



**"PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE PERSONAS. CAUSAS  
QUE GENERAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN  
SUPERMERCADOS LA FABULOSA Y APLICACIÓN DE  
MEDIDAS PARA SU REDUCCIÓN"**

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

**Presentado por**

**Sr. Carlos Alberto Asin Arbayza  
Srta. Lorena María Dibos Cardoza  
Srta. Mariela Prado Mogrovejo**

**Asesor: Doctor Alejandro Flores**

**2015**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias.

## Resumen Ejecutivo

De acuerdo al Global Retail Development Index (GRDI) para el año 2013, un estudio anual elaborado por la consultora A.T. Kearney que ayuda a los grupos de distribución a priorizar sus estrategias de desarrollo internacional mediante la identificación de los países emergentes más atractivos, Sudamérica se encuentra en una posición muy favorable para el desarrollo del sector retail. En el caso de Perú, el estudio destaca la favorable evolución de la economía en los últimos años, los alentadores índices de confianza del consumidor observados, y el crecimiento de la clase media producto de los mayores ingresos, las mayores tasas de empleo y el sólido acceso al crédito.

En cuanto a los Supermercados, la oportunidad parece estar clara cuando uno observa los niveles de penetración del retail moderno que no supera el 20%, a diferencia de los países vecinos como Chile donde la penetración es del orden del 80%.

No obstante, los Supermercados tienen todavía varios retos que enfrentar para garantizar su desarrollo a largo plazo en nuestro país. Así por ejemplo, La alta rotación de colaboradores de base es uno de los problemas más complejos del sector en el campo de la Gestión Humana. Los bajos tiempos de permanencia afectan no sólo el servicio al cliente, la venta y la eficiencia de los formatos sino sobre todo su permanencia a largo plazo por los costos que genera.

El presente trabajo buscó identificar las causas de esa rotación en una organización representativa de este negocio, Supermercados La Fabulosa, y atacarlas a través del diseño, formulación, aplicación y evaluación de iniciativas enfocadas a lograr fidelizar el talento y brindarle perspectivas de mayor plazo. Entre las principales causas se identificaron la altas expectativas de la población, eminentemente joven, por estudiar y la dificultad que los horarios del negocio implican de cara a esa necesidad, la competitividad de los salarios comparados a un mercado de múltiples oportunidades y el liderazgo de la línea de mando directa, en su mayoría nacida de las propias canteras de reponedores y operadores de tienda. Frente a esta problemática estrategias como, desarrollo de programas certificados de estudio, generación de líneas de carrera, planificación de horarios más acordes, implementación de modelos de compensación variable y beneficios así como programas de gestión de líderes han generado un impacto positivo, que puede ser corroborados por la mejora en los índices de rotación y satisfacción de los colaboradores evaluados para el presente trabajo.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado .....	1
2. Objetivos del trabajo .....	2
3. Metodología por aplicar .....	2
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
1. Modelo de planeamiento estratégico .....	4
2. Modelo de gestión de personas .....	5
<b>Capítulo III. Visión, misión, valores.....</b>	<b>7</b>
1. Declaración de la visión.....	7
2. Declaración de la misión.....	7
3. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional .....	7
4. Determinación de objetivos a largo plazo.....	8
<b>Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>10</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEG) .....	10
1.1 Entorno político .....	10
1.2 Entorno económico .....	10
1.3 Entorno social .....	12
1.4 Entorno tecnológico.....	12
1.5 Entorno ecológico .....	13
1.6 Entorno global.....	13
2. Análisis del microentorno .....	13
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	13
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	18
<b>Capítulo V. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>21</b>
1. Modelo de negocio de la empresa.....	21
2. Cadena de valor .....	22

3. Ventaja competitiva y fuentes de desventaja .....	24
4. Estructura organizacional.....	25
5. Área de gestión de personas.....	26
<b>Capítulo VI. Estudio de campo .....</b>	<b>27</b>
1. Objetivos del estudio.....	27
2. Metodología .....	27
3. Investigación de temas claves en la gestión de personas .....	32
<b>Capítulo VII. Formulación de estrategias de gestión de personas.....</b>	<b>33</b>
1. FODA.....	33
2. Objetivos del plan propuesto .....	33
3. Estrategias propuestas en el campo de la gestión de personas.....	34
4. Plan de implementación, monitoreo y control .....	42
5. Cuadro de mando para la gestión de personas .....	43
6. Presupuesto y análisis del ROI .....	43
7. Responsabilidad social corporativa.....	44
<b>Capítulo VIII. Adaptaciones al modelo de negocios .....</b>	<b>46</b>
1. Estructura organizacional.....	46
2. Cultura organizacional .....	46
3. Procesos claves .....	47
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>48</b>
1. Resultados .....	48
2. Conclusiones .....	51
3. Recomendaciones .....	52
<b>Bibliografía .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>59</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>67</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis VRIO de Supermercados La Fabulosa .....	24
Tabla 2.	Resultado de Encuestas Telefónicas a Personal Cesado.....	29
Tabla 3.	Matriz FODA .....	33
Tabla 4.	Presupuesto de Proyectos y Análisis ROI .....	43

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de Gestión Humana de Supermercados La Fabulosa .....	5
Gráfico 2.	Pilares Culturales de Supermercados La Fabulosa.....	8
Gráfico 3.	Estrategias para el Logro de Objetivos.....	8
Gráfico 4.	Cadena de Valor de Supermercados La Fabulosa, Según Modelo de Cadena de valor de M. Porter.....	24
Gráfico 5.	Organigrama General de Supermercados La Fabulosa .....	25
Gráfico 6.	Resultados de Entrevistas Telefónicas a Personal Cesado .....	30
Gráfico 7.	Rotación Total de Supermercados La Fabulosa .....	48
Gráfico 8.	Tendencias de Renuncia dentro del Primer Mes de Supermercados La Fabulosa.....	49
Gráfico 9.	Resultados de las Evaluaciones de Desempeño de Supermercados La Fabulosa para los Años 2013 y 2014 .....	49
Gráfico 10.	Resultados de la Evaluación de Satisfacción Laboral de Supermercados La Fabulosa para los Años 2013 y 2014.....	50
Gráfico 11.	Resultados de la Evaluación de Liderazgo de Supermercados La Fabulosa para los Años 2012, 2013 y 2014.....	51

## Índice de anexos

Anexo 1.	Libreto del grupo de enfoque.....	60
Anexo 2.	Encuesta telefónica a personal cesado.....	61
Anexo 3.	Encuesta de salida electrónica.....	62
Anexo 4.	Preguntas de la encuesta de satisfacción laboral y liderazgo.....	63
Anexo 5.	Cuadro de mando de gestión de personas.....	65
Anexo 6.	Cuadro ejecutivo de gestión de personas.....	66



## **Capítulo I. Introducción**

El sector *retail* está experimentando una etapa de grandes cambios por el ingreso de nuevos actores, la superposición de formatos y el dinamismo propio del mercado. En este escenario, es imperativo que las empresas conozcan mejor a sus clientes internos, entiendan qué motiva o desmotiva su lealtad o deslealtad, identifiquen las causas que movilizan al mercado laboral dentro de su ámbito de gestión y adopten las estrategias más adecuadas y precisas para generar lealtad en el personal, como base fundamental para la ejecución de sus estrategias con miras a ampliar su participación en el mercado.

A pesar de la importancia de este tema, se observa un vacío de conocimiento por la ausencia de estudios académicos en el país que exploren la problemática de la rotación del personal.

Al tomar en cuenta el crecimiento del sector *retail*, es importante conocer y aplicar estrategias de gestión de recursos humanos donde se pueda reducir los índices de rotación del personal. HayGroup Perú indica que los índices de rotación en el sector *retail* llegan al 52% (Publicación realizada por HayGroup en el Club Retail, Mayo 2015). Como se aprecia, existe un problema por resolver, para ello, se realiza esta investigación, la cual, a través del análisis de diversas variables, posiblemente asociadas a la rotación de personal y por medio del levantamiento de información a través de grupos de enfoque así como de encuestas de salida, podremos dirigirnos hacia un diagnóstico que conlleve a determinar ¿cuáles son las causas externas e internas que generan la rotación de personal en las empresas del sector retail?, para la aplicación de los instrumentos de investigación se analizará el caso de la empresa Supermercados La Fabulosa.

### **1. Retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado**

Frente al crecimiento del sector *retail* en el Perú, específicamente en Lima, es necesario analizar el tema de la gestión de personas, enfocada puntualmente en la rotación de personal; basta con leer los diarios los domingos para encontrar el requerimiento de personal de manera constante en el sector *retail*. El Diario El Comercio publicó un estudio que el Portal Retail Peruano desarrolló en el Congreso Internacional de Retail 2012, donde se cita: *El 52% de los empresarios contratará más personal en el 2012, mientras que el 43% dijo que mantendrá sus planillas, entre los puestos más requeridos están los reponedores, cajeros, asistentes y administradores de tiendas. Sin embargo, uno de los problemas que enfrenta el sector es la alta rotación de personal. En promedio, el 45% de trabajadores se queda su puesto de 1 a 2 años. Si*

*a esto se suma la necesidad de mano de obra especializada y dispuesta a trabajar con los horarios de este sector, se crea una escasez de talento.*

Esta alta rotación de personal presenta diversos retos y problemas dentro de las organizaciones puesto que:

- Impacta negativamente en los indicadores de eficiencia del negocio.
- Incrementa los gastos de la operación (uniformes, carnets de sanidad, etc.).
- Afecta la calidad del servicio al cliente.
- Dificulta la ejecución de estrategias, ya que siempre habrá personal nuevo.
- Genera re-procesos en capacitación y altos costos debido a la curva de aprendizaje de los trabajadores nuevos.
- Genera una carga laboral extra para el resto de trabajadores, lo cual, a su vez, genera desgaste y desmotivación.
- Impacta negativamente en el proceso de reposición de personal, generando demoras y ajustes en las demandas del perfil (competencias, educación, experiencia, entre otros), por falta de candidatos.

## **2. Objetivos del trabajo**

Los principales objetivos del presente trabajo son:

- Identificar las causas que generan la rotación en Supermercados La Fabulosa.
- Diseñar, formular e implementar acciones que nos permitan reducir la rotación.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

## **3. Metodología por aplicar**

Para poder llegar a entender cuáles son los factores que generan la rotación de personal operativo en Supermercados La Fabulosa y elaborar e implementar medidas para su reducción, se llevaron a cabo los siguientes estudios:

- **Grupos de enfoque**

Se realizaron 12 grupos de enfoque con muestras representativas de diversos cargos operativos. Los libretos de los grupos de enfoque se pueden encontrar en el Anexo 1.

- **Entrevistas telefónicas a personal cesado**

Para obtener información cualitativa de personal cesado durante el año 2011 y 2012, se optó por ubicarlos telefónicamente para hacerles una breve encuesta (Anexo 2), la información obtenida de 85 conversaciones telefónicas, sirvió para indagar especialmente sobre los motivos de cese.

- **Encuestas de salida a personal cesado**

Desde el año 2013 se instauró la práctica de realizar encuestas de salida a los trabajadores cesados de la empresa, con la finalidad de obtener información sobre las principales razones que motivan a los trabajadores a dejar de trabajar en la compañía, la gran mayoría de los trabajadores completan esta encuesta brindando un gran aporte a la mejora de la gestión humana en las diversas áreas de trabajo (Anexo 3).

