al ser presencial y realizarse con grupos pequeños, permite ver de forma directa las expresiones y emociones de los participantes y ahondar en los temas de interés (ver tabla 18).

Tabla 18. Focus group

<i>Focus group</i>	
Metodología	Se elaboró un cuestionario con 13 preguntas abiertas y fáciles de responder, donde el participante pueda responder ampliamente, evitando preguntas que puedan tener como respuesta un “sí” o “no”; la última pregunta, de cierre lleva al grupo a dar conclusiones (ver anexo 5). Cada <i>focus group</i> se realizó con operarios activos de los puestos de mayor rotación (cajeros, preventores y responsables lineales) en grupos de 12 personas, en cada una de las instalaciones de las tiendas con mayor índice de rotación voluntaria de Supermercados 3B. La duración fue de una hora con una inducción previa de cinco minutos. Cada sesión fue grabada y luego transcrita en Word para analizar los resultados.
Universo	El universo es de 731 colaboradores que ocupan los puestos de operarios activos con mayor rotación (cajeros, preventores y responsables lineales) en las tiendas de Atocongo, Jockey Plaza, San Luis, El Agustino y Las Begonias.
Muestra	Se entrevistaron a un total de 60 operarios activos: 12 por cada una de las 5 sedes, siendo 4 cajeros, 4 preventores y 4 responsables lineales, en cada reunión focal (ver tabla 23).
Resultados	En todos los establecimientos se pudo observar que, en líneas generales, los jefes eran percibidos como empáticos y con flexibilidad. Lo que se debería trabajar son las modalidades de contratación: <i>full-time</i> y <i>part-time</i> , las herramientas de trabajo, la asignación de tienda conforme a la ubicación de domicilio, buscar alternativas de crecimiento laboral y reconocimientos por buen desempeño y años de servicio (ver anexo 6). Además, el ausentismo, por enfermedad intempestiva, genera carga de trabajo a los colaboradores que asisten.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Entrevistas personales

Las entrevistas se realizaron en base a una breve guía de preguntas a tratar (ver tabla 19).

2.1 Objetivo

Conocer la percepción de los jefes y gerentes sobre los factores por los cuales los colaboradores se retiran de la empresa, así como recoger sus sugerencias para reducir la rotación.

Tabla 19. Entrevistas personales

Entrevistas personales	
Metodología	Se entrevistó a jefes y gerentes de las tiendas con mayor rotación, en una reunión de 30 minutos en las oficinas de cada uno de ellos. Las preguntas fueron repetidas dos o tres veces para validar las respuestas (ver anexo 7). Las reuniones fueron presenciales, grabadas y luego transcritas en Word para analizar las respuestas.
Universo	El universo es de 10 líderes, entre jefes y gerentes, de las tiendas y áreas donde se encuentran los puestos con mayor rotación (cajeros, preventores y responsables lineales). Las entrevistas se llevaron a cabo en las tiendas de Atocongo, Jockey Plaza, San Luis, El Agustino y Las Begonias.
Muestra	Se entrevistó a 1 jefe o gerente por tienda, haciendo un total de 5 entrevistados (ver tabla 23).
Resultados	Entrevistas personales a jefes y gerentes: entre sus comentarios indicaron que la mayoría de personal en sus equipos se retiraban de la empresa por la falta de crecimiento, por la distancia, por estudios, y porque se les presentaban otras oportunidades de empleo con mejores sueldos (ver anexo 7).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Encuesta de salida

Se utiliza una encuesta estándar para todas las posiciones a todo el personal que presenta su renuncia, que es aplicada en Supermercados 3B desde enero del 2018 (ver tabla 20).

3.1 Objetivo

Identificar los principales motivos por los cuales los colaboradores decidieron retirarse de la empresa de manera voluntaria.

Tabla 20. Encuesta de salida

Encuesta de salida	
Metodología	Se utilizó una encuesta presencial escrita de dos preguntas, elaborada por Supermercados 3B, tomada al colaborador que renuncia y acepta responder la encuesta al momento de su cese. Tiene una duración de cinco minutos y es anónima (ver anexo 8), los resultados se transcriben en Word y se analizan posteriormente.
Universo	El universo es de 3.604 (ceses voluntarios de enero a octubre del 2018).
Muestra	Encuestas respondidas por 710 empleados, equivalente a 20,00% del universo (ver tabla 23).
Resultados	De las 3.604 renuncias al mes de octubre del 2018, se obtuvo un índice de respuesta del 20,00%. Entre los resultados más importantes, el motivo principal por el que los trabajadores tomaban la decisión de renunciar era por temas familiares (ver anexo 8).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Encuesta telefónica a personal cesado

Se entrevistó vía telefónica a colaboradores cesados que no respondieron la encuesta de salida, mediante un cuestionario de elaboración propia (ver tabla 21).

4.1 Objetivo

Obtener mayor información sobre los motivos de los ceses voluntarios y sus opiniones acerca de Supermercados 3B.

Tabla 21. Encuesta telefónica a personal cesado

Encuesta de salida	
Metodología	Se realizaron entrevistas telefónicas con una guía de cinco preguntas abiertas. La duración de cada llamada para la entrevista fue de cinco minutos (ver anexo 9).
Universo	Se realizaron las encuestas telefónicas a las personas que cesaron en el 2018 pero que no habían respondido la encuesta de salida. Se tiene un universo de 731 colaboradores que ocupan los puestos de operarios activos que más rotan voluntariamente: cajeros, preventores y responsables lineales, en las tiendas con el más alto índice de rotación: <u>Atocongo, Jockey Plaza, San Luis, El Agustino y Las Begonias</u> (ver anexo 2).
Muestra	Se realizaron entrevistas telefónicas a 60 operarios cesados en el 2018: 20 cajeros, 20 preventores y 20 responsables lineales (ver tabla 23).
Resultados	La mayoría de los colaboradores decidieron retirarse debido a que los horarios de trabajo no les permitían cumplir con sus horarios de estudios, además que, en muchos casos, al no sentirse del todo contentos optaban por cambiarse de trabajo. Otro tema recurrente, fueron los motivos personales, relacionados a viajes, cuidado de familiares y distancia (ver anexo 9).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Encuesta de liderazgo

Se utilizó el cuestionario validado llamado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X corta) para hallar el estilo de liderazgo de los jefes en su versión subordinado (ver tabla 22).

5.1 Objetivo

Determinar el tipo de liderazgo que perciben los operarios activos de sus jefes y confirmar si predomina un liderazgo transaccional, y en base a ello proponer medidas de mejora en el plan.

Tabla 22. Encuesta de liderazgo

Encuesta de liderazgo	
Metodología	La estructura del cuestionario permite determinar tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional o pasivo, mediante nueve dimensiones y tres variables de resultado (ver anexo 4). Contiene 45 preguntas de las cuales 36 miden el liderazgo y 9, el resultado organizacional. La encuesta se desarrolla de manera presencial en las instalaciones de Supermercados 3B, con una duración aproximada de 15 minutos para completarlo (ver anexo 10). Los resultados se obtienen de la sumatoria de los puntajes obtenidos para cada pregunta mediante la escala de Likert (del cero al cuatro), donde el liderazgo con mayor puntaje será el estilo que predomina. La información recogida se tabula en Excel y posteriormente se analiza.
Universo	A la fecha de la realización de la toma del cuestionario, Supermercados 3B tiene un total de 10.915 colaboradores activos. El universo está conformado por los 3 puestos de operarios activos con mayor rotación de Supermercados 3B, estos son: 2.534 cajeros, 2.044 responsables lineales y 963 preventores, lo que representa el 50,77% del total de trabajadores activos.
Muestra	La prueba se realizó a operarios activos en 10 de las sedes de Supermercados 3B: Arequipa, Las Begonias, San Luis, El Agustino, La Marina, Cusco, Atocongo, Comandante Espinar, Angamos y 28 de Julio. Los operarios encuestados fueron 400 (7,22% del universo) (ver tabla 23).
Resultados	El liderazgo predominante en los jefes de Supermercados 3B es el de tipo transformacional con un 61,01%, seguido de un liderazgo transaccional con un 25,58% (ver anexo 11). Según Faustor (2017) a mayor porcentaje de liderazgo transformacional, menor tendencia a la rotación. Dentro del liderazgo transformacional la dimensión que ha recibido mayor puntuación es la Motivación Inspiracional, los colaboradores perciben que su líder tiene la capacidad de proponer retos atractivos y comunicar su visión a los seguidores, estimulando y desarrollando en ellos líderes internos. Predomina el liderazgo transformacional en los jefes, se reconoce que no es el tipo de liderazgo de estos, un factor que origina la rotación en Supermercados 3B.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 23. Detalle de las muestras analizadas

Herramienta	Muestra
Focus group	60 operarios activos: 12 por cada una de las 5 sedes (4 cajeros, 4 preventores y 4 responsables lineales, por cada una de las 5 sedes visitadas)
Entrevistas personales	5 entrevistados: 1 jefe o gerente de cada una de las 5 sedes visitadas
Encuesta de salida	710 operarios
Encuesta telefónica a personal cesado	60 operarios cesados en el 2018: 20 cajeros, 20 preventores y 20 responsables lineales
Encuesta de liderazgo	400 operarios activos: 147 cajeros, 80 preventores y 173 responsables lineales, de los cuales 218 fueron mujeres y 182, hombres

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6. Conclusiones

Los resultados del cuestionario revelaron que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional, el cual es inverso a las altas tasas de rotación. La dimensión con mayor puntaje dentro del estilo transformacional es la motivación inspiracional, que genera compromiso entre los colaboradores y permite que compartan una misma visión gracias a la buena comunicación que tienen entre ellos. Por otro lado, la dimensión de menor medida fue la consideración individualizada, refiriendo la poca labor del líder para identificar las capacidades, expectativas y necesidades individuales de los miembros de su equipo.

En vista que el estilo de liderazgo predominante en Supermercados 3B no es concluyente para determinar los factores de rotación, se aplicaron las herramientas de *focus groups* a operarios activos, entrevistas personales a jefes y gerentes, encuesta de salida y encuestas telefónicas a personal cesado, para determinar si estos factores se deben a condiciones organizacionales.

Se realizó el *focus group* y la entrevista personal con la finalidad de conocer más a detalle las causas que conllevan a la rotación, profundizar en los diversos factores que motivan al cese, además conocer el por qué o qué han escuchado de sus compañeros o colaboradores que se han retirado de la empresa. Como resultado transversal de las herramientas aplicadas para el reconocimiento de las causas que motivan a la rotación se obtuvo la falta reconocimiento, limitado crecimiento laboral, y sobrecarga laboral.

La sobrecarga es generada por el ausentismo y horas extras que realiza el colaborador, y aunque estas son pagadas (por ley), no ofrecen el equilibrio de vida personal-trabajo. Este trabajo extra no es en muchas ocasiones reconocido por el líder o por la empresa, ni como salario emocional ni económico. La empresa no brinda capacitaciones ni alternativas de crecimiento, los colaboradores no sienten la oportunidad de seguir desarrollándose en la organización. Finalmente, el horario de trabajo se traslapa con el horario de sus estudios, llevando a los colaboradores a tomar la decisión de un cambio, a esto se suma la distancia de la tienda a su centro de estudio o domicilio. Dentro de las principales causas de esta situación se hallaron (ver tabla 24):

Tabla 24. Población de muestra por herramienta por causa de rotación

Causa	Herramienta	<i>Focus groups</i>	Entrevistas personales	Encuesta de salida	Encuesta telefónica	Total por causa
Crecimiento profesional		21,40%	33,30%	4,03%	23,3%	82,06%
Estudios			21,20%	22,92%	18,67%	62,79%
Motivos personales				38,66%	16,67%	55,33%
Remuneración			15,00%	17,63%	13,33%	45,96%
Ubicación del lugar de trabajo		13,60%	30,50%			44,10%
Reconocimiento		23,00%		1,89%		24,89%
Sobre carga laboral		21,90%		2,77%		24,67%
Horario				6,55%	18,00%	24,55%
Jefe				5,54%	10,00%	15,54%
Herramientas de trabajo		11,50%				11,50%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tomando en consideración los motivos descritos líneas arriba, se propondrá un plan de mejora para minimizarlos y que el colaborador no opte por una rotación voluntaria.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico

Para fines del presente plan de mejora se presenta a continuación la información relevante de la empresa Supermercados 3B para el periodo 2019-2021. Cabe resaltar que se trabajará con la visión y misión actual de la empresa.

1. Visión

La visión de Supermercados 3B es «Somos líderes en cada mercado donde competimos por ofrecer el lugar preferido para comprar y trabajar» (Supermercados 3B s.f.²).

2. Misión

La misión de Supermercados 3B es «Ahorrarles dinero a las familias para que vivan mejor» (Supermercados 3B s.f.).

3. Objetivo general

Ser reconocidos como el mejor supermercado del Perú con productos de calidad a un buen precio.

4. Objetivos estratégicos

Se tienen objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

4.1 Objetivos de rentabilidad

- Lograr un EBITDA 20,00% mayor respecto al año anterior.

4.2 Objetivos de crecimiento

- Potenciar el canal de ventas *e-commerce* para triplicar la venta respecto al año anterior.
- Crecer en infraestructura abriendo 10 tiendas a nivel nacional en el 2019.

² Para el presente trabajo de investigación se ha reemplazado el nombre real del supermercado por el de Supermercados 3B en aras de guardar la confidencialidad.

- Aumentar el nivel de ventas a través de nuevos formatos de tiendas de proximidad al cliente: “Vecino” e “Hiperbodega”.

4.3 Objetivos de sostenibilidad

- Ser más eficientes en los procesos logísticos logrando una reducción en el gasto del 30,00%.

5. Objetivos de Gestión Humana

Los objetivos de Gestión Humana son:

- Reducir la rotación del personal operativo de tienda en 36,00% anual en los próximos tres años.
- Mejorar los tiempos de cobertura de los procesos de selección en un 25,00%, es decir, en un plazo de 15 días.
- Mejorar la satisfacción del colaborador respecto al liderazgo de los jefes y gerentes con un porcentaje mayor al 70,00%.

6. FODA cruzado

El análisis FODA fue propuesto por Albert S. Humphrey en los años 70 mientras participaba en una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford para identificar por qué no resultaba la planificación corporativa; consiste en obtener conclusiones mediante el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar las oportunidades y amenazas del mercado. Posteriormente, Heinz Wehrich (1982) crea la matriz de cuatro cuadrantes conocida hoy como la matriz FODA.

Para conocer la situación real de Supermercados 3B, tener un diagnóstico claro, y proponer acciones estratégicas y planes de mejora a futuro, se han analizado mediante la matriz FODA las principales variables internas y externas que tienen impacto en el negocio, identificando si son oportunidades, fortalezas, amenazas o debilidades (ver tabla 25).

En el caso puntual de este trabajo, el análisis FODA sirve para evaluar si es necesario proponer un plan de mejora para retener al personal operativo con mayor rotación.

Tabla 25. FODA de Supermercados 3B

Factores internos	Factores externos	<p>Oportunidades</p> <p>Relevancia de la cultura <i>green</i>, como el reemplazo de las bolsas por bolsas reutilizables Ingreso de venezolanos calificados (aumento de mano de obra) Crecimiento del ingreso <i>per cápita</i> de las provincias de la costa Mayor uso de la <i>data analytics</i> para la toma de decisiones</p>	<p>Amenazas</p> <p>Posible entrada de operadores de clase mundial, como Walmart Creación de más supermercados <i>express</i> y tiendas de conveniencia como Tambo y <i>discounters</i> como Mass Canal tradicional: mercados, tiendas y bodegas de barrio <i>E-commerce</i>, con precios más bajos Crisis política puede afectar la situación económica del país, reduciendo el poder adquisitivo del consumidor. Cambios en normas legales que perjudican a las empresas Ingreso de los <i>millenials</i> al mercado laboral</p>
	<p>Fortalezas</p> <p>Marca reconocida por precios bajos Ranking en mejores empresas para trabajar según GPTW Filosofía LEAN de Mejora Continua en procesos relacionados con la atención del cliente Tiendas certificadas en Haccp, Sistema de Aseguramiento de Calidad con ISO 9001 y proveedores con BPA Alto poder de negociación con los proveedores Propios centros de producción (maquila) y distribución con última tecnología en maquinaria y software para abastecimiento, consolidación de productos y distribución, cruce de mercadería en tienda y mercadería vendida Tiendas a nivel nacional en lugares estratégicos con altos niveles de circulación Plataforma de ventas <i>on line</i> Control minucioso de los factores que intervienen en la venta de un producto Alianza comercial con banco del grupo corporativo</p>	<p>Estrategia FO (Crecimiento)</p> <p>Implementar programas para fidelizar a clientes <i>top</i> Crear programa de incentivos para los clientes por su primera compra (obsequios, bonos) Desarrollo de cinco tiendas al año en provincias de la costa con alto crecimiento</p>	<p>Estrategia FA (Defensa)</p> <p>Desarrollar programa de incentivos de ventas para tiendas Despliegue de campaña publicitaria mostrando las fortalezas (certificaciones, procesos, etcétera) para atraer nuevos clientes (de la competencia) Crear tiendas con formatos de conveniencia para barrios Desarrollar planes de reconocimiento y compensación enfocado en las tendencias de los <i>millenials</i></p>
	<p>Debilidades</p> <p>Alta rotación de personal operativo No tiene poder de negociación con el cliente Menor número de establecimientos que la competencia Poco compromiso en el cumplimiento de las prácticas de gestión humana en las diferentes tiendas</p>	<p>Estrategia DO (Refuerzo)</p> <p>Mejoras hacia el cliente: - Medir la cantidad de los nuevos clientes y los que ya no frecuentan la tienda - Mejorar la plataforma web para que sea más amigable y con promociones y descuentos para compras <i>on line</i> Mejoras en los procesos de recursos humanos: - Implementar mejoras en los procesos de atracción y selección - Desarrollar planes para mejorar el proceso de <i>on boarding</i> - Desarrollar planes que generen compromiso en los colaboradores - Mejorar el proceso de comunicación interna - Reestructurar los procesos operativos de mayor impacto en Gestión Humana - Elaborar planes de desarrollo a los colaboradores y líderes - Desarrollar planes de reconocimiento para las tiendas con mejores prácticas - Repotenciar el proceso de <i>feedback</i> para el ciclo de cierre en la empresa</p>	<p>Estrategia DA (Retiro)</p> <p>Descontinuar productos de baja rotación Campañas de remate</p>

Fuente: Weihrich, 1982.
 Elaboración: Propia, 2019.

7. Estrategia competitiva

Supermercados 3B tiene una estrategia de liderazgo en costos, la cual le permite mejorar el precio al consumidor final. La empresa logra ofrecer sus precios bajos, minimizando sus costos a través de:

- **Economía de escala.** La empresa cuenta con centro logístico de producción y distribución a nivel nacional con tecnología de última generación y personal especializado en la producción.
- **Productos de marca propia.** A través de la maquila, la empresa ofrece una variedad de productos a bajo precio.
- **Supermercado Vecino.** Es un nuevo formato de tienda el cual se caracteriza por tener los productos con mayor rotación, según la zona geográfica y con un área 300 m², maximizando la productividad con colaboradores multifunción.
- **Optimización de la capacidad.** Los productos que ofrece están seleccionados según el segmento de clientes y la zona geográfica de cada tienda. Además, maximiza los espacios en las góndolas, reduciendo los tiempos de reposición, quiebres y merma.

8. Estrategias de crecimiento

Supermercados 3B tiene dos estrategias de crecimiento: penetración de mercado con expansión y desarrollo de mercado geográfico.

En los 2 últimos años la empresa ha inaugurado 15 tiendas a nivel nacional, estudiando cuáles son los productos con mayor demanda según la zona geográfica y los cambios constantes que puede presentarse en el mercado actual respecto al consumo. Para ello, su estrategia es establecer precios más bajos que sus competidores tal cual menciona su slogan “preciazos”, además de abrir tiendas en zonas menos saturadas para vender mayor volumen.

La tecnología ha permitido desarrollar estrategias de crecimiento para el desarrollo de mercado a través de la venta *on line*, aplicaciones móviles y alianzas con empresas *delivery*.

Capítulo VII. Plan de mejora

En el presente capítulo se desarrolla un plan de mejora para retener al personal operativo con mayor rotación, trabajando así las estrategias DO propuestas en el FODA Cruzado.

1. Objetivos

Reducir la rotación del personal operativo con mayor rotación, que labora en tienda, en un estimado de 36,00% anual durante el periodo 2019-2021.

2. Estrategia

La estrategia es generar pertenencia e identidad en el colaborador, para que este reconozca sus posibilidades de crecer, desarrollarse y sentirse comprometido con la empresa. Los programas se han diseñado para retener al personal operativo de manera progresiva, desde la necesidad de cubrir la vacante hasta el momento de su salida de Supermercados 3B. Además de considerar las necesidades del colaborador, se han tomado en cuenta factores importantes como mejoras en los procesos operativos de gestión humana y el reconocimiento a las mejores tiendas (ver tabla 26).

Tabla 26. Plan de mejora

Programa	Objetivo	Meta
Potenciando la atracción y selección 3B	Contar con los procesos de atracción y selección reforzados para atraer mejores colaboradores y ayudar al área de gestión humana a cumplir con los tiempos de cobertura que el negocio requiere.	Disminuir en un 15,00% anual el número de colaboradores que cesan en periodo de prueba porque no cumplen con el perfil. Esto quiere decir pasar de 346 cesados por periodo de prueba a 294.
Integrando al nuevo 3B	Integrar al colaborador en su ingreso a la empresa con una correcta adecuación y fácil adaptación a la dinámica del trabajo, con el fin de evitar que se retire antes de los tres meses.	Brindar el programa en sus tres planes al 100,00% de colaboradores nuevos y reducir en 10,00% la rotación de operarios que renuncian a los 3 meses. Es decir, pasar de un 37,24% a un 27,24%, lo que representa retener a un promedio de 431 colaboradores al año.
Compromiso 3B	Retener al personal operativo mediante la motivación y con información oportuna, ofreciendo planes que formen a los líderes y reconozcan el esfuerzo de los colaboradores.	Reducir en 16,00% la rotación de operarios que renuncian antes de cumplir seis meses. Es decir, pasar de un 51,14% a un 35,14%, lo que representa retener a un promedio de 690 colaboradores al año.
Desempeño 3B	Reconocer a la tienda que ha potenciado el talento de sus colaboradores.	Premiar a la tienda que ha tenido mayor número de ascensos en el año.
Desarrollo 3B	Retener al personal operativo con un año de antigüedad, apoyándolo en su crecimiento profesional y a su vez ser reconocidos como empresa formadora del país.	Reducir en 12,00% la cantidad de colaboradores que cesan antes de cumplir un año en la empresa. Esto quiere decir, pasar de tener 3.156 ceses a 2.777.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Acciones

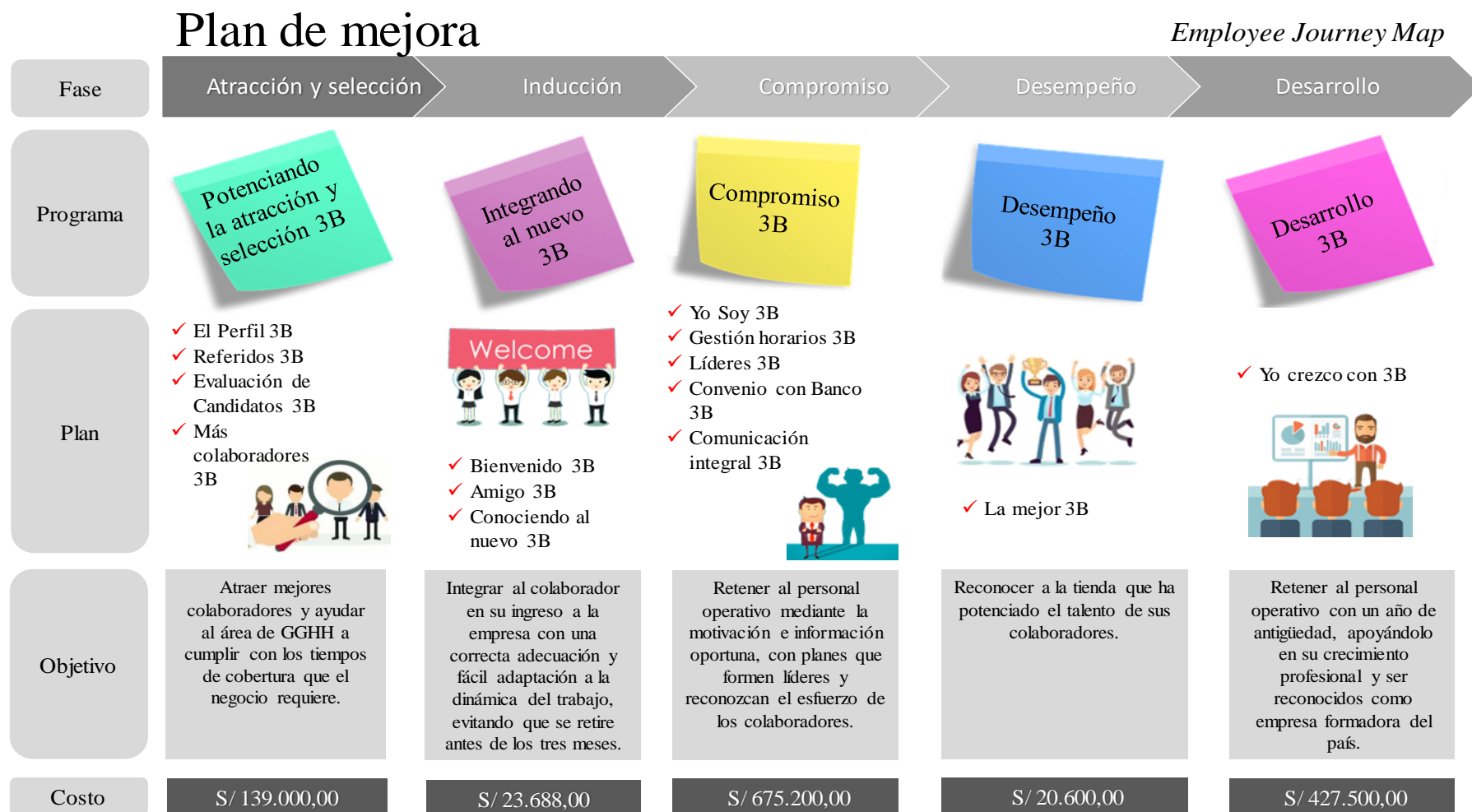
En base a las estrategias propuestas en el FODA Cruzado se proponen cinco programas a implementar basándose en la herramienta *Employee Journey Map*, que permite identificar y proponer mejoras en las distintas fases del ciclo laboral para brindar experiencias positivas a los colaboradores durante su permanencia en la empresa (ver tabla 27 y gráfico 5).