- **Encuestas de Satisfacción Laboral**

Para poder indagar aún más en la rotación de personal, anualmente se realizan estudios de satisfacción laboral basados en encuestas al personal de la empresa. De esta forma, se busca detectar los factores que generan mayor satisfacción para potenciarlos y los factores que generan una mayor insatisfacción para eliminarlos o minimizarlos. Las preguntas de la encuesta de satisfacción laboral se encuentran en el Anexo 4.

- **Diseño y Toma de acciones para reducir la rotación**

Luego de analizar los resultados obtenidos por los estudios de rotación se diseñaron y formularon una serie de programas destinados a reducirla. Este diseño estuvo basado en la experiencia del equipo y la búsqueda de mejores prácticas de otros retailers. Posteriormente se activaron pilotos y se pusieron en práctica diversas acciones para reducir los niveles de rotación en las tiendas, varias de estas acciones se comunicaron y gestionaron en simultáneo gracias a una exhaustiva gestión de cambio. Las acciones estaban alineadas a las causas de rotación halladas:

- Mejora en la remuneración
- Más oportunidad de estudios
- Mejora en la gestión de horarios.
- Mejora en la gestión de los líderes.

Más adelante ampliaremos la explicación sobre cada causa identificada.

## Capítulo II. Marco teórico

### 1. Modelo de planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico en Supermercados La Fabulosa se basa principalmente en la teoría de Porter quien desarrolla el modelo de “liderazgo en costos” como estrategia competitiva de negocio. *La estrategia de liderazgo en costos consiste en lograr una ventaja competitiva por el hecho de tener menores costos que la competencia.* Bajo este modelo, las consideraciones financieras y las restricciones presupuestarias desempeñan un papel crucial en el diseño de las estrategias de gestión humana.

*El liderazgo en costos consiste en lograr una construcción agresiva de instalaciones productivas y eficientes, una continua inversión de capital, una intensa supervisión del trabajo, una organización estructurada, un fuerte intento por reducir costos y un minucioso control de los costos generales y de distribución, lo cual exige informes de controles detallados y frecuentes.*<sup>1</sup>

Las empresas de bajos costos tienden a poner énfasis en responsabilidades estructuradas y en la necesidad de predecir costos con un mínimo margen de error. Las estrategias de gestión humana que se ajustan a esta orientación, refuerzan la producción eficiente, fomentan la adhesión a procedimientos racionales y altamente estructurados, para minimizar la incertidumbre, pero desalientan la creatividad e innovación (que podrían ocasionar errores y una costosa experimentación). En este contexto, las estrategias eficaces de gestión humana incorporan una detallada descripción de las tareas que debe desempeñar cada trabajador, una formación específica en función del puesto de trabajo, la contratación de empleados con calificaciones técnicas y capacidades específicas, la retribución de empleados en función del aporte y la utilización de evaluaciones de desempeño como herramientas de control para localizar a los trabajadores sobresalientes y también a los que no dan la talla de rendimiento.

En cuanto a la estrategia de negocio, Supermercados La Fabulosa encaja en la “estrategia defensora” de Miles y Snow, ya que la unidad empresarial es conservadora, con una posición segura en áreas de productos o servicios relativamente estables. Este tipo de estrategia defensora busca proteger la participación de mercado de los competidores en lugar de embarcarse en la creación de productos nuevos. Las empresas “defensoras” tienden a estar altamente

---

<sup>1</sup> Porter M.E. (1994) La Ventaja Competitiva, Nueva York, Free Press.

formalizadas y centralizadas, esto para poder tener mayor control de los costos y poder operar en un entorno estable. Estas empresas desarrollan un sistema interno muy elaborado y transparente de ascensos, transferencia y recompensa de empleados, de forma que están relativamente aislados de la incertidumbre, los empleados son recompensados con un puesto de trabajo seguro, estable y con la posibilidad de ascender dentro de la estructura organizativa.

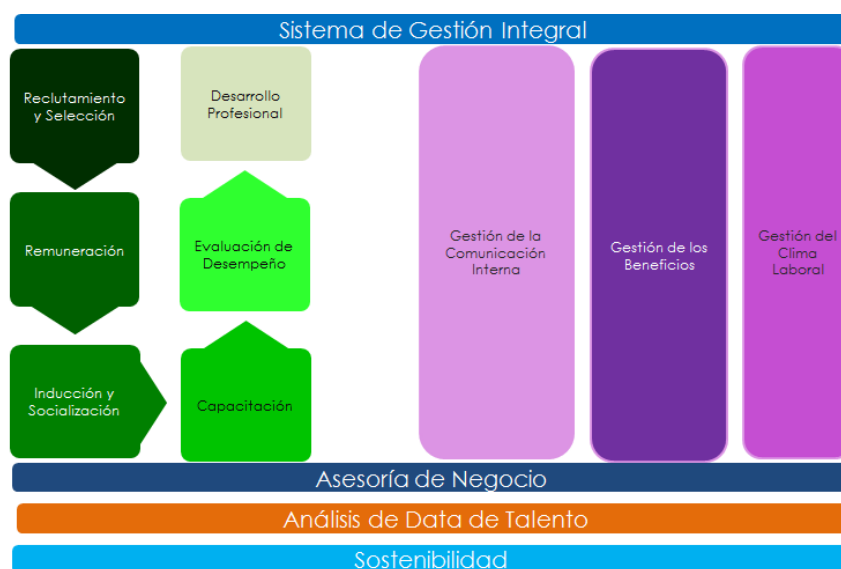
Las empresas “defensoras” desalientan la innovación y los comportamientos arriesgados, prefieren la seguridad y su éxito se fundamenta básicamente en el servicio eficaz en un mercado estable.

Ambas estrategias de negocio no llegan a ser inmunes a la rotación, es inevitable que existan ciertos niveles de rotación en las empresas, sin embargo se pueden emplear diversas estrategias para minimizar el impacto negativo y los altos costos que esta genera. La rotación genera costos muy elevados cuando el trabajador posee conocimientos especializados, complejos y detallados que otros trabajadores no comparten, en cuyo caso la eficiencia se ve impactada negativamente por la rotación (Edward P. Lazear y Michael Gibbs, 2011).

## 2. Modelo de gestión de personas

El Modelo de Gestión Humana de Supermercados La Fabulosa se puede ver representado en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1. Modelo de Gestión Humana de Supermercados La Fabulosa**



Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2011.

Veamos cada una de las partes del Modelo de Gestión Humana:

**A). Reclutamiento y selección:** dentro de este bloque tenemos los procesos de reclutamiento y selección masiva, de nuevas tiendas, individual, crecimiento interno y gestión de la rotación.

**B). Compensaciones:** incluye gestión de la administración de personal, de pagos, bandas salariales, compensación variable, horarios y relaciones laborales.

**C). Inducción y socialización:** inducción de las contrataciones masivas e individuales, la formación de funciones básicas y la internalización.

**D). Capacitación y entrenamiento:** incluye gestión de mallas curriculares, diversos diplomados, gestión de capacitaciones, programa de entrenamiento de líderes corporativo.

**E). Gestión del desempeño:** contamos con una herramienta hecha a la medida que mide el desempeño por competencias y objetivos, tenemos también evaluaciones 360°, gestión de la eficacia de la capacitación, gestión de potencial y gestión de talentos.

**F). Desarrollo profesional:** contamos con varias herramientas de línea de carrera, promociones internas, oportunidades a nivel corporativo y *Coaching* profesional.

**G). Gestión de la comunicación interna:** gestión de la línea gráfica de la empresa y administración de canales (murales, periódicos, TV, intranet).

**H). Gestión de beneficios:** definición y actualización demográfica de la población, identificación de necesidades, diseño y renovación de beneficios, implementación de beneficios, evaluación del impacto de los beneficios, gestión de la salud laboral y gestión de comedores.

**I). Gestión del liderazgo y del clima laboral:** gestión de clima (Grupos de enfoque encuestas, plan de acción y seguimiento), gestión de liderazgo (encuesta de liderazgo, 360°, *Coaching*, seguimiento), auditoría de clima / cultura y gestión de eventos de integración.

**J). Sistema de gestión integral:** incluye gestión de estructuras organizacionales, el monitoreo del plan estratégico, gestión de indicadores, definición y seguimiento de objetivos, revisión y optimización de procesos y auditoría del sistema de gestión.

**K). Análisis de Datos de Talento:** es el área que mantiene todos los indicadores de gestión humana actualizados y también realiza los estudios estadísticos basados en dichos indicadores.

**L). Asesor del Negocio:** socio estratégico del negocio desde la gestión humana, se encarga de levantar las necesidades, las canaliza a gestión humana y brinda soluciones acertadas.

**M). Sostenibilidad:** lleva a cabo los proyectos relacionados con lograr la sensibilización de colaboradores, gestión de comunidad y clientes, gestión de productos y proveedores, valor compartido y sistema de gestión ambiental.

Este Modelo de Gestión de Personas está totalmente internalizado por el área de Gestión Humana y es conocida por todos los integrantes la empresa. Este es un modelo dinámico que se moderniza y adapta a las diferentes necesidades de la compañía, buscando ser eficiente y efectivo.

### **Capítulo III. Visión, misión, valores**

#### **1. Declaración de la visión**

La visión de Supermercados La Fabulosa es: “Ser la primera opción de compra para todos los peruanos”.

#### **2. Declaración de la misión**

La misión de Supermercados La Fabulosa es: “Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida”.

#### **3. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional**

La filosofía corporativa de Supermercados La Fabulosa S.A., toma como base el modelo de gestión del grupo económico al que pertenece, el cual se extiende a todas las compañías que lo conforman. Este modelo considera tres pilares fundamentales: la generación de negocios rentables a largo plazo, la innovación y la orientación a personas. En este modelo se busca generar negocios diversos bajo el enfoque “*share of wallet*” enfocado principalmente a la clase media peruana emergente. Con clara intención de contribuir al desarrollo económico del país y al bienestar de millones de familias peruanas.

Por otro lado, Supermercados La Fabulosa siempre ha contado con una cultura basada en valores, en el año 2011 los valores o pilares culturales de la empresa se replantearon y fueron definidos como parte del plan estratégico de la compañía y validados por grupos de enfoque con los mismos trabajadores de la empresa, incluso se hizo un concurso entre ellos para elegir la propuesta final, la cual fue la siguiente:

**Gráfico 2. Pilares Culturales de la empresa Supermercados La Fabulosa.**



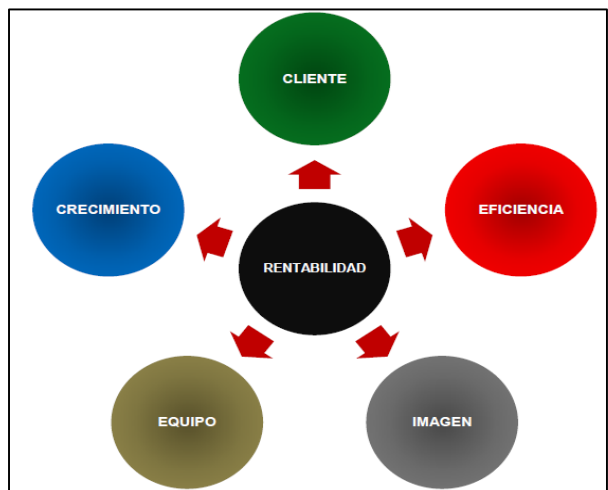
Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2011.