Tabla 27. Estrategias del FODA Cruzado y programas del plan de mejora

Estrategias DO	Programas: Planes
Implementar mejoras en los procesos de atracción y selección	Potenciando la atracción y selección 3B: “El perfil 3B”, “Referido 3B”, “Evaluación de candidatos 3B” y “Más colaboradores 3B”
Desarrollar planes para mejorar el proceso de <i>on boarding</i>	Integrando al nuevo 3B: “Bienvenido 3B”, “Amigo 3B” y “Conociendo la nuevo 3B”
Desarrollar planes que generen compromiso en los colaboradores	Compromiso 3B: “Yo Soy 3B” y “Convenio con banco 3B”
mejorar el proceso de comunicación interna	Compromiso 3B: “Comunicación integral 3B”
Reestructurar los procesos operativos de mayor impacto en Gestión Humana	Compromiso 3B: “Gestión de horarios 3B”
Elaborar planes de desarrollo a los colaboradores y líderes	Compromiso 3B: “Líderes 3B” Desarrollo 3B: “Yo crezco con 3B”
Desarrollar planes de reconocimiento para las tiendas con mejores prácticas	Desempeño 3B: “La mejor 3B”

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 5. Plan de mejora



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.1 Programa “Potenciando la atracción y selección 3B”

Este programa está orientado al mercado laboral que en un futuro puede trabajar en Supermercados 3B (ver tabla 28).

Tabla 28. Programa Potenciando la atracción y selección 3B

Programa	Objetivo	Meta
Potenciando la atracción y selección 3B	Contar con los procesos de atracción y selección reforzados para atraer mejores colaboradores y ayudar al área de gestión humana a cumplir con los tiempos de cobertura que el negocio requiere.	Disminuir en un 15,00% anual el número de colaboradores que cesan en periodo de prueba porque no cumplen con el perfil. Esto quiere decir pasar de 346 cesados por periodo de prueba a 294.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.1.1 Justificación

La alta rotación en Supermercados 3B se debe, en muchos casos, a que los nuevos colaboradores no cumplen con el perfil del puesto y, por otro lado, hay muchas personas en el mercado laboral que pudiesen tener el perfil correcto, pero no son seleccionados. Con estas acciones se busca tener mejores procesos para que el costo que actualmente la empresa tiene en selección, disminuya. Es por ello que se han planteado cuatro planes que ayudarán con esta problemática:

- “El perfil 3B”, el cual consistirá en armar el perfil ideal que deberán tener los puestos operativos y basarse en ello para la selección.
- “Referido 3B”, donde los actuales colaboradores podrán recomendar a compañeros o amigos para que trabajen en Supermercados 3B recibiendo así un reconocimiento si es que el amigo aprueba los requisitos del programa
- “Evaluación de candidatos 3B”, consiste en tener el sistema Evaluar.com que filtrará a los postulantes que cumplan con el perfil
- “Más Colaboradores 3B”, que consiste en potenciar todos los portales de empleo que la empresa posee para que estos sean los más atractivos posibles y más personas quieran postular a Supermercados 3B.

3.1.2 Sustento teórico

Mobley (1977), en su modelo de las uniones intermedias, reconoce que producto de la rotación hay costos directos elevados por el reclutamiento y selección. Según Grados (2013), los costos de rotación de un colaborador se generan desde la desvinculación de un colaborador hasta obtener su reemplazo.

3.1.3 Resultado esperado

Incrementar la cantidad de postulantes a Supermercados 3B y ser más eficientes en el tiempo de cobertura.

3.1.4 Acciones

- **“El Perfil 3B”**
 - Se realizará un análisis de la data histórica para establecer qué tipo de colaboradores son los que más tiempo permanecen en la empresa y que tienen un mejor resultado.
 - Una vez se cuente con ese análisis histórico, se realizará una reunión con una muestra de jefes de las diferentes tiendas para conocer el perfil de los colaboradores con mejor desempeño.
 - Con la información de la data histórica y los comentarios de los jefes, el área de Gestión Humana creará el perfil ideal y así lo usarán como métrica para los futuros procesos de selección.
 - Trimestralmente, se reunirán a diferentes jefes para consultarles si los nuevos ingresos cumplen con sus expectativas y validar que el perfil definido es el correcto.
- **“Referidos 3B”**
 - Se lanzará el Programa de referidos a través de los canales de comunicación interna.
 - En este programa se reconocerá a aquellos colaboradores que refieran a amigos o compañeros para las posiciones vacantes. Aquellos que cumplan con los requisitos serán reconocidos con un bono de S/ 50,00 en vales de productos cuando su referido cumpla tres meses en la empresa.
 - Se colocará la política de referidos en el mural de las tiendas para que pueda ser visto por todos los colaboradores.
 - Se publicará mensualmente en los murales los colaboradores ganadores de este bono.
- **“Evaluación de Candidatos 3B”**
 - Se realizará un contrato con Evaluar.com, empresa que mediante un sistema realiza la evaluación de candidatos.
 - Se enviará el perfil ideal de la posición a reclutar a Evaluar.com. Dicha empresa recibirá todos los currículos de los colaboradores postulantes y realizará un pre filtro considerado la información enviada del perfil ideal.
 - Con los candidatos que cumplen el perfil, la empresa Evaluar.com realizará evaluaciones psicométricas y entrevistas *on line*. Con toda esta información, enviarán la lista de los candidatos con mayor puntaje en las evaluaciones.

- El área de selección de las tiendas entrevistará a estos candidatos y elegirán a los que crean mejores para cubrir las vacantes.
- **“Más colaboradores 3B”**
 - Se renovarán las membresías anuales con las bolsas de trabajo más importantes del país.
 - Se revisarán todas las páginas de empleo con las que cuente la empresa para así potenciarlas y asegurar que contengan la información relevante de la empresa como: misión, visión, valores, testimonios, videos, información importante y datos de interés de los postulantes.
 - Se actualizarán todos los procesos vacantes en estos portales para que más personas puedan postular a ellos.
 - Se realizará una campaña muy fuerte de reforzamiento de la marca empleadora.

3.1.5 Indicadores

- Número de colaboradores que postulan a las bolsas de trabajo.
- Número de colaboradores que refieren amistades o compañeros.
- Número de colaboradores que ingresan y permanecen de acuerdo con el programa de referidos.
- Número de postulantes que filtra la empresa Evaluar.com e ingresan exitosamente a la empresa.

3.1.6 Responsable

Gestión Humana - Área de Atracción y Selección.

3.1.7 Acciones contingentes

- Si con el Perfil 3B se observa que todavía siguen cesando muchos colaboradores, se revisará este perfil y se hará un replanteamiento.
- Si con el programa de referidos no muchos colaboradores refieren a sus amistades, se buscará dar un premio más atractivo para impulsar el programa.
- Si los colaboradores que filtra la empresa Evaluar.com no están cumpliendo con las expectativas de Supermercados 3B, se evaluará a otras empresas del mercado que brinden ese servicio.

3.1.8 Costo

Se estimada que para el plan de Referidos 3B se invierta S/ 10.000,00 en el primer año ya que serán aproximadamente 200 colaboradores que habrán referido a otros compañeros y estos cumplirán los requisitos.

Para el convenio con Evaluar.com, la empresa les pagará por perfil, esto quiere decir que será un pago por tres perfiles (cajero, responsable líneas y preventor). Cada perfil tiene un costo de S/ 3.000,00 por lo que por los tres puestos serían S/ 9.000,00.

Para robustecer los portales de empleo de Supermercados 3B, se trabajará con el área de Comunicaciones Interna, no se invertirá en las bolsas de trabajo ya que actualmente la empresa cuenta con membresías anuales en ellas. Se invertirá S/ 120.000,00 anuales en reportajes y artículos que potencien la marca empleadora de Supermercados 3B (ver anexo 12).

3.2 Programa “Integrando al nuevo 3B”

Programa de inducción e integración, orientado a dar la bienvenida al personal que ingresa a trabajar a Supermercados 3B. Este programa se sumará al proceso de *on boarding* que realiza la empresa actualmente (ver tabla 29).

Tabla 29. Programa Integrando al nuevo 3B

Programa	Objetivo	Meta
Integrando al nuevo 3B	Integrar al colaborador en su ingreso a la empresa con una correcta adecuación y fácil adaptación a la dinámica del trabajo, con el fin de evitar que se retire antes de los tres meses.	Brindar el programa en sus tres planes al 100,00% de colaboradores nuevos y reducir en 10,00% la rotación de operarios que renuncian a los 3 meses, es decir pasar de un 37,24% a un 27,24%, lo que representa retener a un promedio de 431 colaboradores al año.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2.1 Justificación

El 37,24% del personal operativo se retira a los tres meses, esto ocasiona un gasto en el proceso de selección e inducción.

3.2.2 Sustento teórico

Chiavenato (2007) indica que los programas de inducción o socialización están orientados a los nuevos colaboradores para habituarlos con la cultura, misión y objetivos de la organización, además de los recursos y estructura de la misma; de esta manera, los nuevos colaboradores

adquieren las prácticas comunes que la empresa considera indispensables para un buen desempeño de sus funciones.

El estudio de Bevegni (2014) sostiene que el 22,00% de la rotación de los colaboradores sucede dentro de los primeros 45 días, donde el 4,00% deja la empresa luego de un primer día de trabajo insatisfactorio para ellos. En su estudio afirma que el proceso de inducción media en el tiempo que el colaborador permanecerá en la empresa.

3.2.3 Resultado esperado

Disminuir el índice de rotación del personal operativo que se retira a los tres meses.

3.2.4 Acciones

El programa consta de tres planes:

- **“Bienvenido 3B”**
 - Se mandará a elaborar e imprimir 4.000 tarjetas de bienvenida con el logo de Supermercados 3B y un mensaje especial, anualmente. Estas tarjetas serán firmadas por todo el equipo de gestión humana y del área a la cual se incorporará el colaborador. Asimismo, se preparará una canasta de víveres con productos propios de Supermercados 3B.
 - El primer día de trabajo del colaborador, el jefe lo presentará al equipo de ese turno y le entregará la tarjeta de bienvenida, todos los compañeros los saludarán presentándose también; luego el jefe entregará la canasta de víveres a cada colaborador nuevo.
- **“Amigo 3B”**
 - A cada colaborador nuevo se le asignará un “Amigo 3B”, el cual lo acompañará en sus primeros 15 días de trabajo para guiarlo en sus funciones. Este proceso se llevará a cabo desde el primer día de trabajo del operario, inmediatamente después de culminado el plan “Bienvenido 3B”.
 - En este proceso los colaboradores antiguos podrán inscribirse en la lista de “Amigo 3B” para servir de compañeros guías a sus pares nuevos, para ello deberán cumplir los siguientes requisitos (según indicadores de Supermercados 3B, el 40,00% de los colaboradores cumplen con los requisitos): operarios en los puestos de cajeros; responsables lineales y preventores; tiempo de permanencia en la empresa mínimo de seis meses; cero faltas injustificadas, cero tardanzas y cero amonestaciones. En el caso del cajero debe llegar al 80,00% de productividad al quinto mes; en el caso del responsable

lineal y preventor, el gerente de tienda evaluará el desempeño a los cinco meses y se elegirán a los que tengan un resultado “satisfactorio”.

- **“Conociendo al nuevo 3B”**

- Se mandará a elaborar al año 4.000 lazos con el logo de Supermercados 3B y el mensaje “Mis primeros pasos”. Para cada uno de los colaboradores nuevos se preparará un lazo en forma de escarapela y se le colocará una etiqueta con su nombre.
- Esta etapa se llevará a cabo en la reunión de seguimiento de resultados. A cada operario que ingresó en el mes de la reunión se le colocará el lazo distintivo y la etiqueta; se generará un espacio de tiempo para que los jefes y demás empleados de todas las áreas se acerquen a conversar con ellos.

3.2.5 Indicadores

- Número de operarios que se retiran antes de los tres meses.
- Resultados de la encuesta de satisfacción para “Integrando con 3B”, trimestral.
- Numero de colaboradores inscritos en la lista de “Amigo 3B” por área.

3.2.6 Responsable

Gestión Humana - Área de Reclutamiento, Selección e Inducción.

3.2.7 Acciones contingentes

Gestión Humana publicará en el periódico mural de cada tienda la lista de colaboradores nuevos, con el mensaje “Bienvenido a Supermercados 3B”.

3.2.8 Costo

Mensualmente ingresan un promedio de 329 colaboradores, es decir 3.948 altas anuales, lo que significaría un costo de S/ 23.688,00 al año (ver anexo 12).

3.3 Programa “Compromiso 3B”

Este programa está dirigido a todos los colaboradores operativos de Supermercados 3B. Con los planes se busca aumentar su compromiso con la empresa y, a la vez, mantenerlos motivados en su experiencia laboral en la misma (ver tabla 30).

Tabla 30. Programa Compromiso 3B

Programa	Objetivo	Meta
Compromiso 3B	Retener al personal operativo mediante la motivación y con información oportuna, ofreciendo planes que formen a los líderes y reconozcan el esfuerzo de los colaboradores.	Reducir en 16,00% la rotación de operarios que renuncian antes de cumplir seis meses, es decir pasar de un 51,14% a un 35,14%, lo que representa retener a un promedio de 690 colaboradores al año.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.3.1 Justificación

El personal operativo alcanza la productividad esperada a los seis meses, pero el 37,00% se retira a los tres, ocasionando un gasto en la selección e inducción, por ello se propone este programa para que permanezcan tres meses más y así alcancen la productividad deseada y se sustente el gasto en la selección e inducción.

3.3.2 Sustento teórico

Chiavenato (2006) indica que entre los factores internos que conllevan a la intención de rotar están el salario y los beneficios. Mobley (1977) indica que la satisfacción laboral tiende a buscar constantemente otras opciones o expectativas externas y el costo de oportunidad que esta implicaría.

3.3.3 Resultado esperado

Reducir el índice de rotación del personal operativo que se retira antes de los seis meses

3.3.4 Acciones

En esta etapa, las acciones van direccionadas a generar compromiso en los colaboradores donde se han creado los siguientes planes:

- **“Yo Soy 3B”**
 - El área de selección será responsable del seguimiento del número de colaboradores que cumplan el periodo de seis meses.
 - De acuerdo con la data histórica de la empresa el 51,14% de los colaboradores en puestos operativos con mayor rotación cesados en el 2018 se retiran antes de cumplir los seis meses, esto es un aproximado de 2.205 colaboradores. Por otro lado, 215 colaboradores en estos puestos llegan a cumplir los seis meses.
 - El área de selección deberá realizar el seguimiento y verificar las personas que serán aptas para recibir el incentivo; para ello considerará los siguientes factores (según indicadores de Supermercados 3B, el 40,00% de los colaboradores cumplen con los requisitos): el

trabajador debe tener cero faltas injustificadas; debe tener cero tardanzas. En el caso del cajero debe llegar al 80,00% de productividad al quinto mes; en el caso del responsable lineal y preventor, el gerente de tienda evaluará el desempeño a los cinco meses y se elegirán a los que tengan un resultado “satisfactorio”.

- Asimismo, el área de selección se encargará de enviar mensualmente la relación de personal que estará apta para el incentivo. Estos colaboradores serán reconocidos en una ceremonia de sede. En la ceremonia se otorgará una canasta a cada colaborador con productos con la marca de la empresa valorizada en S/ 100,00 cada una.
- **“Gestión de horarios 3B”**
 - Gestión Humana, acompañada con el área de Productividad, levantará la información sobre los horarios de trabajo y la capacidad instalada que se necesita en las diferentes áreas de la tienda para cumplir con la venta planificada.
 - Se modificará la planificación de horarios, cambiando de mensual a semanal. El jefe tendrá la responsabilidad de realizar la planificación en coordinación con los colaboradores, identificando sus motivos personales para tener el menor ausentismo y balancear su vida personal y laboral.
 - Se modificará el sistema Ofisis, con la condición de que pueda bloquearse al iniciarse el nuevo mes para que no existan modificaciones particulares y se realicen de manera centralizada.
 - El área de administración de personal en Central, realizará las modificaciones con aprobación del Gerente de Tienda.
- **“Líderes 3B”**
 - Los jefes están enfocados al logro de resultados, sus acciones del día a día no se encuentran reflejadas en la organización y comunicación con su equipo.
 - Es por este motivo, que se plantean las siguientes acciones: se realizará una capacitación integrando las acciones positivas que lleven al resultado y cómo desarrollar las competencias de los colaboradores en la búsqueda del objetivo; se contratará a una consultora que ayude a levantar las competencias necesarias que deberán tener los líderes y colaboradores; se comunicará por medio de los periódicos murales el concepto de competencias como trabajo en equipo, orientación a resultado, orientación de servicio al cliente y adaptabilidad y flexibilidad; Supermercados 3B programará reuniones de *feedback* trimestrales para que el líder pueda evaluar al colaborador tanto en resultados numéricos como el nivel de competencia donde se encuentra.

- **“Convenio con Banco 3B”**
 - Se establecerá un convenio con el Banco 3B con la finalidad de lograr en el colaborador sentido de pertenencia tanto con la empresa como con el grupo.
 - Se crearán los siguientes productos: tasa preferencial para créditos de consumo al 8,00%; 0,00% de inicial para créditos hipotecarios y tasa preferencial del 6,00%; tasa preferencial para depósitos a plazo 7,00%; 0,00% de inicial de para crédito vehicular con tasa profesional 7,00%; y Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) con tasa preferencial del 11,00%
 - Se comunicarán estos beneficios en las charlas de inducción, en las reuniones mensuales, en los murales de tiendas y en la intranet de la empresa.
- **“Comunicación integral 3B”**
 - Se realizará una reunión con las empresas que pertenecen al Holding de la Corporación para homologar la comunicación.
 - Se comunicarán vía *e-mail*: convocatoria interna, beneficios, cambios estructurales, reconocimientos, eventos, charlas informativas, logros de la empresa y campañas ecológicas.
 - Se reestructurará el mural de las tiendas. Este mural se dividirá en dos partes: en la primera se encontrarán todos los comunicados los cuales irán cambiando mes a mes y en la segunda parte se colocarán “cartillas informativas” las cuales podrán ser llevada por los colaboradores para su lectura detallada.
 - Se creará un aplicativo web en el cual se actualizará diariamente todas las comunicaciones internas y los beneficios para los colaboradores.
 - El área de comunicaciones realizará una auditoría mensual aleatoria a las tiendas. Estas tendrán que enviarles una foto del mural para validar la información expuesta.

3.3.5 Indicadores

- Número de colaboradores que se retiran antes de los seis meses.
- Numero de colaboradores que reciben el beneficio (cada uno) / total de colaboradores.
- Número de tiendas que cumplieron el plan de comunicación / número de tiendas auditadas.

3.3.6 Responsable

Gestión Humana - Área de Comunicación y Área de Formación.

3.3.7 Acciones contingentes

- Si los jefes no cumplen con la programación mensual de horarios se les entregará una carta de amonestación.
- Si los colaboradores no cumplen con el horario planificado se les entregará una carta de amonestación.

3.3.8 Costo

Para el plan Yo Soy 3B se estima que serán 86 colaboradores al mes los que cumplan los requisitos, cada uno recibirá un bono de S/ 100,00, lo que representa un costo total anual de S/ 103.200,00 para los tres años. Para la gestión de horarios se va a mejorar el sistema actual de control de horarios, esta actualización tendrá un costo de S/ 100.000,00 a ser pagado una sola vez. Se invertirá S/ 144.000,00 anuales en la contratación de la empresa consultora que ayudará a levantar las competencias. En el caso de los periódicos murales para mejorar la comunicación interna, se invertirá S/ 400,00 por cada mural en tienda. Para el primer año se gastará S/ 28.000,00 y a partir del segundo año dependerá de la cantidad de tiendas que se abran. Para el desarrollo del aplicativo web para la comunicación a los colaboradores, se invertirá en el primer año S/ 300.000,00. A partir del segundo año ya tendrá un costo fijo anual de mantenimiento de S/ 30.000,00 (ver anexo 13).

3.4 Programa “Desempeño 3B”

Este programa está orientado a reconocer a la mejor tienda de Supermercados 3B, para ello se crea el plan “La mejor 3B” (ver tabla 31).

Tabla 31. Programa Desempeño 3B

Programa	Objetivo	Meta
Desempeño 3B	Reconocer a la tienda que ha potenciado el talento de sus colaboradores.	Premiar a la tienda que ha tenido mayor número de ascensos en el año.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.4.1 Justificación

En el capítulo VI, Estudio situacional, se identificó que no se tiene una línea de carrera definida, además hay desconocimiento de las ofertas laborales internas.

3.4.2 Sustento teórico

Porter y Steers (1973) sostienen que la decisión de retiro está relacionada directamente con factores como la remuneración, funciones, ascensos, relaciones con supervisores y equipo de trabajo.

3.4.3 Resultado esperado

Incrementar el número de movimientos internos, ya sean horizontales o verticales.

3.4.4 Acciones

- Gestión Humana establecerá los lineamientos para que los jefes puedan identificar a aquellos colaboradores que merezcan ascensos o movimientos internos.
- Cada vez que se abra una vacante, Gestión Humana publicará en el periódico mural la convocatoria, además de encargarse de todo el proceso de selección de semifinalistas.
- El Gerente de Tienda elegirá al candidato final
- Se reconocerá a la tienda que ha tenido más promociones o movimientos internos en el año y se les otorgará lo siguiente:
 - Una ceremonia, con la presencia de todos los gerentes de tienda.
 - Un trofeo que será entregado por el Gerente General.
 - Los colaboradores serán entrevistados y se publicará su caso de éxito en un periódico local.
 - Los colaboradores de dicha tienda ingresarán a un sorteo de 5 viajes a nivel nacional anual.

3.4.5 Indicadores

- Ranking de tiendas con mayor número de promociones o movimientos.
- Número de colaboradores promovidos / total de colaboradores por tienda.

3.4.6 Acciones contingentes

- Si no hubiera candidatos en la tienda para promover o realizar movimiento lateral, se evaluará tanto al jefe como su equipo de trabajo y se dará *feedback* semestralmente.

3.4.7 Responsable

Gestión Humana - Área de Formación y Desarrollo.

3.4.8 Costo

Este programa tiene un costo de S/ 20.600,00 para cada uno de los tres años (ver anexo 13).

3.5 Programa “Desarrollo 3B”

Este programa está orientado al personal operativo que cumple un año en Supermercados 3B. Para ello se denominará al plan “Yo crezco con 3B” (ver tabla 32).

Tabla 32. Programa Desarrollo 3B

Programa	Objetivo	Meta
Desarrollo 3B	Retener al personal operativo con un año de antigüedad, apoyándolo en su crecimiento profesional y a su vez ser reconocidos como empresa formadora del país.	Reducir en 12,00% la cantidad de colaboradores que cesan antes de cumplir un año en la empresa. Esto quiere decir, pasar de tener 3.156 ceses a 2.777.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.5.1 Justificación

Los colaboradores indicaron tanto en el *focus group* como en las entrevistas personales, que la empresa carece de oportunidades para el crecimiento profesional y personal, por ello Supermercados 3B buscará ser identificado en el mercado como formador de talento y ser el “primer trabajo” para los jóvenes que quieren iniciar su vida laboral, además de generarles sentido de pertenencia y que incrementen su tiempo de permanencia en la empresa por un mediano plazo. Actualmente el 73,19% de los colaboradores de los puestos operarios, permanecen menos de un año.

3.5.2 Sustento teórico

Torres (2016) indica que uno de los factores que llevan a la intención de rotar es la falta de crecimiento profesional, de la misma forma Joseph *et al.* (2007) sostienen que dentro de los factores organizacionales que afectan la rotación de personal está el crecimiento profesional; por otro lado, Wu (2012) señala que el compromiso con la organización es un factor clave para que la intención de rotar sea menor.

3.5.3 Resultado esperado

- **Curso.** 100,00% de capacitados aprobados.
- **Marca empleadora.** Figurar en el ranking de Great Place to Work.

3.5.4 Acciones

El programa iniciará identificando cuáles son los cursos que más impactan en el negocio, para ello se reunió a los jefes de tienda del personal operario que más rota y se les preguntó sobre cuáles son los conocimientos técnicos que les gustaría que su personal tenga, identificándose dos cursos: cajero y logística. El siguiente paso fue contactar con las instituciones que brindan dichos cursos y cotizar con ellos. La institución finalista fue Certus ofreciendo los cursos cortos de seis meses de Cajero Financiero y Comercial, y Logística Integral.

Para elegir con cuál institución realizar el convenio se consideraron los siguientes parámetros: cantidad de sedes disponibles, currícula de los cursos, costos y facilidades (pago, horarios, recursos, etcétera) además de considerar el instituto con sedes cercanas a las tiendas con mayor rotación. El convenio con la institución tendrá una vigencia de tres años.

El acuerdo con la institución educativa se dará por 30 vacantes mensuales, lo que permite becar a 360 colaboradores al año. Para elegir a los colaboradores que podrán participar de este programa, se ha tomado en cuenta los siguientes requisitos (según indicadores de Supermercados 3B, el 40,00% de los colaboradores cumplen con los requisitos):

- Operarios en los puestos de cajeros, responsables lineales y preventores (posiciones con mayor rotación en la compañía).
- Tiempo de permanencia en la empresa de un año.
- Para todos los casos deberán tener cero faltas injustificadas, cero tardanzas y cero amonestaciones.
- Solo para los cajeros, deberán llegar mínimo a una productividad del 90,00% según la evaluación de desempeño mensual de Supermercados 3B.
- Para el caso de los responsables lineales y preventores, el gerente de tienda evaluará el desempeño a los 10 meses y se elegirán a los que tengan un resultado “satisfactorio”

Se tendrá en cuenta lo siguiente:

- El colaborador solo podrá participar por una única vez en este programa durante su permanencia en la empresa.
- El Convenio de Permanencia será un año, dado que la empresa subvencionará el 100,00% del curso. Esto quiere decir, que el colaborador se comprometerá a quedarse en la empresa un año como mínimo después de haber concluido el curso. En caso se retire antes de cumplirse el

plazo, se le descontará el monto proporcional de la inversión en su liquidación de beneficios sociales.

3.5.5 Indicadores

- Número de colaboradores aprobados / total de colaboradores que ingresan al curso (mensual).
- Número de colaboradores capacitados / total de operarios de la empresa (anual).
- Número colaboradores capacitados con permanencia \geq dos años / número total colaboradores capacitados.
- Número de postulantes mes y año actual / número postulantes mes y año anterior.
- Resultado de la encuesta Great Place To Work.

3.5.6 Responsable

Gestión Humana - Área de Formación y Desarrollo.

3.5.7 Acciones contingentes

- Si no se llega al mínimo de colaboradores, se entrevistará a aquellos que presentan menos de dos faltas injustificadas con el fin de analizar su perfil y darles la oportunidad por el cupo disponible, completando los 30 cupos al mes.
- Si no terminan el curso se descontará por planilla el costo proporcional por el tiempo que faltó para terminarlo.
- Si ninguno aprueba se descontará por planilla lo indicado en el convenio.
- Si terminan el curso y no cumplen con el mínimo de permanencia se le descontará en la liquidación de beneficios sociales el valor del curso.

3.5.8 Costo

Serán 30 colaboradores al mes, a S/ 1.500,00 por curso, el cual tiene una duración de 6 meses, que representa un costo total de S/ 427.500,00 anual para cada uno de los 3 años (ver anexo 13).