Desde esa fecha, Tomás es el representante de los pilares culturales de la compañía y enmarca todas las actividades culturales. Ha logrado gran acogida por parte de los colaboradores y es ahora la marca interna de la cultura de la empresa.

#### **4. Determinación de objetivos a largo plazo**

Supermercados La Fabulosa basa el logro de sus objetivos de largo plazo con cinco estrategias.

**Gráfico 3. Estrategias para el logro de objetivos**



Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2013.

En la dimensión “cliente” se busca un acercamiento a los consumidores mejorando su experiencia de compra. En la dimensión “eficiencia” nos enfocamos en aumentar la eficiencia



de la cadena. En la dimensión “imagen” el objetivo es modernizar la imagen de la marca. En la dimensión “equipo” se busca atraer, retener y desarrollar al talento. En la dimensión “crecimiento”, continuar con el plan de expansión para incrementar la participación de mercado.

## **Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno (PESTEG)**

El análisis PESTEG identifica los factores del entorno en que Supermercados La Fabulosa S.A. desarrolla su actividad económica.

#### **1.1 Entorno político**

- La firma de tratados de libre comercio con otras naciones generan una oportunidad de mayor apertura a nuevos mercados, en lo que respecta a la importación de nuevos productos, con lo cual los productos para nuestros clientes puede ser más diversificados.
- Políticas de inclusión social, los cuales podrían beneficiar a la compañía, con algunos programas de selección masiva.
- El proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento es altamente burocrático.
- Contexto de normas socio-laborales, que en la actualidad son proteccionistas de cara al trabajador.
- Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

#### **1.2 Entorno económico**

- La proyección de crecimiento mundial para 2014 se ha revisado a la baja, de 3,4 a 3,1%, principalmente por un menor crecimiento de Estados Unidos, América Latina y Europa Oriental. Para 2015 y 2016 se mantiene la proyección de una recuperación de la economía mundial con una tasa de crecimiento de 3,8%.
- La proyección de crecimiento del PBI para 2014 ha sido revisada a la baja, de 5,5 % en el reporte de inflación de abril de 2014 a 4,4 %, debido principalmente a una revisión de la proyección de crecimiento de la actividad primaria de 3,1 a 0,9 %. En efecto, se estima una menor producción del sector pesca, por el incremento de las temperaturas del mar hacia final del año, lo mismo ocurre con el sector de minería, debido a la burocratización del estado y el retraso en la aprobación de los proyectos, así como el impacto social generado a raíz de los mismos.
- Respaldo financiero de la *holding* PerúCorp Ltd. del conjunto de empresas que operan en el Perú y en el exterior; coordinando sus políticas y su administración. Este grupo económico también opera como una empresa de inversión en valores de todo tipo. Los

principales sectores en los que opera son servicios financieros, negocio minorista y desarrollo inmobiliario; principalmente mediante sus subsidiarias Perú Financial Services (PFS) y PerúCorp Retail Inc.

El PerúCorp Retail Inc. es una compañía *holding* que agrupa a las empresas de PerúCorp Ltd. dedicadas al negocio minorista. Estas son: Supermercados La Fabulosa, una cadena de supermercados controlada por el PerúCorp Ltd. desde el año 2003; Tiendas Fabulosas, una cadena de tiendas por departamento que empezó a operar en el 2009; Financiera Fabulosa, una compañía financiera dedicada al crédito de consumo. Durante el año 2010, PerúCorp Retail, a través de su subsidiaria Lince Global Opportunities, adquirió del gobierno peruano una participación mayoritaria en Inmobiliaria Milenia S.A. En agosto de 2010 se constituye Homecenter Fabulosos S.A., empresa dedicada al mejoramiento del hogar. En enero del año 2011, a través de su subsidiaria PerúCons Corp. (Antes IFH Pharma Corp.), adquirió la cadena de farmacias Fabulosas.

Las operaciones del PerúCons Corp. , las más importantes al interior de PerúCorp Retail Inc., se concentran en el Perú en tres segmentos claramente definidos los cuales son: (i) supermercados, (ii) farmacias y (iii) centros comerciales (inmobiliario).

- **Efectos de la inflación.**

Según el reporte de inflación del mes de octubre que emite el Banco Central de Reserva del Perú, el índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana (IPC) registró en el mes de septiembre una variación de 2,74% respecto al índice de septiembre de 2013 y de 2,75% respecto al de diciembre de 2013.

La inflación reflejó principalmente alzas en los precios de alimentos, combustibles y tarifas eléctricas. El componente de alimentos y energía se incrementó en 4,0% entre enero y septiembre, y en 2,9% en los últimos 12 meses. La inflación sin alimentos y energía, es decir descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, ascendió a 1,75 % entre enero y septiembre y a 2,57% en los últimos 12 meses.

Para fines de 2014 se espera que la inflación anual ascienda a 3,0%, con lo que ubicaría en el límite superior del rango meta y hacia el 2015 esta convergería a 2%.

La Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del BCRP muestra que las expectativas se encuentran dentro del rango meta, y se proyecta una reducción gradual a 2% en el horizonte 2015-2016. En este contexto, una posición adecuada de política monetaria contribuye a mantener las expectativas inflacionarias dentro del rango meta, en

particular, en condiciones de choques persistentes e importantes en los productos sensibles de la canasta del IPC.

La interpretación de las proyecciones de inflación, vislumbran un panorama positivo que no limita las proyecciones de crecimiento del sector.

### **1.3 Entorno social**

Las principales características del entorno social son:

- Uso intensivo de los mercados tradicionales, a pesar del cambio en la tendencia y sofisticación del consumidor peruano; aún persiste la cultura asociada a la compra en los mercados tradicionales; esto se ve reflejado en el relanzamiento de algunos mercados insignia (Mercado Central, Mercado N.º 1 de Surquillo, Mercado de Lobatón) y reforzado con figuras como Gastón Acurio o Mauricio Fernandini, quienes asisten y promueven la compra en dichos centros de abastos.
- Mujer que trabaja, uno de los mayores cambios en las tendencias de consumo ocurre liderado por un sector cada vez más amplio (6.822 mil de mujeres que trabajan, crecimiento de 20,92% con respecto al 2004, fuente INEI 2012) quienes buscan mayor practicidad así como la comodidad de encontrar todo en un mismo lugar.
- Mayor fuerza de la asociación de consumidores (ASPEC) e INDECOPI, la consolidación de estos grupos de interés que cada vez toman mayor fuerza en la defensa de los derechos de los consumidores, tornan el ambiente de competencia del mercado en uno en el que hay que tener mayor cuidado en las acciones comerciales que se implementan.
- Creciente conciencia ambiental, desde mediados de los años 90 la conciencia ambiental se viene posicionando en la mente de las nuevas generaciones, son estas generaciones las que ahora tienen en sus manos la decisión de compra, por lo tanto, los efectos de la contaminación y el cambio climático han cambiado las variables de decisión de los consumidores hacia empresas que tengan responsabilidad social ambiental, así como hacia productos cada vez más sanos o cuya procedencia en su elaboración no haya generado impacto en el medioambiente.

### **1.4 Entorno tecnológico**

- Venta en línea (e-Commerce), el avance inexorable de la tecnología introduce nuevos elementos en la experiencia de compra de los consumidores, se abren nuevas opciones como la venta en línea, la cual permite organizar y realizar las compras desde cualquier

punto con acceso a Internet, y luego pasar por ellas en la tienda de mayor cercanía al consumidor.

- Innovación tecnológica para las soluciones integrales del *retail*.
- Mejora de tecnología para la preparación de alimentos.
- Mejora de la plataforma integral de *software*.

### **1.5 Entorno ecológico**

- Productos estacionarios.
- Falta infraestructura y servicios de reciclaje.
- Falta de cultura medioambiental en la población.

### **1.6 Entorno global**

- Decrecimiento de las grandes economías del mundo.
- Inestabilidad en China.
- Reducción del precio del petróleo.
- Aparición de economías emergentes.
- Crisis económica en Europa (Grecia, España e Italia).
- Crisis ambiental global.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

El sector conocido como *retail*, es aquel que hace referencia al comercio al “por menor”, “minorista” o “de venta al detalle”. Se puede decir, entonces que el *retail* se refiere a la “venta en cantidades pequeñas” (Sustainable Agriculture Research and Education s.f.). Otra forma de definirlo es cuando se hace referencia a la “venta al público” (Universidad de Piura-Agencia J. Walter Thompson s.f.). En este sentido, el mundo del *retail* hace referencia a negocios como supermercados, tiendas por departamento, bodegas, tiendas especializadas (ropa, electrodomésticos, artículos deportivos, entre otros) y en un sentido más amplio, a todo aquel negocio en el que se tiene contacto con el público, como por ejemplo: bancos, restaurantes u otros. El concepto comparte dos elementos fundamentales: la venta en cantidades pequeñas y el trato directo con el cliente.

Rico y Doria plantean que la evolución del retail se da a partir de un continuo de etapas que ellos llaman “generaciones” (Rico y Doria 2006). La generación basada en la localización; variedad y surtido; precio; calidad; servicio; conveniencia (*convenience store*); organización y en la eficiencia logística; persuasión y experiencias gratificantes e inolvidables.

### **Sobre los tipos de *retail***

En la literatura del marketing existen diferentes clasificaciones del *retail*. En este sentido, diversos autores como Lamb (2006:205), Stanton (2007: 442), Kotler (2006: 505) y Hoffman (Hoffman *et al.* 2005:403) plantean una serie de tipologías.

Lamb, Stanton, Kotler y Hoffman coinciden en definir en sus clasificaciones a las “tiendas por departamento”, “supermercados” y “tiendas especializadas”. Lamb y Stanton concuerdan en considerar a las “tiendas de descuento” y a los “clubes de compra” como tipos adicionales. Asimismo, Stanton y Hoffman mencionan a las “tiendas de conveniencia” como grupo adicional. Por su parte, Kotler y Hoffman consideran las “supertiendas” o “supercentros” como otra tipología.

En lo que respecta a la tipología de comercio minorista o *retail*, se puede concluir que los autores analizados coinciden en: tiendas por departamento, tiendas especializadas y supermercados.

### **Supermercados**

#### **Definición de supermercado**

Según Lamb, un supermercado es «Un detallista grande y dividido en departamento de autoservicio, especializado en alimentos y otros productos de consumo no alimentarios» (Lamb 2006: 206).

Para Stanton, «La palabra supermercado se puede usar para describir un método de ventas al detalle y un tipo de institución. Como método, las ventas al detalle en supermercado presentan varias líneas de producto relacionadas, un alto grado de autoservicio, registro de caja centralizado en su mayor parte y precios competitivos. En los supermercados se venden diversas clases de mercancía, incluidos materiales de construcción, productos de oficina y, en particular, comestibles» (Stanton 2007: 446).

Por otro lado, Kotler menciona que los supermercados son: «Establecimientos relativamente grandes, de bajo costo y márgenes reducidos, gran volumen de ventas, en régimen de autoservicio, diseñados para satisfacer la totalidad de necesidades de alimentación y productos para el hogar de los consumidores» (Kotler 2006: 505).