Capítulo VIII. Inversión del plan de mejora

En el presente capítulo se muestra si el plan de mejora propuesto es rentable mediante la evaluación financiera.

1. Objetivo

Determinar la viabilidad económica de la implementación del plan de mejora propuesto y su rentabilidad.

2. Justificación

La rotación voluntaria de los puestos con mayor tasa (3.223 colaboradores al año entre los puestos de cajero, preventor y responsable lineal) tiene un costo anual de S/ 6.124.774,33, con la implementación del plan de mejora la rotación tendría un costo anual de S/ 2.951.217,67, lo que significaría un ahorro de S/ 3.173.556,67 (ver anexo 14).

2.1 Resumen

La implementación de los cinco programas del plan de mejora propuesto tiene un costo total de S/ 1.285.988,00 para el primer año (ver tabla 33 y anexo 14).

Tabla 33. Presupuesto del plan de mejora

Programa	Inversión año 0	Responsable
Potenciando la atracción y selección 3B	S/ 139.000,00	Gestión Humana - Área de Atracción y Selección
Integrando al nuevo 3B	S/ 23.688,00	Gestión Humana - Área de Reclutamiento, Selección e Inducción
Compromiso 3B	S/ 675.200,00	Gestión Humana - Área de Comunicación y Área de Formación
Desempeño 3B	S/ 20.600,00	Gestión Humana - Área de Formación y Desarrollo
Desarrollo 3B	S/ 427.500,00	Gestión Humana - Área de Formación y Desarrollo
Total	S/ 1.285.988,00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.2 Evaluación financiera (VAN)

Para el periodo 2019-2021 el plan de mejora tendrá un ahorro de S/ 2.949.925,44 con una rentabilidad (TIR) de 152,47% y una ganancia neta (VAN) de S/ 4.065.171,22, lo cual comprueba que es rentable el proyecto para la compañía (ver tabla 34 y anexo 14).

Tabla 34. Evaluación financiera del plan de mejora

Flujo del Plan de mejora	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión Plan de mejora	-S/1.285.988,00	-S/889.988,00	-S/889.988,00	-S/585.988,00
Reducción del costo de rotación		S/2.949,925,00	S/2.949,925,00	S/2.949,925,00
Flujo Neto	-S/ 1.285.988,00	S/2.059.937,00	S/2.059.937,00	S/2.059.937,00

TIR	152,47%
COK	10,00%
VAN	S/4.065.171,22

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Cronograma de implementación

El plan de mejora ha sido diseñado para desarrollarse en tres años. En el primer año se iniciará la implementación de todos los planes según el cronograma propuesto.

Tabla 35. Cronograma de implementación

Plan	Responsable	Fecha de implementación					
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Potenciando la atracción y selección 3B							
El Perfil 3B	Área de Atracción y Selección						
Referidos 3B							
Evaluación de candidatos 3B							
Más Colaboradores 3B							
Integrando al nuevo 3B							
Bienvenido 3B	Área de Reclutamiento e Inducción						
Amigo 3B							
Conociendo al nuevo 3B							
Compromiso 3B							
Yo soy 3B	Área de Comunicación y Área de Formación						
Gestión de horarios 3B							
Reglamento de sanciones 3B							
Líderes 3B							
Convenio con Banco 3B							
Comunicación Integral 3B							
Desempeño 3B							
La Mejor 3B	Área de Formación y Desarrollo						
Desarrollo 3B							
Yo crezco con 3B	Área de Formación y Desarrollo						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo de investigación se concluyó lo siguiente:

- Perú es el tercer país con mayor rotación a nivel de Latinoamérica y el sector *retail* tiene la tasa más alta de rotación de personal en el país.
- La rotación de personal impacta en los costos, los cuales implican la desvinculación, reemplazo y capacitación, así como también, costos primarios, secundarios y terciarios.
- Las oportunidades del sector *retail* están en ampliar los mercados y canales de ventas, así como de distribución, además una de las grandes amenazas es que ingresan al mercado nacional nuevos supermercados de talla mundial.
- La marca de Supermercados 3B es su principal fortaleza, y su mayor debilidad es la alta rotación de personal operativo.
- Los colaboradores renuncian voluntariamente por temas personales, estudios y sueldo, como factores principales, además se sienten identificados con la empresa, teniendo un clima laboral y empatía con los líderes identificando a la empresa como su segundo hogar.
- Los colaboradores mencionaron como segunda opción que impulsa su renuncia: la falta de reconocimiento, por ello se ha implementado planes de identificar al mejor colaborador de la tienda, líneas de carrera establecidas, identificar al mejor líder, impulsar e identificar a los colaboradores con competencias de líderes, además para desarrollar el trabajo en equipo, el mural de agradecimiento y la elección de la mejor tienda B.
- El líder puede generar un sentido de pertenencia hacia la organización.

2. Recomendaciones

- Implementar el Plan de Mejora. Mantener todos los programas monitoreados mensualmente para así corroborar su eficacia e implementación.
- Involucrar en el compromiso para el desarrollo del plan al área de Gestión Humana y a los jefes y gerentes de todas las tiendas.
- Después del tercer año, revisar los costos de inversión para ver la opción de aumentar los presupuestos según los buenos resultados obtenidos en esta primera fase.

Bibliografía

Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.

Alayo, F. (2019). “Ola migratoria en el Perú: las cifras del éxodo”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 02 de febrero de 2019. Fecha de consulta: 10/06/2019. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/peru/ola-migratoria-venezolana-cifras-exodo-peru-noticia-603638>>.

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. (2), 83–96. [En línea]. Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en: <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>.

Avolio, B.; Bass, B.; y Jung, D. (1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire”. En: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72(4), 441–462. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://doi.org/10.1348/096317999166789>>.

Barney, J., y Hesterly, W. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Segunda edición. Utah: Pearson.

Bass, B., y Avolio, B. (1996). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Tercera edición. California: Mind Garden Incorporated.

Bevegni, S. (2014). “Kit de incorporación de personal Todo lo que necesitas para que el proceso de incorporación de nuevos empleados vaya como la seda”. En: *business.linkedin.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/06/2019. Disponible en: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf>.

Booz, M. (2018). “These 3 Industries Have the Highest Turnover Rates”. En: *business.linkedin.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/11/2018. Disponible en: <<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>>.

Castillo, N. (2018). “Ya se puede hablar de una recuperación de la economía generalizada”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 15 de julio de 2018. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/gianfranco-castagnola-recuperacion-economia-generalizada-noticia-536217>>.

Castillo, N. (2019). “INEI: Economía peruana creció 4% en el 2018, pero con ajustes”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 15 de febrero de 2019. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pbi-economia-peruana-mineria-construccion-pesca-manufactura-crece-4-2018-ajustes-noticia-607927>>.

Chávez, L. (2018). “Tambo+: Los supermercados son sus verdaderos competidores”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 10 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/tambo-supermercados-son-verdaderos-competidores-noticia-503360>>.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México D.F.: McGraw Hill Interamericana. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>>.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Octava edición. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (Cepal). (2018). “Economías de América Latina y el Caribe crecerán 1,7% en 2019, en un escenario internacional con mayores incertidumbres”. En: *cepal.org*. [En línea]. 20 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-creceran-17-2019-un-escenario-internacional-mayores>>.

Cruzado, D. (2018). “Millennials gerencian 12% de las principales empresas de retail”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 17 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 08/09/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-gerencian-12-principales-empresas-retail-227500>>.

D’Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Tercera edición. México D.F.: Pearson Educación de México, Ed.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. México: Pearson Education Ed.

De la Vega, M. (2017). “Sector tecnológico en Perú facturará más de US\$ 4,700 millones en 2017”. En: *andina.pe*. [En línea]. 21 de abril de 2017. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-sector-tecnologico-peru-facturara-mas-4700-millones-2017-663841.aspx>>.

Equilibrium. (2018). “Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y mejoramiento de Hogar”. En: *equilibrium.com.pe*. [En línea]. Julio 2017. Fecha de consulta: 13/07/2018. Disponible en: <<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar17.pdf>>.

Euromonitor. (2018). “Retailing in Perú - Analysis 2017”. Documento reservado.

Faustor, P. (2017). “Liderazgo transformacional y la personalidad con tendencia a la rotación laboral voluntaria en trabajadores de restaurantes turísticos de Cercado de Lima”. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Psicología. Lima: Universidad César Vallejo. [En línea]. Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3243/Faustor_RPJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B. (2018). “Reporte Estadístico de personal. 2018”. Documento interno.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección contratación e inducción del personal*. Cuarta edición. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.

Heifetz, R.; Grashow, A., y Linsky, M. (2012). *La Práctica del Liderazgo Adaptativo*. España: Paidós.

Heskett, J.; Jones, T.; Loveman, G.; Sasser, W., y Schlesinger, L. (2008). “Putting the Service Profit Chain to Work”. En: *Harvard Business Review*. July–August, 13. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>>.

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima. (2018). “Ventas del sector retail superarían los S/35.400 millones y crecería 3,9% al 2017”. En: *camaralima.org.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/07/2018. Disponible en: <<https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/ventas-del-sector-retail-superarian-los-s-35-400-millones-y-creceria-3-9-al-2017/978>>.

Joseph, D.; Ng, K-Y.; Koh, C., y Ang, S. (2007). “Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development”. En: *MIS Quarterly*. 31(3), 547–577. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<http://www.jstor.org/stable/25148807>>.

Kotter, J. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.

La República. (2018). “OIT: Tasa de desempleo para Perú se mantuvo en 4,5% durante el 2018”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 18 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://larepublica.pe/economia/1378808-oit-tasa-desempleo-peru-mantuvo-45-durante-2018/>>.

Levin, J., y Kleiner, B. (1992). “How to reduce organizational turnover and absenteeism”. En: *Work Study*. 41(6), 6–9. [En línea]. 01 de junio de 1992. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://doi.org/10.1108/00438029210018633>>.

March, J., y Simon, H. (1958). *Organizations*. Oxford: Wiley. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<http://doi.apa.org/psycinfo/1958-15040-000>>.

Mendoza, M. (2018). “Un tercio de las empresas invierten el 10% en tecnología”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 13 de junio de 2018. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/tercio-empresas-invierte-10-tecnologia-noticia-527515>>.

Mercados & Regiones. (2018a). “¿Qué le espera al sector retail en el 2018?”. En: *mercadosyregiones.com*. [En línea]. 02 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 13/07/2018. Disponible en: <<http://mercadosyregiones.com/2018/03/que-le-espera-al-sector-retail-en-el-2018/>>.

Mercados & Regiones. (2018b). “Análisis sectorial: desempeño en el sector retail”. En: *mercadosyregiones.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/07/2018. Disponible en: <<http://mercadosyregiones.com/2018/06/analisis-sectorial/>>.

Millán, G. (2006). “Rotación de Personal”. Trabajo de investigación. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). “MEF: En el 2019 Perú liderará crecimiento económico en la región”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 20 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5848>>.

Ministerio de la Producción (Produce). (s.f.). “Estadística MIPYME”. En: *ogeiee.produce.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/12/2017. Disponible en: <<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>>.

Mobley, W. (1977). “Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover”. En: *Journal of Applied Psychology*. 62(2), 237–240. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>>.

Mobley, W. (1982). “Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research”. En: *The Academy of Management Review*. 7(1), 111–116. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://doi.org/10.2307/257255>>.

Narváez, L. (s.f.). “Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta”. En: *Punto de Vista*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/12/2017. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf>.

Oficina Técnica de Difusión INEI. (2018). “Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017”. Nota de prensa, N°108 – 25 de junio de 2018. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-108-2018-inei.pdf>>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta. [En línea]. Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en: <<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>>.

Perú Retail. (2017a). “Supermercados en Perú registran tendencia a la baja en indicadores “Same Store Sales””. En: *peru-retail.com*. [En línea]. 03 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 14/07/2018. Disponible en: <<https://www.peru-retail.com/supermercados-peru-registran-tendencia-baja-same-store-sales/>>.

Perú Retail. (2017b). “La rotación de personal no deseada es la que sin duda acarrea costos”. En: *peru-retail.com*. [En línea]. 10 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 06/12/2017. Disponible en: <<http://www.peru-retail.com/rotacion-de-personal-no-deseada-acarrea-costos/>>.

Perú Retail. (2018a). “¿Qué es retail? definiciones del comercio minorista”. En: *peru-retail.com*. [En línea]. 29 de junio de 2018. Fecha de consulta: 14/07/2018. Disponible en: <<https://www.peru-retail.com/que-es-retail/>>.

Perú Retail. (2018b). “Tiendas de descuento ya alcanzan el 11.6% de penetración en el mercado peruano”. En: *peru-retail.com*. [En línea]. 14 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en: <<https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-de-descuento-participacion-mercado/>>.

Plataforma_glr. (2016). “Empresas. 43% de sobrecostos sería por mala selección de personal”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 23 de julio de 2016. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <http://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal>.

Porter, L., y Steers, R. (1973). “Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism”. En: *Psychological Bulletin*. 80(2), 151–176. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/h0034829>.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press Ed. [En línea]. Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter \(1985\) - chapter 1.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf).

Redacción EC. (2018a). “El Perú cuenta con normas laborales vigentes hace 5 décadas”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 08 de abril de 2018. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/peru-cuenta-normas-laborales-vigentes-5-decadas-noticia-510395>.

Redacción EC. (2018b). “¿Supermercados Peruanos superó a Tottus y Cencosud?”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 20 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 14/07/2018. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/peru/supermercados-peruanos-supero-tottus-cencosud-noticia-505550>.

Redacción Gestión. (2014). “Supermercados Peruanos: Aplicando creatividad en la gestión humana”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 23 de noviembre de 2014. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/supermercados-peruanos-aplicando-creatividad-gestion-humana-83225>.

Redacción Gestión. (2017a). “Tiendas de conveniencia apoyan crecimiento del canal moderno”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 07 de abril de 2017. Fecha de consulta: 14/07/2017. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/tiendas-conveniencia-apoyan-crecimiento-canal-moderno-132657>.

Redacción Gestión. (2017b). “En el Perú existen casi medio millón de jóvenes desempleados”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 08 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 26/11/2018. Disponible en: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/peru-existen-medio-millon-jovenes-desempleados-143152>.

Redacción Gestión. (2018a). “Ventas del sector retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/ 3,200 millones”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 07 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 24/11/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/ventas-sector-retail-crecieron-9-7-mayo-superaron-s-3-200-millones-240816>>.

Redacción Gestión. (2018b). “Ventas de supermercados crecerían 7% este año en Perú hasta S/ 15,000 millones”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 23 de enero de 2018. Fecha de consulta: 14/07/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-crecerian-7-ano-peru-s-15-000-millones-225506>>.

Redacción. (2017). “Tambo+ y Mass: así crecen ambas cadenas de tiendas”. En: *codigo.pe*. [En línea]. 18 de julio de 2017. Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en: <<https://codigo.pe/marcas/el-crecimiento-de-mass-y-tambo-es-inminente/>>.

Reyes, S. (2018). “Crecimiento del retail en el Perú”. En: *mercadonegro.pe*. [En línea]. 28 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 23/11/2018. Disponible en: <<http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>>.

Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. México: Pearson Education, Inc.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera edición. México D.F.: Pearson Educación de México, Ed. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf>.

Sang, C.; Akintunde, M.; Md, K., y Shahrin, E. (2012). “The Approaches to Increase Employees’ Loyalty: A Review on Employees’ Turnover Models”. En: *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 6(10), 282–291. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://pdfs.semanticscholar.org/ba49/49b8db341062b5ae4cb5d8134052c6ddc4fc.pdf>>.

Supermercados 3B. (s.f.). “¿Quiénes Somos?”. En: *supermercados3B.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en: <<https://www.supermercados3B.com.pe/supermercados3B/quienessomos>>.

Torres, R. (2016). “Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero”. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

UN Environment. (2019). “Perspectivas del Medio Ambiente Mundial 6”. En: *unenvironment.org*. [En línea]. 04 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible

en: <<https://www.unenvironment.org/es/resources/perspectivas-del-medio-ambiente-mundial-6>>.

Walton, J. (2017). "Exploring Reasons for Employee Turnover: A Case Study of the Retail Industry in Atlanta, Georgia". Tesis para obtener el grado de Doctor en Filosofía. California: Northcentral University.

Wehrich, H. (1982). "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis". En: *Long Range Planning*. 15 (2), pp. 54-66.

Wu, X. (2012). "Factors Influencing Employee Turnover Intention: The Case of Retail Industry in Bangkok, Thailand". Tesis para obtener el grado de Máster. Tailandia: University of the Thai Chamber of Commerce. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<http://eprints.utcc.ac.th/id/eprint/1334>>.

Anexos

Anexo 1. Número de colaboradores por puesto de Supermercados 3B

PUESTOS EMPRESA	# COLABORADORES
CAJERO	2534
RESPONSABLE DE LINEAL	2044
OPERADOR	1566
PREVENTOR	963
JEFE	785
AUXILIAR	748
ASISTENTE	602
SUPERVISOR	377
VENDEDOR	274
GERENTE	152
OPERARIO	136
MAESTRO	128
OFICIAL	109
ANALISTA	102
GERENTE DE TIENDA	69
OPERARIO PICKING	51
COORDINADOR	31
PRACTICANTE	27
PLANNER	25
ASISTENTA SOCIAL	20
ALMACENERO	17
TESORERO	16
GESTOR ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAS	15
INSPECTOR DE CALIDAD	11
SECTORISTA	9
DISEÑADOR	8
RESPONSABLE LINEAL CLICK AND COLLECT	8
GESTOR DE EXISTENCIAS	8
ARQUITECTO	7
LIDER DE LINEA 1	7
AUDITOR INTERNO	6
DIGITADOR	6
ESPECIALISTA	6
LIDER DE LINEA 2	5
TECNICO DE MANTENIMIENTO	5
ASESOR INMOBILIARIO	5
RESPONSABLE DE CUENTAS	5
EJECUTIVO DE VENTAS	4
LIDER DE PROYECTO	3
IMPLEMENTADOR DE TIENDAS	3
MENSAJERO	3
HEAD PLANNER	3
AYUDANTE DE COCINA	3
SECTORISTA SENIOR	2
TECNICO	1
COMPRA DOR	1
ENTRENADORA DE CAJA	1
LIDER DE TRANSFORMACION DIGITAL GH	1
PROGRAMADOR WEB	1
RECEPCIONISTA	1
SECRETARIA DE GERENCIA	1
Total general	10,915

Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.

Anexo 2. Índices de rotación y permanencia de Supermercados 3B

Tiendas con el más alto índice de rotación voluntaria de Supermercados 3B

Tienda	Total de renunciaciones voluntarias en 2018 de cajeros, preventores y responsables lineales
Atocongo	199
Jockey Plaza	153
Las Begonias	138
El Agustino	121
San Luis	120
Total	731

Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

Rotación voluntaria puestos operativos de Supermercados 3B

	2018	% del cese
Ceses voluntarios anual	3.223	74,74%
Ceses involuntario anual	1.089	25,26%
Total ceses anual	4.312	100,00%
Total empleados anual	66.522	

Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

Tiempo de permanencia del colaborador cesado (operario) de Supermercados 3B

Cesados	Colaboradores al año	Porcentaje
Total	4.312	100,00%
Antes 3 meses	1.606	37,24%
Antes de 6 meses	2.205	51,14%
Antes 1 año	3.156	73,19%

Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 3. Tipos de costos de rotación de personal y costos de rotación de puestos operativos de Supermercados 3B

Tipos de costos de rotación de personal

Costos de la rotación de personal según Grados (2013)	
Costos de desvinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración de los servicios del entrevistador • Liquidación y beneficios del colaborador cesado • Procesos administrativos
Costos de reemplazo	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración de los servicios del reclutador • Gastos en procesos administrativos para reclutar • Entrevista de candidatos, evaluaciones y exámenes de postulantes • Entrevistas de ternas finales
Costos de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Material de inducción y capacitación • Remuneración del capacitador • Remuneración del nuevo trabajador en tiempo de capacitación o periodo de prueba

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Costos según Modelo de uniones intermedias de Mobley (1977)	
Costos directos	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Vinculación • Capacitación e inducción • Cese
Costos indirectos	<ul style="list-style-type: none"> • Ascensos • Servicio y tiempo del capacitador • Pérdida de productividad durante la capacitación • Disminución de la eficiencia antes del cese • Puesto vacante hasta antes de su reemplazo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Costo de rotación de personal de Supermercados 3B

Factores	Costo por persona
Sueldo reclutador	S/ 99,00
Gastos administrativos para reclutar	S/ 5,00
Evaluaciones psicológicas	S/ 18,00
Examen medico	S/ 30,00
Tiempo en entrevistas	S/ 20,83
Material de inducción (uniforme, files, etcétera)	S/ 100,00
Remuneración en periodo de prueba	S/ 1.440,00
Sueldo del capacitador de nuevos ingresos	S/ 187,50
TOTAL	S/ 1.900,33
Promedio ceses al año	4.312
Costo rotación anual	S/ 8.194.237,33

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Tabla de estilos de liderazgo y sus dimensiones

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Forma 5X corta) - versión subordinados		
Estilos de liderazgo y sus dimensiones		
Estilo de liderazgo	Dimensión	Definición
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida	Como el seguidor percibe al líder, con orgullo, respeto y grado en el que se identifican
	Influencia idealizada conductual	Ética, honestidad del líder, y como transmite la misión
	Motivación inspiracional	Buena comunicación de una misión compartida y posible por su equipo, generando compromiso
	Estimulación intelectual	Como el líder motiva la creatividad y la innovación en base la resolución de conflictos
	Consideración individualizada	Como el líder trata de manera individual a cada subordinado, e identifica sus necesidades.
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	Líder y seguidores acuerdan en las recompensas o sanciones referente al logro de objetivos
	Dirección por excepción activa	El líder supervisa constantemente el rendimiento de su equipo, determinando medidas preventivas
Liderazgo pasivo	Dirección por excepción pasiva	El líder interviene solo cuando se presentan diferencias a lo establecido o errores de los seguidores, es decir cuando el error ya se produjo
	<i>Laissez-faire</i>	Cuando el líder es pasivo y evita las obligaciones, distante de sus seguidores, no mide el rendimiento y solo interviene cuando se lo solicitan
Variables de resultado	Satisfacción	Actitudes y comportamientos del líder que motivan al colaborador a tener un mejor rendimiento
	Efectividad	Calcula la capacidad del líder para lograr los óptimos resultados, en el tiempo establecido y con el mejor uso de los recursos
	Esfuerzo extra	Cuando el líder motiva a s equipo a lograr un resultado superior al que se esperaba, superando las expectativas de sus seguidores

Fuente: Bass y Avolio, 1996.

Elaboración: Propia, 2019.

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Forma 5X corta) - versión subordinados			
Estilos de liderazgo, dimensiones, siglas y preguntas			
Estilo de liderazgo	Dimensión	Sigla	Preguntas
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida	IIA	10, 18, 21, 25
	Influencia idealizada conductual	IIC	6, 14, 23, 34
	Motivación inspiracional	MI	9, 13, 26, 36
	Estimulación intelectual	EI	2, 8, 30, 32
	Consideración individualizada	CI	15, 19, 29, 31
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	RC	1, 11, 16, 35
	Dirección por excepción activa	DPE-A	4, 22, 24, 27
Liderazgo pasivo	Dirección por excepción pasiva	DPE-P	3, 12, 17, 20
	<i>Laissez-faire</i>	LF	5, 7, 28, 33
Variables de resultado	Satisfacción	S	38, 41
	Efectividad	E	37, 40, 43, 45
	Esfuerzo extra	EE	39, 42, 44

Fuente: Bass y Avolio, 1996.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 5. Focus group

Guía para focus group

Objetivo: conocer los motivos de la intención de rotar del personal operativo, así como los motivos que los comprometen

- 1 Presentación del moderador
- 2 El moderador indica el motivo del *focus*
- 3 Se indican las pautas:
 - a. La reunión tendrá una duración de 45 minutos. Se grabará la entrevista, pero no se preocupen ya que ese video sólo será utilidad por el equipo y lo que ustedes opinen en esta sala, no será transmitido fuera del trabajo de investigación.
 - b. Por favor que hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que quiere hablar.
 - c. Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.
 - d. No hay respuestas buenas, ni respuestas malas. Sólo hay respuestas francas.
- 4 Presentación de cada participante (nombre, puesto, cuanto tiempo tiene en la empresa)
- 5 Preguntas para romper el hielo
 - ¿Qué es lo que más te gusta hacer en tu tiempo libre?
 - ¿Has estudiado? o ¿qué estudias?
 - ¿Tienes hijos?
- 6 Preguntas específicas
 - a. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual?
 - b. ¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo actual?
 - c. ¿Consideras que la comunicación con tu jefe es buena?
 - d. ¿Consideras que la comunicación con las demás áreas es buena?
 - e. ¿Qué reconocimientos ves en tu empresa cuando alguien hace un buen trabajo?
 - f. ¿Tienes una evaluación de desempeño? ¿crees que funciona adecuadamente?
 - g. ¿Consideras que hay oportunidades de crecimiento en la empresa?
 - h. ¿De tus compañeros que se han ido en este año, por qué crees que se fueron?
 - i. ¿Qué tendría que haber hecho la empresa para evitar que renuncien?
 - j. ¿Si pudieras cambiar algo de su trabajo, que sería?
 - k. ¿Si se pudiera cambiar algo en la empresa en general, ya no solo del área, que sería?
 - l. ¿De acá a un año se ve trabajando en la empresa?
 - m. ¿Hay algo adicional que desees comentar?
- 7 Preguntas de cierre
 - Si pudieras cambiar algo en tu trabajo, ¿qué sería?
 - Si pudieras cambiar algo en la empresa, ¿qué sería
 - Haciendo un resumen de todos los puntos conversados, ¿te sientes bien en la empresa?
- 8 Agradecimiento
 - Se les agradece por su participación, honestidad y tiempo para el *focus*
 - Se les entrega un pequeño regalo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Resultados del focus group