Para Hoffman, el concepto de supermercado entraña cinco principios básicos que buscan mejorar la productividad de las ventas al menudeo y reducir los costos de distribución (Hoffman *et al.* 2005: 405): a) Exhibidores para la elección personal y el autoservicio; b) Centralización de los servicios al cliente en la caja de salida, c) Instalaciones físicas de gran escala y bajo costo, d) Gran hincapié en los precios, e) Una amplia variedad de mercancía para facilitar la compra de muchos artículos.

### **Historia de los supermercados en el Perú**

En el año 1953 se abrió la tienda Supermarket, perteneciente a la familia Olcese, que ofrecía alimentos, artefactos y vestidos, con un servicio rápido y cómodo (*Lima como la conocimos* s.f). Los Olcese incorporaron características que habían observado durante su paso por los Estados Unidos; es así como optaron por brindar carritos. El público acudió en forma masiva a realizar sus compras a dicho local, mostrando así la aceptación rápida por parte del consumidor peruano, e hizo dar un giro de 180° en la forma de comprar los comestibles por parte de las amas de casa en el Perú (Torres 2009). Sin embargo, pasó a las filas de las empresas expropiadas de la época por el Gral. Velasco Alvarado, y fue asimilada por EPSA (Empresa Peruana de Servicios Agropecuarios), que desapareció en 1984 (Castro Lizarbe y Espinoza 2009). Por otra parte, hubo otros factores que afectaron el negocio: «Las cadenas habían estandarizado sus productos, precios y servicios dirigidos a los niveles socioeconómicos de mayor poder adquisitivo, estrategia que en principio fue buena, pero no tomó en cuenta la incorporación de nuevos estratos y la evolución del comportamiento del consumidor, quien exigía cada vez más diferencia y variedad» (Maximixe 2009 b:79).

Otra empresa representativa del inicio del *retail* moderno en el Perú fue Monterrey, cuyos inicios se remontan al año 1952, cuando inauguró tres locales, uno de ellos en la avenida Larco, en el típico distrito de clase media y alta limeña de Miraflores. Esta compañía tuvo una expansión continua: las tiendas Monterrey llegaron a tener hasta 16 locales en 11 distritos de Lima. Otra compañía pionera en el sector fue Tiendas

Industriales Asociadas (TIA), que inauguró su primera tienda en la calle Schell en Miraflores, también en la década de 1950.

Otros supermercados eran Galax y Todos, que abrieron por la misma época, los cuales fueron comprados por Wong a principios de la década de 1990 (Batalla 2009). En la década de 1990 recién empezaría el despegue de las grandes cadenas comerciales como Wong, fundada en 1983 por la familia Wong, quienes se habían iniciado en el *retail* de alimentos y de abarrotes con una bodega ubicada en San Isidro; luego aparecieron Supermercados Peruanos (como Supermercados Santa Isabel) y la cadena chilena Tottus (De Perú s.f.). Se fue creando nuevos formatos como Minka, un gran centro comercial, y así también los supermercados empezaron su expansión hacia provincias; además, aparecieron estrategias nuevas, como ofrecer ómnibus especiales para llevar a las familias a sus establecimientos (Torres López 2009).

La cadena holandesa de venta mayorista Makro ingresó a Perú en el 2009, con una inversión de US\$ 5,5 millones (Maximixe 2009b: 79). En el 2010, esta empresa contaba con locales en los distritos limeños de Surco, Santa Anita, Independencia y la provincia constitucional del Callao. Esta cadena abrió sus locales para atender a hoteles, restaurantes, bodegas, oficinas, entre otros.

### **El *retail* de alimentos y los supermercados en el Perú**

La industria del *retail* de alimentos comprende a los supermercados e hipermercados, las tiendas de descuento (tiendas reconocidas por sus bajos precios y por las grandes cantidades que venden), y también las bodegas y los mercados. Se puede apreciar estos formatos en todo el mundo, con algunas variaciones.

En cuanto a los *retailers* más pequeños, conocidos en nuestro país como “bodegas” o “minimarkets”, son aquellos puntos de venta que buscan ubicarse en un lugar estratégico dentro de una zona poblada, y ofrecen productos diversos como alimentos, bebidas, productos para el cuidado personal y del hogar, entre otros. (González 2010).

El país tiene aún un gran potencial de desarrollo en lo que se refiere a los supermercados, pues la gran mayoría del *retail* de alimentos se negocia en las bodegas o negocios independientes que se encuentran en los mercados. Solamente en Lima y



Callao se puede encontrar 1.300 mercados tradicionales y cerca de 150 supermercados, mientras que las bodegas, el *retailer* de alimentos más desarrollado en nuestro país, llegan a un total de 70,000 (Ipsos-Apoyo 2014<sup>a</sup>). Se debe destacar que el 61% de amas de casa de Lima acuden a las bodegas diariamente (Marticorena 2010). Este formato es el más desarrollado en el Perú.

El desarrollo de los supermercados en nuestro país encuentra ciertos obstáculos, como la posibilidad de desplazamiento. Se debe tener en cuenta que solamente el 17% de los peruanos cuentan con automóvil, y esto favorece a los mercados o bodegas que se encuentran cercanos a la vivienda (Marticorena 2010), porque para acudir a ellos no se necesita hacer grandes desplazamientos.

Desde el *boom* gastronómico y el impulso para que Lima se convierta en la capital gastronómica de Latinoamérica, el chef Gastón Acurio ha propuesto restaurar los mercados más tradicionales de la capital. Uno de ellos el Mercado N.º 1 de Surquillo, el cual recibe numerosos visitantes, entre amas de casa, estudiantes de cocina, encargados de las compras de hoteles y restaurantes, y hasta turistas nacionales e internacionales (Torres López 2009).

En el Perú, la penetración de supermercados también es escasa y solamente se aproxima al 20%. Con estas cantidades, nuestro país solo supera a Bolivia en cuanto a penetración de supermercados y se encuentra aún lejos de Chile (68%) (Apoyo Consultoría 2015<sup>a</sup>).

Durante el 2009, el mercado peruano se mostró muy atractivo para supermercados y tiendas por departamento. Las ventas por metro cuadrado de un supermercado en el Perú son superiores que en otros países, pues llegan a US\$ 8.146, mientras que en Brasil son de US\$ 6.390 y en Chile, de US\$ 5.320 (El Comercio- Día1 2009b: 22).

En el Perú, existen tres grandes grupos de cadenas de hipermercados y supermercados:

- CENCOSUD
- Supermercados La Fabulosa S.A
- Hipermercados TOTTUS

También se han incorporado a este sector los Supermercados Candy, de la familia Wong; en la Ciudad Comercial Minka, del Grupo Romero, entre otros. A inicios del 2009, el Grupo Wong mantenía una participación de 35%; Supermercados La Fabulosa, de 33%; e Hipermercados Tottus, de 17% (Class & Asociados 2010:5). En la actualidad la participación de mercado sigue siendo liderada por Cencosud con 41% de participación, seguida de Supermercados La Fabulosa con 35% de participación y de Tottus con 24% de participación de mercado (Kantar, 2015).

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

El modelo desarrollado por el economista Michael Porter describe cinco fuerzas que influyen directamente sobre la competitividad del sector y, del mismo modo, sobre la rentabilidad de las entidades. La quinta fuerza es la resultante de la interacción de las cuatro primeras.

### **2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Una amenaza importante que se presenta en el sector retail – supermercados está relacionada con la existencia de las bodegas y mercados, ya que funcionan como tiendas de conveniencia y acceder a gestionar el funcionamiento de una no requiere de mucha inversión. Asimismo, la gran actividad gastronómica y la visita intensiva televisada de los grandes chefs a los mercados existentes, está reviviendo el hábito de consumo hacia estos negocios por parte de las amas de casa tradicionales quienes son el público más difícil de habituar hacia la compra en supermercado.

Existen varios indicadores que brindan luces sobre la baja penetración del sector retail en el Perú, y en específico de la penetración del sub-sector “supermercados” dentro del retail moderno en el Perú. En primer lugar, desde el indicador básico del consumo podemos ver que los mercados tradicionales representan el 80% del consumo de los peruanos, dejando solo el 20% del consumo para el supermercado (Victor Albuquerque, Jefe de Análisis Sectorial de Estudios Económico en Apoyo Consultoría, Diario Gestión, Febrero 2015). Esta realidad es muy distinta a la de nuestros países vecinos, en Chile, por ejemplo, la penetración de los supermercados es de 68% y en Colombia es de 28%. (Kantar World-Panel, Setiembre 2013. Publicaciones en Diario El Mercurio de Chile, Febrero 2014 y El Tiempo de Colombia, Julio 2015). Adicionalmente, otro indicador importante que mide la penetración del mercado son los metros cuadrados utilizados por el sector retail moderno (supermercados), acá podemos ver que,

en comparación con mercados latinoamericanos más desarrollados como Chile o México, los cuales cuentan con un promedio de 97 y 109 m<sup>2</sup> por cada 1,000 habitantes respectivamente, Perú tiene aún un amplio espacio para crecer, al mantener 17m<sup>2</sup> por cada 1,000 habitantes (Análisis del Sector Retail Supermercados, Equilibrium Clasificadora de Riesgo, Lima – Perú, Noviembre 2013). Por otro lado en cuanto al PBI, las ventas de supermercados representan 1.7% del PBI peruano al 2012, mientras que el promedio en la región es de 4.4% del PBI (Kallpa Security Agentes de Bolsas, Lima – Perú, Enero 2014).

La poca participación del mercado moderno en el Perú genera competencia desleal ya que la mayor parte de consumidores acceden a precios menores en los mercados de abastos, quienes, al no cumplir con las legislaciones vigentes (tributaria, laboral, sanidad, etc.), generan un mercado informal que puede ofrecer una oferta más competitiva. Por otro lado, los denominados mercados mayoristas se encuentran siempre al acecho de las ofertas que publica el *retail* moderno, restándole competitividad al sector que, con estas acciones, no logra fidelizar a sus clientes habituales u objetivo. Por sus características, el consumidor peruano más representativo es “cazador de ofertas”, lo que determina la estrategia de la compañía y no genera una vinculación a largo plazo con los clientes.

La cada vez menor disponibilidad de terrenos y, por ende, su elevada cotización, hacen de este factor una barrera de entrada importante para competir en este sector. El sector *retail* es un sector muy competitivo, lo cual tiene consecuencias directas sobre el precio de los productos, generando bajos márgenes comparado con otros sectores. Por ello, una barrera de entrada importante es la necesidad de capital (es decir, contar con un respaldo financiero que pueda solventar las inversiones en este sector).

### **2.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

En el sector *retail*, específicamente el de comercialización al por menor, existe una afectación importante por el factor de negociación de los proveedores, ya que en la industria alimentaria nacional existe concentración en el manejo de ciertos productos, por ejemplo Gloria y sus productos lácteos; Alicorp y todos los productos de abarrotes (aceites, arroz, fideos, salsas, etc.), entre otros. Por otro lado, los grandes fabricantes prefieren venderles sus productos al mercado tradicional debido a que tienen una mayor porción del mercado y que la informalidad les permite manejar una negociación más ventajosa, por ejemplo, condiciones como: inexistencias de estándares de calidad, pronto pago, entre otros.

### **2.2.3 Poder de negociación de los compradores**

En este sector, los clientes no están muy bien organizados, por ende, no generan una presión importante en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar. La guerra de precios viene fijada con respecto a la competencia directa que se tiene en el sector de *retail* moderno, ya que las empresas pertenecientes a este grupo disputan entre sí a una gran masa de consumidores, los cuales, al tener un comportamiento de compra por volumen, pueden generar grandes márgenes a favor de la compañía.

### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

Como hemos comentado, uno de los factores de mayor competencia en este sector es el precio y, al existir competidores que también utilizan la misma estrategia, para los clientes es muy fácil sustituir la necesidad de compra en cualquiera de los competidores. Para evitar ello, un factor clave de diferenciación viene otorgado por la calidad de nuestros productos frescos, una mejor ubicación de las tiendas, los programas de lealtad y manejo de relaciones con los clientes.

### **2.2.5 Rivalidad entre competidores**

En la industria *retail*, en particular en el rubro supermercados, la rivalidad entre los competidores es bastante agresiva, este alto grado de rivalidad limita la rentabilidad de los competidores en este sector, hablamos de márgenes de utilidad bajos, respecto de otras industrias. Si a estos factores le sumamos que la base sobre la que competimos es pequeña; recordemos que la penetración del supermercado en Perú no supera el 20% (Apoyo Consultoría, 2015), las estrategias de precios y ofertas agresivas se vuelven parte de una batalla incesante con el objetivo de incrementar la participación de mercado, debido, a su vez, al lento crecimiento del sector.

## **Capítulo V. Análisis interno de la organización**

Supermercados La Fabulosa forma parte de un sólido grupo económico peruano, y es la segunda cadena de autoservicios en importancia en el mercado nacional, cuenta con 102 tiendas distribuidas entre Lima y provincias; con cinco marcas diferenciadas según segmentos. Las ventas de Supermercados La Fabulosa han mostrado una tendencia creciente como respuesta a la inauguración de nuevos locales (diez en promedio anual durante los cinco últimos años) y al importante posicionamiento que están alcanzando sus diferentes formatos. Su participación de mercado alcanza el 35% (Kantar, 2015) y su equipo está constituido por aproximadamente 14.000 personas distribuidas entre Lima y 21 ciudades del interior del país.

### **1. Modelo de negocio de la empresa**

El Perú es un país con una situación de consumo muy particular, a diferencia de sus vecinos sudamericanos, en nuestro país la mayoría de ciudadanos realiza sus compras en los mercados de abasto y muy poco es lo que han podido hacer los grandes operadores del *retail* moderno a pesar de 7,671 m<sup>2</sup> de nuevas tiendas abiertas durante los últimos 5 años. El modelo de negocio de Supermercados La Fabulosa corresponde a un enfoque multi-formato en busca de cubrir los diferentes sectores sociales de la economía a fin de ampliar esta participación. Así, tenemos las siguientes marcas:

#### **Hipermercados**

Se trata de locales con una amplia propuesta de surtido en productos de alimentación (frutas, verduras, carnes, pescados, comidas preparadas, fiambres, abarrotes, etc.) y no alimentación (textil, hogar, bazar, electrodomésticos, etc.) en espacios entre 2.500 y 4.500 m<sup>2</sup>. La marca de estos hipermercados es una marca exitosa que ha sido capaz de contar con un posicionamiento sólido y transversal en todos los sectores de la sociedad y que representa el 78% de la facturación total de la compañía. El 32% de estas tiendas se encuentran ubicadas dentro de centros comerciales del grupo económico, su función es la de brindar productos surtidos para la compra de abastecimiento regular.

## **Supermercados**

Este formato fue lanzado al mercado a fines del 2006 aprovechando la imagen visual, la estructura de precios, los artículos publicitarios y la dinámica comercial de los hipermercados, se establecen en un menor espacio físico (1.500 m<sup>2</sup> y 2.500 m<sup>2</sup>), con menores requerimientos logísticos y ofrecen principalmente productos alimenticios; a través de este formato se busca acercar la propuesta comercial a los “barrios y urbanizaciones” con intención de reabastecimiento, o de “compra frecuente”, en períodos más cortos que el hipermercado.

### **Supermercados *top***

Supermercados *top* es un formato innovador enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes de mayor nivel socioeconómico. Este concepto es único en el mercado peruano, con un esquema especial de distribución, iluminación, calidad, variedad de productos y marketing directo. Se trata de un formato *premium* con un surtido *gourmet* que tiene las mayores ventas y rentabilidad por metro cuadrado y también los mayores índices de lealtad de quienes consumen en la empresa.

### **Formato precio**

Se trata de un formato que nace en respuesta a la necesidad de incrementar la participación de mercado del sector *retail* moderno en el Perú y captar a los consumidores del mercado tradicional con características de precio y variedad que se adecuan a segmentos socioeconómicos con menor capacidad adquisitiva que los tradicionalmente atendidos en supermercados.

## **2. Cadena de valor**

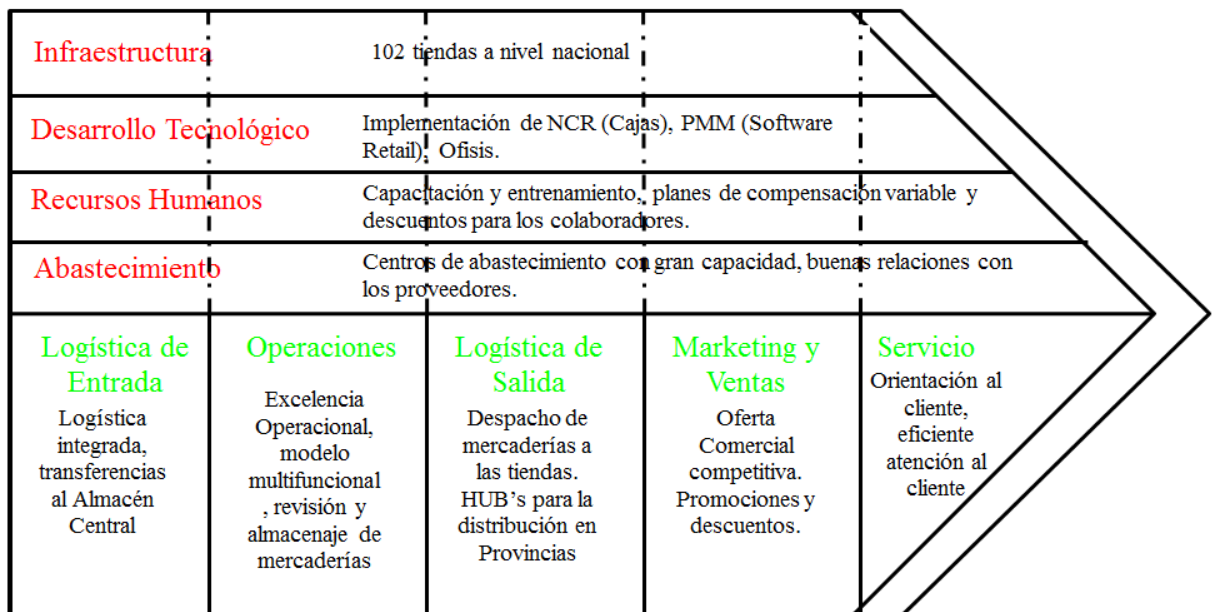
En el sector *retail* dos son los grandes enfoques de gestión, uno de ellos el denominado “de alto valor” que busca dar un servicio diferenciado, pero con resultados de alto margen que permitan financiar estos servicios, y el otro que busca la “excelencia operacional” a través de una gestión eficiente de la cadena de abastecimiento y la operación, que permita brindar a los consumidores “precios bajos siempre” (D’Andreas, 2010). Supermercados La Fabulosa ha elegido este segundo enfoque como el norte de su modelo con clara intención de posicionarse en la mente del consumidor como el lugar moderno en donde puede adquirir productos de calidad a un

precio justo. Este enfoque obliga a tener una visión integral de toda la cadena de abastecimiento que incluye:

- Compras de productos de calidad a precios accesibles.
- Logística integrada y distribución centralizada que incluye la operación de modernos centros de distribución tecnificados y HUB's que permitan cubrir la red en provincias.
- Centros de fabricación para la producción centralizada y eficiente de alimentos preparados (panadería, pastelería, comidas, etc.).
- Excelencia en la ejecución en tiendas y administración eficiente de sus recursos humanos, materiales y servicios.
- Un modelo multifuncional de operación que busca la mayor eficiencia de la gestión de personas y de atención efectiva al cliente.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la adaptación del modelo “Cadena de Valor” de M.Porter a Supermercados La Fabulosa, en donde se pueden observar la descripción de los componentes de la cadena de valor:

**Gráfico 4: Cadena de Valor de Supermercados La Fabulosa, según modelo de Cadena de Valor de M.Porter**



Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2014.

### 3. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja

A continuación se presentan las ventajas competitivas y desventajas de Supermercados La Fabulosa, según el Modelo VRIO de Jay Barney (Journal of Management, J.Barney, Universidad de Texas, 1991):

**Tabla 1: Análisis VRIO de Supermercados La Fabulosa**

Recurso/Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Observaciones
Posicionamiento de sus formatos. Reconocimiento de marca	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Franco proceso de expansión como cadena de autoservicios. (10 Aperturas en promedio)	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Clara orientación a personas como pilar fundamental, que busca contar con una cultura sólida, base para crecimiento sostenido de la organización.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Crecimiento en ventas logrado sobre la base de áreas comerciales más extensas.	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Esquema de gestión de gastos operativos y financieros y buena capacidad de cobertura financiera.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Respaldo del grupo económico sólido al que pertenece.	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Fuentes de financiamiento principalmente externas.	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Liderazgo de ventas en provincias	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Estándares operativos y logísticos y el proceso de expansión de sus operaciones.	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Calidad de los productos y procesos reconocidos por certificaciones internacionales como HACCP, ISO 9001.	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Sistemas y procesos en vías de consolidación	No	No	No	No	Desventaja Competitiva
Falta de acceso a información segmentada de los clientes (no permite personalizar la oferta y generar fidelidad).	No	No	No	No	Desventaja Competitiva
Alta rotación del personal	No	No	Sí	No	Desventaja Competitiva

Fuente, Supermercados La Fabulosa, año 2014.

Como podemos apreciar, las ventajas competitivas se encuentran en:

- El posicionamiento de sus formatos:
  - Ipsos Apoyo e Infinito Consultores realizaron el primer estudio de las marcas más relevantes del Perú en el año 2013, reconociendo a Supermercados La Fabulosa como el supermercado de mayor preferencia por los consumidores peruanos, quedando en primer lugar dentro del rubro supermercados.
  - The Reputation Institute e Inmark Perú, en los meses de Marzo y Abril del año 2014, realizaron el estudio RepTrack Pulse Perú 2014, la finalidad de este estudio era detectar a las empresas con mejor reputación a nivel mundial y Supermercados La Fabulosa obtuvo el onceavo lugar de las empresas con mejor reputación en el país, obteniendo adicionalmente varios reconocimientos en diferentes dimensiones: cuarto puesto en Innovación, décimo puesto en Liderazgo y cuarto puesto en Finanzas. Además obtuvo el octavo lugar entre las empresas con mayor familiaridad en el Perú, posicionándonos como una de las empresas más recordadas en el mercado.



- La prestigiosa firma Millward Brown Vermeer, realizó un estudio del valor de las marcas en Latinoamérica a base de entrevistas a consumidores e indicadores financieros. Como resultado de este estudio, Supermercados la Fabulosa ocupó el puesto 9 del Perú (Estudio Brandz Top 50: Las Marcas más Valiosas de Latinoamérica, elaborado por Millward Brown Vermeer, 2013).

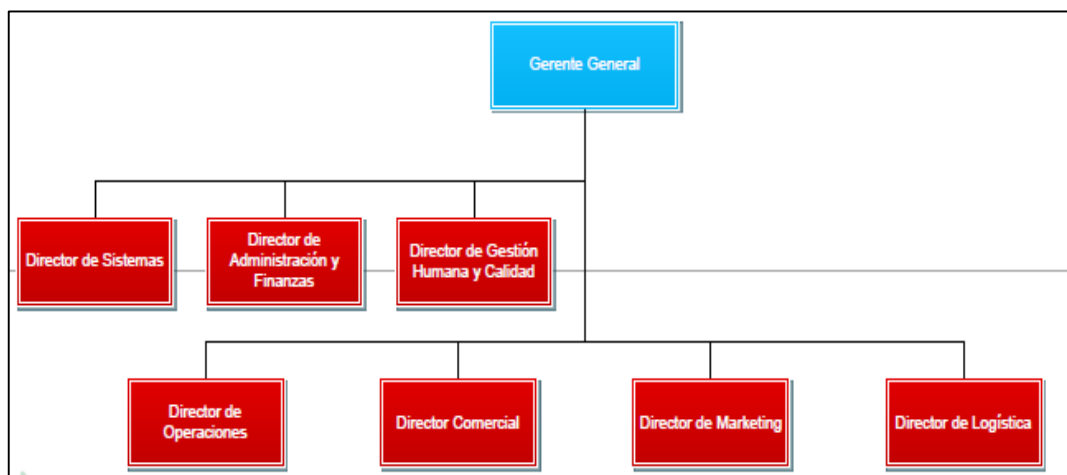
Entre las fuentes de desventaja se encuentran:

- Los sistemas y procesos aún están en vías de consolidación, debido a los múltiples cambios introducidos en los últimos años, con miras a la mejora continua.
- La alta rotación del personal.
- Las fuentes de financiamiento principalmente externas, generan deudas en dólares que impactan la utilidad de la compañía, en función a los flujos cambiarios.
- La falta de acceso a información segmentada de los clientes que no permite personalizar la oferta y generar fidelidad.

#### 4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Supermercados la Fabulosa cuenta con diez niveles que van desde la Gerencia General y su Comité Directivo hasta los representantes de servicio, que son los niveles más operativos de la organización, encargados de la reposición de productos y la atención del cliente en los puntos de venta.

**Gráfico 5. Organigrama general de la compañía**



Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2013

En cuanto a la gestión operativa de las tiendas, la estructura incluye gerentes a cargo de las unidades de negocio reportando a gerencias zonales que, a la vez, son agrupadas por gerentes de formato. En otra de las áreas *core* la gestión comercial está organizada por gerentes de categoría que reportan a gerencias divisionales.

## 5. Área de gestión de personas

La Dirección de Gestión Humana está organizada en cuatro áreas:

- **Reclutamiento y Selección:** reclutamiento y selección del talento en la compañía.
- **Cultura y Talento:** diseño de la estrategia de capacitación y gestión de la cultura.
- **Compensaciones:** compensación y de administración de las políticas de pago.
- **Bienestar y Asesoría:** administración de beneficios, subsidios y políticas de salud.

La Dirección de Gestión Humana consta de setenta personas, cuatro gerencias a cargo y una estructura tipo “plataforma de servicios” que intenta atender las necesidades de miles de colaboradores en todo el país. La estrategia de gestión de personas está basada en los siguientes lineamientos:

- **Consolidación de una cultura sólida basada en seis pilares:** transparencia; orientación a personas; eficiencia y orientación a resultados; actitud innovadora, y trabajo en equipo. Se busca lograr este objetivo a través del alineamiento de los procesos de gestión humana y lo líderes de la compañía alrededor de estos pilares. De esta forma, logramos un modelo consistente y objetivo medido por herramientas como encuestas, focus, 360°, etc., que sirven como fuente de mejora y consolidación.

- **Atracción y retención del talento:** esta estrategia está enfocada en dos niveles: el nivel masivo, en el cual se busca reducir rotación y cubrir la dotación de las tiendas para garantizar la continuidad del negocio y el nivel denominado HiPers e HiPos (alto rendimiento y alto potencial) que busca identificar a los colaboradores más talentosos en las posiciones más críticas para retenerlos y desarrollarlos, de tal manera de generar un impacto positivo en todo el negocio.

- **Desarrollo y consolidación del modelo de liderazgo:** a través de esta estrategia se busca garantizar la efectividad de los líderes como facilitadores de los equipos de trabajo logrando aprovechar al máximo el potencial del talento mediante su motivación y desarrollo permanente.

## **Capítulo VI. Estudio de campo**

### **1. Objetivos del estudio**

El propósito del presente estudio es detectar las causas que generan la rotación de personal operativo en Supermercados La Fabulosa, y las posibles medidas para su reducción. Para cumplir con este propósito se llevaron a cabo grupos de enfoque y encuestas de salida que permitieron identificar las principales razones de la deserción de personal y diseñar un plan de acción que hicieran más efectiva la retención del nivel operativo.

### **2. Metodología**

La metodología de identificación de causas se basó en grupos de enfoque, encuestas de salida, encuestas de satisfacción laboral y llamadas telefónicas a ex trabajadores como se describe a continuación:

#### **a). Grupos de enfoque**

Se realizaron doce grupos de enfoque con muestras representativas de diversos cargos operativos de las tiendas de Supermercados La Fabulosa de la provincia de Lima. El libreto de los grupos de enfoque del año 2012 se puede encontrar en el Anexo 1.

Para los grupos de enfoque se convocaron a otros dos puestos de tienda adicionalmente a los representantes de servicio, tales como: representantes de servicio en entrenamiento para ser jefes de sección y jefes de sección, esto con la finalidad de tener una visión más global de las percepciones de los trabajadores de la tienda sobre la rotación y para poder realizar un cruce de información, y obtener más consistencia en las variables detectadas.

#### **• Resultado de los grupos de enfoque con los representantes de servicio**

- En general, los participantes afirman que están satisfechos con el trabajo que realizan, a excepción de una minoría que considera que tiene mucha carga de trabajo por causa de falta de personal y demoras en la reposición del mismo por parte del área de selección.
- Las principales razones por las que los trabajadores están motivados en el trabajo son: el buen trato, la estabilidad laboral, una línea de carrera, el reconocimiento, la capacitación, y los beneficios.

- Se percibe una comunicación positiva entre compañeros y entre las diversas áreas; también afirman necesitar cursos de trabajo en equipo y charlas motivacionales para motivarse aún más.
  - Todos manifestaron tener una buena relación con sus colegas, pero esperan un mejor trato y liderazgo de los jefes directos.
  - Los participantes piden una mejora en la inducción haciéndola más profunda y con mayor duración, también incrementarían las horas de capacitación que reciben; adicionalmente piden estructurar su propia línea de carrera, que se reconozcan las horas extras con dinero y no con compensación de tiempo.
- **Resultado de los grupos de enfoque con los representantes de servicio en entrenamiento para jefes de sección – RS1**
    - Los participantes, en general, consideran como factores motivacionales para seguir con su trabajo en la empresa a las oportunidades de estudio, los beneficios y las oportunidades de liderar.
    - La evaluación de la relación con sus colegas es positiva, aunque podría mejorarse la comunicación. Afirman que el trato de los gerentes de tienda debe mejorarse necesariamente.
    - Consideran la selección, inducción y capacitación como factores principales que se deben de mejorar para motivar más a los trabajadores.
    - Las principales razones para permanecer más de un año en la organización son: las oportunidades de estudiar gracias a los descuentos de los convenios educativos que maneja la empresa, el buen clima, el desarrollo de carrera, un vínculo estable, el pago de sueldo puntual, el reconocimiento, la confianza y la interacción con los clientes.
  - **Resultado de los grupos de enfoque con los jefes de sección**
    - Las razones que motivan a este grupo a trabajar más tiempo en la empresa son: las oportunidades de desarrollo, las opciones de estudiar, la facilidad de horario, el reconocimiento, los beneficios y el buen trato.
    - Se consideran las principales oportunidades para motivar a la capacitación, el liderazgo, y gente capacitada en el puesto.
    - Se considera como positiva la relación entre pares y con los supervisores, aunque se manifiesta que los gerentes de tienda los presionan en exceso.
    - Piden mejorar el proceso de selección, inducción y capacitación, indican que son áreas que debieran revisarse y mejorarse para que puedan lograr sus objetivos.

- Los principales motivadores para permanecer más de 1 año en la organización son: la oportunidad de estudiar, el desarrollo de carrera, los beneficios, el horarios flexible, la estabilidad, el pago puntual, el reconocimiento, la interacción con los clientes, y el buen clima.
- Solicitan mayor comunicación entre gerentes, jefes y supervisores, que se reconozca el esfuerzo físico, pagar horas extras con dinero y no con compensación de tiempo (con descanso) y ampliar los beneficios al primer mes como factores claves para solucionar la rotación.

En resumen, se puede observar que en los tres cargos aparece la oportunidad de estudio, la flexibilidad de horario, las oportunidades de desarrollo, el buen trato con los colegas y supervisores, un buen clima laboral y un vínculo laboral estable, como factores motivacionales. Mientras que los procesos de inducción, capacitación, selección, compensación de horas extra y liderazgo son aspectos que se piden revisar.

#### **b). Entrevistas telefónicas a personal cesado**

Para poder obtener información cualitativa de personal cesado durante el año 2012, se optó por ubicarlos telefónicamente para hacerles una breve encuesta (Anexo 2), la información obtenida de las conversaciones telefónicas sirvió para poder indagar especialmente sobre los motivos de cese. Los ex - trabajadores encuestados ocupaban los puestos de representante de servicio, representante de servicio en entrenamiento para jefe de sección y jefes de sección.

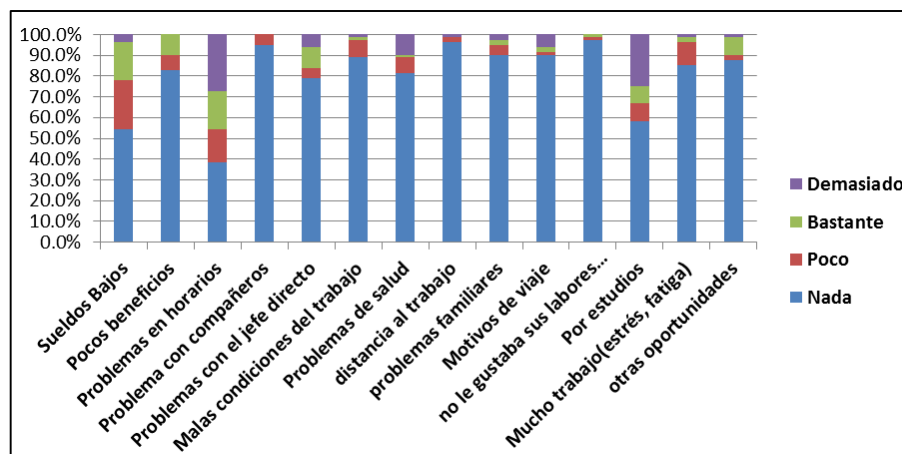
Los motivos más importantes por los que los trabajadores encuestados decidieron irse de la empresa en el año 2012, basándonos en las respuestas entregadas telefónicamente por personal cesado, son: problema con los horarios, estudios, problemas con el jefe directo y sueldos bajos (tabla 2, gráfico 6).