1. ¿Qué es lo que más les gusta de su trabajo actual?
 - Estar activa, de un lugar a otro, en movimiento,
 - Ser parte de un gran equipo, ambiente laboral, compañerismo, trabajo en equipo
 - Horarios rotativos, a algunos no los rotan para poder estudiar, beneficios (descuentos para comprar, en Navidad es mayor, incentivos en caja por llegar a la venta con Rapicash)
 - Vales de alimentos por antigüedad
 - Ayudar al cliente en lo que se necesita
 - Realizar varias funciones (*multitasking*) donde pueda aprender y desarrollarme profesionalmente.
2. ¿Qué es lo que menos les gusta de su trabajo actual?
 - Horario, muy temprano, hay chicos que estudian y no les conviene el horario rotativo
 - Comunicación con el jefe
 - El jefe no tiene el apoyo de Central
 - El sistema es lento (piden rapidez y el sistema no ayuda),
 - Rotación: cuando renuncian en el área afecta a los demás porque tiene más trabajo (remunerado, no pueden hacer horas extras), hay días que no terminan en su hora, faltan herramientas de trabajo y las que tiene deben esconderlas para que otros no las cojan,
 - Faltan capacitaciones (ejemplo de tipo de productos, seguridad y salud en el trabajo, uso de EPP)
 - Descontrol en el almacén, llega mucha mercadería así se cuenta con stock.
 - El jefe solo se enfoca en resultados, pero no en nuestro sentir.
 - No nos brinda permiso cuando lo solicitamos.
3. ¿Consideras que la comunicación con tu jefe es buena?
 - Hay buena comunicación, si hay inconvenientes lo hablan con los jefes.
 - Los compañeros también enseñan.
 - Si hay buena comunicación, hay posibilidad de acercamiento, nunca se niegan.
 - Sí, se puede hablar con él (caso de reponedores). En el caso de prevención el jefe es nuevo, lo están conociendo.
 - En las otras áreas sienten poco apoyo de su jefe directo.
 - Sí, es buena, me indica qué tengo que hacer y me apoya en los estudios.
4. ¿La comunicación con las otras áreas es buena?
 - Se conocen entre sí, hay buena comunicación, si necesitan apoyo de otras áreas se la brindan
 - Sí, es buena en general, pero a veces por trabajo se tensa.
 - Mi jefe directo me apoya, pero no el jefe de otra área.
5. ¿Qué reconocimientos ves cuando alguien hace un buen trabajo?
 - No han visto, el "Súper S" es para un solo colaborador de toda la tienda, y son muchas personas, debería ser por áreas
 - Solo palabras de agradecimiento, pero no es suficiente
 - Deberían darnos algo más cuando sacamos excelentes resultados. Por ejemplo, un desayuno, o la mercadería que sobre. Es muy triste ver como botan todo en lugar de darlo a los trabajadores.
 - Le asignan un horario y este ya no es rotativo.
 - Le otorgan permisos o días libres a quienes llegan a la meta.
6. ¿Tienen evaluación por desempeño?
 - Sí, mensualmente y hay carteles con el colaborador del mes para reconocerlos
 - Las cajas están medida por número de transacciones o comisiones, evaluaciones por resultados
 - A las demás áreas no las evalúan por lo que no tienen como recibir reconocimiento
 - Depende mucho del jefe, hay algunos que sí ven la manera de agradecer, pero otros no. Por ejemplo, un jefe veía la manera de ingeniarse para dar algún tipo de incentivo a los que lograban un buen trabajo (tiempo pagado).
 - Solo una vez al año, pero no sé qué exactamente evalúan.
7. ¿Han visto oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?
 - No han visto que los colaboradores asciendan, no ven oportunidades, traen colaboradores de afuera para los puestos más altos, en tres años no han visto ascensos, pero si contrataciones externas
 - No han escuchado como ascender, que se necesita. Traen personal de afuera
 - 1 persona si pudo hacerlo, ha crecido. Dice que la oportunidad la hace uno mismo, buscó su camino para crecer. Uno no debe esperar a que llegue sino buscarlo.
8. Entre los compañeros que han visto que se han ido este año, ¿cuál será la razón?
 - A algunos no les gusta la presión del trabajo, están acostumbrados a que no los manden, hacer lo que ellos quieren hacer, a veces un trabajador antiguo les dice lo que tiene que hacer porque conocen más, trabajan en alguna área por necesidad, por dinero, gente joven que viene solo por dinero, pero no por alguna responsabilidad, solo hacen hora.
 - La mayoría se han retirado por clima, por intercambios de palabras con el jefe.
 - Despido: Falta de responsabilidad, llegar tarde, inasistencias, no hacía bien el trabajo, hacían hora solamente
 - Por estudios. Por ubicación del local porque les es complicado llegar, gastan muchos pasajes, y domingo a veces, no viven cerca al local, un poco alejado. No les daban la facilidad de horario para estudiar (por horario rotativo)
 - Algunos han estado estudiando y no ven crecimiento. Otros llegaban tarde a sus estudios, se complicaban los horarios. No hay ascensos
 - El jefe no apoya a los que están estudiando y para cualquier trabajo, es fundamental los estudios por lo que uno tiene que irse para estudiar y así tener otras oportunidades laborales.
 - Por horarios de trabajo, estudian lejos y no pueden llegar a los turnos.
 - Tengo familia y no tengo con quién dejar a mis hijos por eso dejo de trabajar.
9. ¿Qué tendría que haber hecho la empresa para evitar que estas personas se vayan?
 - Reuniones de clima laboral, solo han tenido dos en el año, encuesta masiva, hay reuniones de clima laboral de uno por área.
 - Oportunidades de ascenso, traen supervisores externos y no dan opción a los que tiene años trabajando, no les explican cuáles son los requisitos para crecer, en el aviso de convocatoria no piden a veces estudios completos. La empresa debería poner jefes que ya han trabajado abajo antes, así ya conoce todos los procesos y sabe cómo es el trabajo, los entiende más al personal.
 - El trato del jefe ya que algunos no aguantaron
 - Mejores facilidades para estudiar
 - Últimamente están trayendo muchos de afuera, sin dar la oportunidad a los trabajadores. Un caso de desmotivación: vieron a una persona como más de diez años en la empresa y con estudios y que nunca ascendió. Y por eso se terminó yendo.
 - Comunicar, cómo se dan los ascensos.
 - El jefe debió ser más un líder y no autoritario en la toma de decisiones.
 - Los colaboradores que tienen años en la empresa deben obtener un bono.
10. ¿Si pudieran cambiar algo de su trabajo, que sería?
 - Que los descansos también puedan ser los fines de semana de vez en cuando.
 - Mejores herramientas de trabajo, por ejemplo, un montacargas
 - Sistema de caja.
 - El pensamiento de los jefes (nos ven como robots o pulpos). Los jefes deberían aprender a ser jefes. (Mostrar con el ejemplo, cumplir sus palabras, no criticar)
 - Horarios especiales para los colaboradores que estudian.
11. ¿Si se pudiera cambiar algo en la empresa en general, ya no solo del área, que sería?
 - Los polos más abrigadores para los preventores que paran en puerta, uniformes más adecuados al clima.
 - Comida del comedor es mala y repiten casi siempre los platos, la comida rica se acaba en el primer turno el segundo ya no lo alcanza.
 - Incremento de sueldo. Los objetivos de comisión no motivan
 - Comunicar, informar mejor sobre los beneficios.
 - Mejor planificación de envío de productos a tienda para que no haya sobre *stock* y por ende no haya reprocesos para los colaboradores.
 - Los productos que envían a tienda deben ser acordes al clima o región donde se encuentren, sino no podemos llegar a la meta de venta.
12. ¿De acá a un año se ven trabajando en la empresa?
 - Depende del trato del jefe, debería mejorar. Algunos no pueden hablar con sus jefes o decir cómo se siente porque tienen miedo a que los saquen.
 - Sueldos muy bajos, pero sí seguirían un año más porque el clima es mejor que en Wong, y da horarios que permiten estudiar.
13. ¿Hay algo adicional que deseen comentar?
 - No deberían siempre usar el "cliente tiene la razón" porque a veces no la tiene. No deberían dejar que traten mal a los trabajadores o no darles el soporte por seguir ese lema.
 - Nos hacen sentir mal cuando las ventas caen, pero no toman en cuenta que es por otros factores: cambio de lugar de los productos, que alguno no tienen el precio porque sólo hay pocas impresoras y uno tiene que esperar para usarla.
 - Debería de haber más reuniones de tipo administrativo, donde se comuniquen por ejemplo los beneficios, hay reuniones de clima, pero no ven los efectos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 7. Entrevista personal

Cuestionario de entrevista personal a jefes y gerentes

1. ¿Cuál es tu percepción, por qué crees que la gente se va de la empresa?
2. ¿Hay mucha rotación?
3. ¿Por qué crees que la gente se queda, los que si llegan al año?
4. ¿Qué crees que tiene que hacer la empresa para retenerlos, a esa gente que es buena pero que finalmente se va?
5. ¿Sientes que hay apoyo de Gestión Humana, en el tema de manejo de la rotación?
6. ¿Quién crees que tiene finalmente la responsabilidad sobre la rotación?
7. ¿Si pudieras mantener a tu equipo que harías, algo que este en tus manos?
8. ¿Qué tipo de liderazgo crees que posees?
9. ¿Cómo mides a tu equipo de trabajo, otra forma diferente a los indicadores de productividad?

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Resultados de la entrevista personal

1. ¿Cuál es tu percepción, por qué crees que la gente se va de la empresa?
 - No favorece la ubicación de la tienda (la tienda está en San Isidro, rodeada de centros financieros, hay tráfico)
 - En las entrevistas se les pregunta a los candidatos desde qué lugar vienen, una persona del Cono Norte llega más rápido en el Metropolitano
 - Si será *part-time* y no tiene carnet de medio pasaje ya le sale más caro, si el lugar es más lejos como SJL ya son dos o tres transportes, se trata de sacar su presupuesto en pasajes para ver si el sueldo de *part-time* le va a convenir, al inicio estará entusiasmado, pero después cuando vea el lado económico se va a caer
 - En el caso de Caja, es el tema del incentivo de caja, se tiene el *score card* de caja que mide en varios indicadores al cajero: velocidad, puntualidad, que no tenga faltas injustificadas, evaluación del cliente *in home*.
 - La misma evaluación se ha mantenido ya por un periodo prolongado, en la última evaluación que les hicieron no fue tan favorable porque el 15,00% del bono era la solicitud de la tarjeta CMR, en ese momento se tenían cajeros nuevos y el indicador salió en 64,00%, esto en enero del 2017, ya casi dos años.
 - El bono para *full-time* es de S/ 120,00 y para *part-time* de 60; cuando *full-time* no gana ese 15,00%, no están llegando a sus S/ 120,00, a veces a S/ 100,00 y algo más; los *part-time* tampoco llegan al bono de S/ 60,00.
 - Cuando no llegan a su bono ellos se preguntan y se tiene que ser transparente con ellos, cuando hay la evaluación del cliente incógnito, se publican en el mural todo lo que se había evaluado y quien había salido mal y quien bien, pero desde que ya no hay esa herramienta ya no se les comunica los resultados ni cómo se los está evaluando el cliente incógnito
 - En el local de San Isidro no retiran efectivo con la tarjeta CMR ni la usan para pagar, entonces ese porcentaje de incentivo en el bono, los colaboradores no lo reciben
 - El colaborador debe conocer sus objetivos, que son tres: la facturación de CMR (la mayoría paga con visa y eso trunca la participación), Rapicash (es un beneficio, pero los clientes de San Isidro ni optan por hacer retiros con la CMR), y la velocidad.
 - Los colaboradores no dan información completa en la entrevista y cuando empiezan a trabajar sus horarios no se adecuan a sus necesidades.
- ¿Hay mucha rotación?
 - Al inicio se iban siete a ocho cajeros al mes, porque los chicos estudian algo y entran a un supermercado y luego en el banco le piden experiencia en supermercados de seis meses aproximadamente, entonces en la tienda hacen su experiencia y postulan al banco
 - Otros puestos que nos son cajeros, también adquieren experiencia y se van a tiendas por departamentos.
 - Aproximadamente el personal se queda seis meses, no pasan el año, son contados los que pasan un año.
 - La mayor rotación es voluntaria, no soportan el llegar a metas en el mes a mes.
2. ¿Por qué crees que la gente se queda, los que si llegan al año?
 - En caja los chicos que estudian tienen la facilidad de horario, si estudian en la mañana se les da horario de la tarde y viceversa, es un beneficio la facilidad del horario. Saben el sueldo que van a percibir. La seguridad del pago puntual (día veintiséis), van al banco ese día, confían en la empresa.
 - Chicos que ha estado preparándose para la universidad y eran *full-time*, ingresaron y cesaron porque se les complicaban los horarios de la universidad, pero después han retornado, son tres a cuatro casos, y se les ha recibido siempre y cuando hayan sido buenos, se solicita, pide y aboga por ellos, regresan en turno *part-time* y por lo menos se les tiene para unos dos años con esa gente.
 - Los horarios son beneficioso para ellos.
 - El clima laboral, se siente la cercanía con el jefe.
 - Muchas veces, los colaboradores, sobre todo que tienen familia, esperan los beneficios de vale de alimentos, gratificaciones, etc., para mantenerse en la empresa.
3. ¿Qué crees que tiene que hacer la empresa para retenerlos, a esa gente que es buena pero que finalmente se va?
 - Se les deba dar mayor oportunidad de crecimiento. Se ve que los chicos mucho se motivan cuando ven las convocatorias, el solo hecho de ir a pasar el proceso, sienten que se les está considerando, aunque no pasen el proceso, pero se sienten en encaminados, guiados hacia un crecimiento.
 - Dar mayor reconocimiento a los colaboradores respecto a la venta o producción.
4. ¿Sientes que hay apoyo de Gestión Humana, en el tema de manejo de la rotación?
 - En el local de San Isidro si ha sentido que se les ha apoyado, hay apoyo pensando en los masivos, los gerentes preocupados por qué les pasa a los chicos.
 - No, se sentía más una obstrucción y límites en cumplir los procedimientos de manera estricta y no se evalúa caso por caso.
 - Sí, hay comprensión y apoyo en situaciones familiares por parte de la asistente social.
5. ¿Quién crees que tiene finalmente la responsabilidad sobre la rotación?
 - Al 100,00% responsable alguien, no, la responsabilidad compartidas, a veces hasta involuntario, por ejemplo, el caso de los chicos que se van por otras oportunidades, da pena, pero no se puede hacer más, pero si ya han terminado de estudiar se sabe que deben de seguir.
6. ¿Si pudieras mantener a tu equipo que harías, algo que este en tus manos?
 - Darles las oportunidades de que postulen internamente, orientarlo en que le pueden preguntar, que debe tener en cuenta.
 - La empresa debería dar mayor presupuesto para incentivar a los colaboradores.
7. ¿Qué tipo de liderazgo crees que posees?
 - Como es mama, ve a los chicos como sus hijos, que son casi de la misma edad, o universidad y tienen los mismos problemas.
 - Liderazgo de orientar a los colaboradores en los temas operativos, en el día a día.
8. ¿Cómo mides a tu equipo de trabajo, otra forma diferente a los indicadores de productividad?
 - A los supervisores y equipo de cajeros los tiene agrupados, y va midiendo el trabajo de las supervisoras. El equipo de cajeros que mejor rinde es porque la supervisara está haciendo el trabajo bien, evalúa así que supervisora tiene mejor llegada a los cajeros, como le equipo es grande entonces delega y confía a las supervisoras y cuando estas ya no puedan más ya entra la jefa de caja a ayudar.
 - Nosotros revisamos diariamente si cumplimos con la meta de ventas entre todos los jefes y colaboradores del área. Existe un indicador NPS donde nos miden la satisfacción al cliente respecto a la atención.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 8. Encuesta de salida