#### **Tabla 2. Resultados de entrevistas telefónicas a personal cesado**

Motivos de Cese	Nada	Poco	Bastante	Demasiado
Sueldos Bajos	54,3%	23,5%	18,5%	3,7%
Pocos beneficios	82,7%	7,4%	9,9%	0,0%
Problemas en horarios	38,3%	16,0%	18,5%	27,2%
Problemas con compañeros	95,1%	4,9%	0,0%	0,0%
Problemas con el jefe directo	79,0%	4,9%	9,9%	6,2%
Malas condiciones del trabajo	88,9%	8,6%	1,2%	1,2%
Problemas de salud	81,5%	7,4%	1,2%	9,9%
Distancia al trabajo	96,3%	2,5%	0,0%	1,3%
Problemas familiares	90,1%	4,9%	2,5%	2,5%
Motivos de viaje	90,1%	1,2%	2,5%	6,2%
No le gustaba sus labores diarias	97,5%	1,2%	1,2%	0,0%
Por estudios	58,0%	8,6%	8,6%	24,7%
Mucho trabajo (estrés, fatiga)	85,0%	11,3%	2,5%	1,3%
Otras oportunidades	87,5%	2,5%	8,8%	1,3%

Fuente: Supermercados Peruanos, año 2012.

**Gráfico 6. Resultados de entrevistas telefónicas a personal cesado**



Fuente: Supermercados Peruanos, año 2012.

### c). Encuestas de salida a personal cesado

Desde el año 2012 se instauró la práctica de realizar encuestas de salida a los trabajadores cesados de la empresa con la finalidad de obtener información sobre las razones que los motiva a dejar la compañía; brindando un gran aporte a la mejora de la gestión humana en las diversas

áreas de trabajo (Anexo 3). Fue gracias a estas encuestas de salida que se detectaron nuevamente los principales motivos de cese, los cuales son: problemas con los horarios, con el jefe directo, con los estudios y con los sueldos.

#### **d). Encuestas de satisfacción laboral y liderazgo**

Supermercados La Fabulosa mide la satisfacción laboral y el liderazgo de sus jefes una vez al año con una encuesta interna diseñada a la medida, dentro de esta encuesta de satisfacción laboral hay varias preguntas que dan luces sobre la percepción de los trabajadores sobre diversos temas como son la remuneración, la capacitación, los beneficios, entre otros; y la de liderazgo se refiere expresamente al desempeño de los jefes. Las preguntas de dichas encuestas se pueden encontrar en el Anexo 4.

En la encuesta de satisfacción laboral realizada en el año 2013, para el periodo 2012, se identificaron los siguientes aspectos con menor calificación:

- La empresa me brinda capacitaciones para mi desarrollo profesional → 80%
- Los nuevos trabajadores se integran rápido a la cultura → 79%
- La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa → 76%
- La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa → 70%

En la encuesta de liderazgo realizada en el año 2013, para el periodo 2012, se identificaron los siguientes aspectos con menor calificación:

- Se preocupa por el equilibrio entre la vida personal y profesional de su equipo → 80%
- Se preocupa sinceramente por los demás → 80%
- Administra adecuadamente los horarios de trabajo → 80%
- Cumple con sus promesas → 80%
- Se preocupa por dar retroalimentación adecuada → 80%
- Acepta que el error es parte del trabajo → 79%
- Mi jefe no tiene favoritos, su trato es imparcial → 75%

Entre los resultados más bajos de ambas encuestas se rescata el tema de sueldos, capacitaciones, horarios, adaptación al trabajo y un mal liderazgo.

Posteriormente a la identificación de causas, se procedió al diseño y formulación de programas, así como su implementación en la secuencia descrita en el Capítulo VII. Formulación de

estrategias de gestión de personas específicamente en el punto 4. Plan de implementación, monitoreo y control.

### 3. Investigación de temas claves en la gestión de personas

La gestión de personas es un tema muy complejo que cuenta con diversas variables a tomar en cuenta y para poder trabajar en la reducción de la rotación de personal, se deben considerar varios temas claves de la gestión humana:

- **Selección por competencias.** Se refiere a la elección de colaboradores basados en el modelo de competencias, las cuales son *todas las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias con los que cuenta una persona, que le permiten desempeñarse de manera eficiente en un puesto determinado de trabajo* (Martha Alles, Diccionario de Competencias BsAs Argentina, 2002).
- **Compensación variable.** Es un modelo de pago basado en el desempeño, a través del cual se busca incrementar el ingreso de los colaboradores que brindan mayor aporte a la compañía.
- **Inducción.** Es el proceso mediante el cual se les da la bienvenida a los nuevos colaboradores, se les presenta la empresa y se les enseña todo lo que necesitan saber sobre los beneficios y sobre su puesto de trabajo actual, de manera que puedan desempeñarse satisfactoriamente en la empresa y en sus nuevas funciones.
- **Entrenamiento.** Es el proceso mediante el cual se forma a los trabajadores en habilidades concretas y específicas que necesitarán utilizar en su trabajo diario, con miras a obtener mejor un desempeño de su parte.
- **Línea de carrera.** Es el camino de crecimiento que siguen los colaboradores dentro de la empresa y se gestiona con el programa Creciendo con Tomás.
- **Liderazgo.** Es la habilidad de dirección y desarrollo de personas que deben tener todos los colaboradores que manejen equipos dentro de la empresa. El modelo de liderazgo de la empresa se llama Mandela y se encuentra alineado tanto con los pilares culturales de la compañía como con el modelo de liderazgo de la corporación.



## Capítulo VII. Formulación de estrategias de gestión de personas.

### 1. FODA

A continuación se muestra la matriz FODA como elemento de entrada para la gestión de personas de la compañía.

**Tabla 3. Matriz FODA**

	<b><u>Debilidades (D)</u></b> Débil liderazgo de Jefes de Sección/Gerentes de 1 Unidades de Negocio  2 Posición de Sueldos desfavorables (promedio mercado) 3 Débil plataforma de Sistemas de Gestión Humana Espectativas de crecimiento de población (estudios), no 4 alineadas a los horarios del negocio 5 Alta Rotación	<b><u>Fortalezas (F)</u></b>  1 Enfoque con clara orientación a personas Posicionamiento de marca, genera sentido de 2 pertenencia y orgullo en la población 3 Equipo con alto nivel de compromiso. 4 Sistemas de gestión humana funcionando de manera efectiva
<b><u>Oportunidades (O)</u></b> 1 Capacidad de Sinergia con empresas el Grupo Clara orientación a personas del grupo empresarial y autonomía en la gestión de 2 empresas que permite innovar en las soluciones en el campo de la gestión	<b><u>Estrategias (DO)</u></b>  O1, D1: Desarrollar sinergias con empresas del grupo, dedicadas al rubro educación, para capitalizar el interes de estudio de los colabores y mejorar el liderazgo de los Jefes/Gerentes.  O1, D2: Implementar nueva plataforma de Gestión Humana, de forma integara con las empresas del grupo de	<b><u>Estrategias (FO)</u></b>  O1, F1, F2, F3, F4: Desarrollo de líneas de carrea internas, con posibilidades de estudio certificados, aprovechando las sinergias con el grupo.
<b><u>Amenazas (A)</u></b> 1 Ingreso de nuevos competidores al sector. 2 Mayor rentabilidad por m2 de uno de los competidores 3 Legislación laboral cada vez más exigente e incremento de costos laborales	<b><u>Estrategias (DA)</u></b>  A1, D4 : Mejorar la planificación de horarios y monitorear su cumplimiento, considerando las necesidades de la población objetivo.  A1, A3, D2, D4, D5: Desarrollo de modelo de compensación variable, por objetivos de productividad.	<b><u>Estrategias (FA)</u></b>  A1, A2, A3, F1, F2, F3, F4: Desarrollo de nuevos beneficios que permitan mantener el alineamiento y compromiso de los colaboradores.

Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2014.

### 2. Objetivos del plan propuesto

El plan propuesto busca:

- Reducir la rotación.
- Mejora los programas de atracción y retención del talento.

### 3. Estrategias propuestas en el campo de la gestión de personas

De los resultados de los grupos de enfoque y las encuestas realizadas concluimos que se deben atacar las siguientes causas principales de rotación:

- A) Falta de oportunidades de estudio
- B) Falta de planificación de horarios
- C) Problemas con el jefe directo (Liderazgo)
- D) Sueldos bajos

Y a través de la Matriz FODA definimos las siguientes estrategias, las mismas que aprovechando fortalezas y oportunidades atacan las causas identificadas:

- **Estrategia 1:** Capitalizar el interés de estudio de los colaboradores y mejorar el liderazgo de los Jefes/Gerentes. Desarrollar sinergias con empresas del grupo, dedicadas al rubro educación, si fuera necesario.
- **Estrategia 2:** Implementar nueva plataforma de Gestión Humana, de forma integral con las empresas del grupo de Retail que nos brinde mayor soporte para la Gestión de Personas.
- **Estrategia 3:** Mejorar la planificación de horarios y monitorear su cumplimiento, considerando las necesidades de la población objetivo.
- **Estrategia 4:** Desarrollo de modelo de compensación variable, por objetivos de productividad.
- **Estrategia 5:** Desarrollo de líneas de carrera internas, con posibilidades de estudio certificados, aprovechando las sinergias con el grupo.
- **Estrategia 6:** Desarrollo de nuevos beneficios que permitan mantener el alineamiento y compromiso de los colaboradores.

Tomando en cuenta la problemática y las estrategias propuestas se desarrollaron los siguientes programas para reducir la rotación:

#### I). Programas relacionados a la Estrategia 1

- **Inspira Perú**

Alineados a la problemática de rotación y a la estrategia de aprovechar sinergias con el Grupo, diseñamos conjuntamente con IDAT un Diplomado que brinda una certificación técnica en Operaciones de Retail para nuestros Jefes y Representantes de Servicio en Tienda. A través de esta práctica capitalizamos el interés de nuestro equipo por estudiar, reforzamos habilidades de liderazgo y brindamos una certificación con valor en el mercado que es muy valorada por nuestra población. A la fecha ya se graduaron 100 Jefes y se encuentran estudiando otros 200 más. La idea es cubrir a toda la población objetivo bajo un sistema de co-pago a través del cual los colaboradores cubren el 40% del costo y Supermercados la Fabulosa el 60% restante. La malla ha sido diseñada considerando competencias fundamentales para la ejecución del trabajo del día a día, tales como el control de inventarios, precios, surtido y promoción y con un componente importante de habilidades de liderazgo y atención al cliente.

- **Implementación de Mallas Curriculares**

Como parte de las estrategias de reducción de la rotación, lanzamos “La Escuela de Tomás”, la cual es una malla curricular, hecha a la medida, que abarca los siguientes bloques:

- i. Bloque 1.- Inducción institucional y operativa.
- ii. Bloque 2.- Procesos y manejo de productos.
- iii. Bloque 3.- Habilidades personales.
- iv. Bloque 4.- Habilidades de gestión.