Cuestionario de la encuesta de salida

Ingrese su DNI
 Ingrese su nombre completo
 Indique los motivos por los que renuncia a Supermercados 3B (puede marcar más de una opción)
 Elija tantas opciones como desees:
 - Por el horario de trabajo
 - Por falta de reconocimiento
 - Por falta de línea de carrera/oportunidades de desarrollo
 - Por salud personal
 - Por temas familiares (cuidado de hijos/padres, cuidado de familiar enfermo)
 - Por sueldo/mejor oferta laboral
 - Por la relación con mi jefe directo
 - Por estudios
 - Por carga laboral/balance vida trabajo
 - Por favoritismo y/o ausencia de buen trato
 - Otro
 Si su renuncia es por otra oferta laboral, ¿a qué rubro pertenece la nueva empresa?
 Sugerencia y / o comentario

Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

Resultados de la encuesta de salida

Motivo de cese	Ene	Feb	Mar	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Temas familiares	4	12	30	43	20	21	36	32	22	8	228
Estudios	3	18	33	41	21	9	18	22	12	5	182
Sueldo / oferta laboral	4	15	28	22	18	11	13	15	11	3	140
Salud personal	0	3	8	16	9	7	12	11	10	3	79
Otros	1	5	13	12	4	9	9	6	12	3	74
Horario de trabajo	1	1	12	9	4	5	5	7	8	0	52
Línea de carrera	1	4	4	4	4	2	1	6	5	1	32
Favoritismo	1	3	6	6	1	0	5	2	1	0	25
Carga laboral	1	1	3	2	5	0	5	2	2	1	22
Relación con el jefe directo	1	2	6	2	1	0	2	2	2	1	19
Falta de reconocimiento	1	2	1	4	2	1	1	1	2	0	15

Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

Año 2018	Ceses voluntarios	Encuestados	%
Enero	619	13	2,00%
Febrero	407	48	12,00%
Marzo	437	111	25,00%
Abril	429	126	29,00%
Mayo	279	66	24,00%
Junio	271	60	22,00%
Julio	313	86	27,00%
Agosto	329	88	27,00%
Setiembre	319	67	21,00%
Octubre	201	45	22,00%
Total	3604	710	20,00%

Fuente: Gerencia de Gestión Humana de Supermercados 3B, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 9. Encuesta telefónica al personal cesado

Cuestionario de la encuesta para el análisis de las desvinculaciones voluntarias

El siguiente documento tiene por objetivo conocer SU OPINION sobre los factores que motivaron su decisión de dejar de trabajar en la empresa. Esta información es CONFIDENCIAL y será de mucha utilidad para mejorar nuestra gestión.

Nombre:

Código:

Cargo ocupado:

Área o departamento:

Centro de distribución:

Fecha desvinculación:

Tiempo en la empresa:

1. Por favor mencione el motivo más relevante por el cual renunció a la empresa.
 - a) Sueldo
 - b) Estudios / horario
 - c) Relación con el jefe directo
 - d) Línea de carrera
 - e) Ambiente de trabajo
 - f) Otra oportunidad laboral
 - g) Otros
2. Por favor mencione otros motivos que hayan influido en su decisión de renuncia.
3. ¿Qué te hace sentir satisfecho en una empresa?
4. ¿Qué te gusto más de la empresa?
5. ¿Recomendarías a un amigo trabajar en la empresa?

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Resultados de la encuesta telefónica al personal cesado

Factores	Encuestas	%
Sueldo	8	13,33%
Estudios / horario	22	36,67%
Relación con el jefe directo	0	0,00%
Línea de carrera	2	3,33%
Ambiente de trabajo	6	10,00%
Otra oportunidad laboral	12	20,00%
Temas personales	10	16,67%
Total	60	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 10. Encuesta de liderazgo

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Forma 5X corta) - versión subordinados

Nombre de la persona evaluada: _____

Fecha: _____ Sede: _____

Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud.

Por favor responda, todos los ítems de este cuestionario. Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.

Recuerda que este cuestionario es anónimo

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

___ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.

___ Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.

___ Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.

___ No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Edad

Sexo

Nivel educativo

Estado Civil

¿Tiene hijos?

Puesto

A continuación, se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una X:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me vea esforzándome
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Anexo 10. Encuesta de liderazgo (continuación)

8. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas					
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella					
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir					
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar al equipo					
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.					
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
19. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo					
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.					
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas					
23. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma					
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25. Se muestra confiable y seguro.					
26. Construye una visión motivante del futuro.					
27. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
28. Le cuesta tomar decisiones.					
29. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros					
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
33. Se demora en responder los temas urgentes					
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.					
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.					
39. Me motiva a hacer más de lo que yo esperaba hacer.					
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.					
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.					
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.					
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.					
44. Me motiva a trabajar con más esfuerzo					
45. El grupo que lidera es efectivo.					

Fuente: Bass y Avolio, 1996 (traducción propia).
 Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 11. Muestra y resultado de la encuesta de liderazgo

Muestra de la encuesta de liderazgo

Puesto	Género				Total por puesto		Edad promedio
	Mujeres		Hombres		N°	%	
	N°	%	N°	%			
Cajero	101	68,71%	46	31,29%	147	36,75%	26
Preventor	38	47,50%	42	52,50%	80	20,00%	28
Responsable lineal	79	45,66%	94	54,34%	173	43,25%	28
	218	54,50%	182	45,50%	400	100,00%	27
	400						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Resultados de la encuesta de liderazgo

Estilo de liderazgo	Dimensión	Puntaje por dimensión	Puntaje por liderazgo	
			Valor	%
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida	4.849	23.437	61,01%
	Influencia idealizada conductual	4.903		
	Motivación inspiracional	5.016		
	Estimulación intelectual	4.526		
	Consideración individualizada	4.143		
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	4.943	9.827	25,58%
	Dirección por excepción activa	4.884		
	Dirección por excepción pasiva	2.649		
Liderazgo pasivo	<i>Laissez-faire</i>	2.502	5.151	13,41%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 12. Programas “Potenciando la atracción y selección 3B” y “Integrando con 3B”

Costos del programa “Potenciando la atracción y selección 3B”

	anual	Año 1	Año2	Año3
Programa de referidos	200	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00
Sistema Evaluar.com	9.000	S/ 9.000,00	S/ 9.000,00	S/ 9.000,00
Publicidad para reforzar la marca empleadora		S/ 120.000,00	S/ 120.000,00	S/ 120.000,00
Total anual programa		S/ 139.000,00	S/ 139.000,00	S/ 139.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Costos del programa “Integrando con 3B”

	anual	Año 1	Año2	Año3
Total colaboradores nuevos primer mes	329	3.948	3.948	3.948
Bienvenido 3B				
Tarjeta bienvenida	4.000 1.000	S/ 0,25	S/ 0,25	S/ 0,25
Conociendo al nuevo 3B				
Lazo de reconocimiento con etiqueta	4.000 1.000	S/ 0,25	S/ 0,25	S/ 0,25
Total mensual programa		S/ 1.974,00	S/ 1.974,00	S/ 1.974,00
Total anual programa		S/ 23.688,00	S/ 23.688,00	S/ 23.688,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Encuesta de satisfacción para “Integrando con 3B”

1.	¿Cómo te sientes trabajando en Supermercados 3B?
2.	¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
3.	¿Tienes las herramientas necesarias para desempeñar tus funciones?
4.	¿Qué tal te llevas con tus pares y jefe?
5.	¿Consideras que deberíamos cambiar algo en tu puesto o en la empresa?
6.	¿Tienes alguna duda sobre tu puesto o el área?
7.	¿Deseas comentar algo?

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 13. Programas “Compromiso 3B”, “Desempeño 3B” y “Desarrollo 3B”

Costos del programa “Compromiso 3B”

			<u>Año 1</u>	<u>Año2</u>	<u>Año3</u>
Yo Soy 3B					
Total colaboradores cumplen 6 meses	Mensual		215	215	215
Trabajadores que cumplen requisitos al mes	dato empresa	40,00%	86	86	86
	anual		1032	1032	1032
Bono			S/ 100,00	S/ 100,00	S/ 100,00
Total anual programa			S/ 103.200,00	S/ 103.200,00	S/ 103.200,00
Gestión de horarios					
Plataforma digital			S/ 100.000,00	S/ -	S/ -
Periódicos murales			S/ 28.000,00	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00
Nueva intranet			S/ 300.000,00	S/ 30.000,00	S/ 30.000,00
Consultora gestión de competencias líderes			S/ 144.000,00	S/ 144.000,00	S/ 144.000,00
Total anual programa			S/ 675.200,00	S/ 279.200,00	S/ 279.200,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Costos del programa “Desempeño 3B”

			<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
La mejor 3B					
Trofeo	anual		S/ 100,00	S/ 100,00	S/ 100,00
Reportaje <i>on line</i>	anual		S/ 15.000,00	S/ 15.000,00	S/ 15.000,00
Compartir en la tienda	anual		S/ 500,00	S/ 500,00	S/ 500,00
5 viajes a nivel nacional	anual		S/ 5.000,00	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00
Costo anual del Programa			S/ 20.600,00	S/ 20.600,00	S/ 20.600,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Costos del programa “Desarrollo 3B”

			<u>Año 1 al 3</u>
Yo crezco con 3B			
Total colaboradores que cumplen 1 año	anual		1.153
Trabajadores que cumplen requisitos	dato empresa	40,00%	461
Total colaboradores que cumplen 1 año	mensual		38
Vacantes mensuales			30
Colaboradores beneficiados	anual		360
Costo total curso por empleado	duración 6 meses		S/ 1.500,00
Costo mensual curso por empleado			S/ 250,00
Costo mensual curso por total de vacantes	vacantes	30	S/ 7.500,00
Costo anual del Programa			S/ 427.500,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 14. Plan de mejora: presupuesto y evaluación financiera

Presupuesto del Plan de mejora

Programas del Plan de mejora	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Potenciando la atracción y selección 3B	S/ 139.000,00	S/ 139.000,00	S/ 139.000,00	S/ 19.000,00
Integrando con 3B	S/ 23.688,00	S/ 23.688,00	S/ 23.688,00	S/ 23.688,00
Compromiso 3B	S/ 675.200,00	S/ 279.200,00	S/ 279.200,00	S/ 105.200,00
Desempeño 3B	S/ 20.600,00	S/ 20.600,00	S/ 20.600,00	S/ 10.600,00
Desarrollo 3B	S/ 427.500,00	S/ 427.500,00	S/ 427.500,00	S/ 427.500,00
Total programas	S/ 1.285.988,00	S/ 889.988,00	S/ 889.988,00	S/ 585.988,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Evaluación Financiera del Plan de mejora

Flujo del Plan de mejora	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversiones				
Potenciando la atracción y selección 3B	-S/ 139.000,00	-S/ 139.000,00	-S/ 139.000,00	-S/ 19.000,00
Integrando con 3B	-S/ 23.688,00	-S/ 23.688,00	-S/ 23.688,00	-S/ 23.688,00
Compromiso 3B	-S/ 675.200,00	-S/ 279.200,00	-S/ 279.200,00	-S/ 105.200,00
Desempeño 3B	-S/ 20.600,00	-S/ 20.600,00	-S/ 20.600,00	-S/ 10.600,00
Desarrollo 3B	-S/ 427.500,00	-S/ 427.500,00	-S/ 427.500,00	-S/ 427.500,00
Reducción del costo de rotación		S/2.949.925,00	S/2.949.925,00	S/2.949.925,00
Flujo Neto	-S/ 1.285.988,00	S/2.059.937,00	S/2.059.937,00	S/2.059.937,00

TIR	152,47%
COK	10,00%
VAN	S/ 4.060.171,22

Costos sin programas	S/8.194.237,33	S/8.194.237,33	S/8.194.237,33
Costos con programas	S/5.244.311,89	S/5.244.311,89	S/5.244.311,89

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Nota biográfica

Angie Callan Zapata

Nació en Lima. Bachiller en Administración de Negocios internacionales, con especialización en Recursos Humanos. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el área de Gestión Humana. Actualmente se desempeña como HR Business Partner.

Karin Gonzales Asenjo

Nació en Lima. Bachiller en Administración de Negocios Internacionales, con especialización en Recursos Humanos. Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en el área de Gestión Humana del sector minero. Actualmente se desempeña como encargada de Importaciones.

Geraldine López Merino

Nació en Lima. Bachiller en Administración de Empresas, con especialización en Recursos Humanos. Cuenta con más de 9 años de experiencia laborando en el área de Gestión Humana. Actualmente se desempeña como gerente de Recursos Humanos.