Luego de completar la malla curricular los colaboradores pueden acceder a mayores oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

- **Implementación del programa Dream Team**

Este equipo de “líderes de oficio” seleccionados por su experticia comprobada en temas de producción o tratamiento de alimentos (carnes, pescados, comidas, panadería y pastelería) así como en el manejo de cajas y abarrotes, busca estandarizar conocimiento en las tiendas. Luego de la selección de este equipo y su formación como entrenadores, se busca implementar un ambicioso plan de visita a las más de 100 tiendas trasladando conocimiento y experiencia en el oficio de forma periódica y permanente en el tiempo. De esta manera, se busca reducir la rotación por falta de dominio del oficio o de herramientas que les brinden a nuestros colaboradores la seguridad para seguir desarrollándose.

- **Olimpiadas – aprender jugando**

A través de este mecánica, tan lúdica y dinámica, se busca que nuestros colaboradores aprendan, como jugando, sobre una serie de exigencias, políticas, normas y procedimientos internos

relacionados a su trabajo. Considerando que el 60% de nuestra población en tienda tiene entre 18-28 años, necesitamos diseñar mecanismo de entrenamiento alineados a sus expectativas. Mediante el formato de “olimpiadas” logramos no solo incentivar el aprendizaje, sino, además, el trabajo en equipo e identificación. Esta medida aporta a reducir la rotación en la medida que brinda a nuestros colaboradores la información necesaria para desempeñarse en sus labores diarias reduciendo el estrés que significa no contar con la información para las acciones y decisiones del día a día.

- **Mejora del proceso de inducción**

Se realizó un cambio al momento de brindar la inducción de personal, esta ahora es brindada antes de la contratación, de esta manera los colaboradores deben aprobar los cursos de las áreas en las que trabajarán antes de ser ubicados en sus respectivas tiendas. Adicionalmente, se incrementaron las horas de entrenamiento, pasando de un día a tres días de capacitación. A través de este programa se logra un mayor aprovechamiento de la fase inductiva, convirtiendo cada exposición en un tema que evaluar y en una calificación para el ingreso. Además, se estableció como obligatoria la fase inductiva antes del ingreso a la tienda para asegurar que los candidatos cuenten con los conocimientos básicos de entendimiento del negocio y sus políticas. Esta práctica se había perdido en el tiempo debido a la presión por parte del cliente interno (operaciones) por cubrir sus dotaciones.

Finalmente, se diseñó un sistema de entrenamiento *on the job* con herramientas tipo *check list* para un seguimiento por parte del jefe de sección del adecuado proceso de aprendizaje en tienda y de la internalización.

- **Mejora en la gestión de los líderes**

Para mejorar la gestión de los líderes (jefes/subgerentes/gerentes) se utilizaron diferentes herramientas de gestión:

- Evaluaciones de liderazgo 180° denominadas Mandela.
- *Assesment Center* para evaluación de competencias y conocimientos a través de casos de negocio y clasificación bajo la metodología *nine box* (McKinsey).
- Evaluaciones 360°.
- Evaluaciones a través de indicadores.
- Desarrollo de programas personalizados de desarrollo.
- Seguimiento a líderes.

- Capacitación a través de diferentes programas que incluían un diplomado diseñado *ad hoc* para los diferentes grupos de líderes, en función a los resultados de las pruebas llevadas a cabo.

Todas estas pruebas tenían como único objetivo mejorar el desempeño de los líderes en cuanto a su capacidad de gestión de personas.

- **Diseño y participación en el Centro de Liderazgo del Grupo InLíder**

El Grupo ha diseñado un completo programa de desarrollo de líderes que busca generar una marca distintiva en el mercado. InLíder es el centro de liderazgo Intercorp que busca alinear los elementos culturales transversales y desarrollar un sello distintivo. InLíder está enmarcado en un enfoque negocio-líder-colaborador impulsando y acompañando el desarrollo de los líderes en la difícil tarea de equilibrar la gestión de personas con la gestión del negocio. Se trata de 3 módulos de 6 meses cada uno para el desarrollo de las competencias de líder del modelo de Liderazgo de Intercorp con soporte de instituciones tan prestigiosas como la Universidad de Harvard Publishing, CLA y Luis Huete & Co.

- **Diseño y automatización del reglamento de sanciones**

La intención de esta iniciativa ha sido reducir la “sensación de injusticia” que puede generar en los colaboradores la aplicación de sanciones no equivalentes frente a situaciones similares en una tienda o entre tiendas. A través del reglamento de sanciones estandarizado, se describe una lista muy completa de faltas, de acuerdo con la casuística de la compañía, y las medidas de sanción que corresponden de acuerdo con su gravedad, magnitud y recurrencia. A través de políticas claras, la sensación de justicia en las tiendas mejora y, por lo tanto, la permanencia, al sentir que las reglas son transparentes para todos.

## **II). Programas relacionados a la Estrategia 2**

- **Desarrollo e Implementación de la Plataforma Oflis para Gestión Humana**

Considerando la necesidad de la renovación de la plataforma de Gestión Humana, se evaluaron varias opciones de software considerando una solución “ad hoc” para la gestión de 14,000 personas a un costo razonable. El desarrollo e implementación de software Oflis se encuentra en pleno proceso y esperamos concluir su implementación a fines del año 2015. Se esperan cubrir dentro de esta plataforma procesos de reclutamiento, capacitación, gestión de presupuestos, gestión de nómina, gestión de personal, gestión de subsidios, entre otros.

- **Modelo asesor de negocio**

A través de este modelo, se busca incorporar ejecutivas de gestión humana enfocadas en la atención de requerimientos de las unidades de negocio, en estrecha coordinación con la plataforma de servicios de gestión humana: selección, capacitación, bienestar, compensaciones, etc. La red de coordinadoras es medida a través de indicadores de eficacia que garanticen el impacto de sus acciones y la ejecución oportuna de soluciones desarrolladas a medida de las necesidades de los clientes internos.

El aporte de este modelo a la reducción de la rotación tiene que ver con la percepción de los colaboradores sobre el tiempo de respuesta de gestión humana a sus requerimientos y la idoneidad de las soluciones propuestas.

### **III). Programas relacionados a la Estrategia 3**

- **Gestión de horarios**

Según los resultados encontrados, uno de los tres principales motivos de “salida” de los colaboradores es la poca “adaptación” de los horarios rotativos a sus necesidades. Nuestra población mayormente joven (el 60% de la población se encuentra entre 18 a 28 años) tiene como principal expectativa estudiar para tener opciones de crecimiento a largo plazo. Los horarios del negocio de *retail*, que demanda permanencia fines de semana, feriados y flexibilidad para cubrir espacios en momentos de alta venta, no permitían a los colaboradores comprometerse con algún estudio. Por esta razón, se estableció una metodología de trabajo que asegure una planificación mensual de horarios, en la cual debe priorizarse la “estabilidad de los turnos de trabajo” y tratar en la medida de lo posible de adecuar el horario para la gente que estudia. Esta planificación mensual se monitorea al 100% por el equipo de Gestión Humana y también se controlan el índice de modificación de horarios para asegurar la consistencia en el tiempo. Por otro lado, venimos trabajando en un piloto de “bloqueo de horarios” a fin de evitar cambios durante el período planificado y se espera una vez validados los resultados del piloto hacer el despliegue en toda la cadena.

### **IV). Programas relacionados a la Estrategia 4**

- **Modelo de compensación variable - Bono por productividad**

El bono de productividad se lanzó bajo el nombre de “Operación Triunfo” y fue acompañado por una gestión de cambio desde el inicio. Este bono de productividad se brinda de manera

mensual para reconocer y premiar el desempeño sobresaliente tanto individual como grupal. Para obtener este beneficio los colaboradores deben tener en el mes cero amonestaciones, cero tardanzas y cero inasistencias, cumpliendo con estos parámetros se ganan el 50% del bono, luego, si el equipo de la tienda logra cumplir sus metas de productividad se ganan el otro 50% del bono. De esta forma, reforzamos el desempeño destacado y fomentamos el trabajo en equipo. Antes de lanzar el bono a nivel de toda la cadena, se trabajó un piloto en tiendas de realidades y condiciones diversas, gracias a este piloto pudimos realizar algunos ajustes a la propuesta y, con ello, lanzamos “Operación Triunfo”. Los mismos colaboradores del piloto le comunicaron al resto de compañeros de la cadena lo fácil y beneficioso de este bono. En la actualidad el 53% de la cadena gana mensualmente este bono de productividad.

## **V). Programas relacionados a la Estrategia 5**

- **Creciendo con Tomas!**

A fin de definir claras líneas de carreras se diseñó el programa “Creciendo con Tomas”, el mismo que permite a toda la línea operativa de la empresa acceder a completos programas de ascenso y desarrollo a través de claras políticas de evaluación. Así tenemos que, considerando un tiempo de permanencia en el puesto, el resultado de la evaluación de desempeño y de los principales indicadores relacionados a su gestión, los colaboradores tienen la posibilidad de presentarse a los procesos de evaluación de gestión humana para optar por un crecimiento profesional. Anualmente la compañía permite el crecimiento de alrededor de 1000 personas, las mismas que reciben incrementos salariales de acuerdo a las políticas vigentes y el reconocimiento de todo el equipo de Supermercados la Fabulosa

- **Gestión de movimientos laterales**

Según la evaluación realizada por el Laboratorio de Innovación de PerúCorp, una de las razones de la alta rotación tiene que ver con la rigidez del sistema planteado por Supermercados La Fabulosa para crecimiento, el mismo que solo contempla el ascenso vertical. La propuesta del equipo de innovación de PerúCorp proponía incorporar medidas de crecimiento, asociadas a logros en el corto plazo, que hagan más dinámica y cercana la posibilidad de crecer para miles de jóvenes que eligen nuestras tiendas como el primer trabajo de sus vidas. Esta propuesta fue el punto de partida para el diseño del “Desafío de Tomás”, que busca lograr un crecimiento horizontal de una manera lúdica y dinámica.

## **VI). Programas relacionados a la Estrategia 6**

- **Mejora en la gestión de beneficios**

Esta iniciativa considera la actualización del estudio demográfico de nuestra población, para identificar los “grupos objetivos” a los que debemos dirigir nuestros esfuerzos. Es decir, a través del levantamiento de información del sistema sobre: edad, estado civil, número de hijos, grado de instrucción, etc. es posible identificar las características de nuestra población y luego validar con los grupos identificados el valor del paquete de beneficios de la compañía, así como, recabar información sobre expectativas o nuevos beneficios de alto impacto. Esta información es valiosa al momento de proponer mejoras al paquete de beneficios y garantizar su aceptación e impacto sobre la retención.

- **Mi vivienda**

Según el estudio de felicidad realizado por Yamamoto en 2013, una de las mayores aspiraciones de nuestros colaboradores está relacionada con el sueño de la casa propia. Por otro lado, si la compañía pudiera intervenir de manera contundente en hacer posible este sueño, que impacta a largo plazo en sus vidas, generaría un alto sentido de identificación con consecuencias positivas en la rotación. Por esta razón, la compañía se encuentra concretando una alianza con programas sociales del gobierno para simplificar los procesos y reducir el costo que significaría optar por una casa propia y colocar este paquete al acceso de quienes demuestran un alto desempeño y compromiso con la empresa.

- **Charlas de orientación familiar**

Otro aspecto importante es la necesidad de intervenir en aquellos aspectos familiares que puedan estar afectando negativamente las posibilidades de desarrollo de nuestros colaboradores. De tal manera, que la compañía se convierta en un agente activo que brinde asesoría y respuestas, enfatizando en la problemática del colaborador y convirtiéndose en parte de la solución de sus problemas fundamentales. Según Yamamoto (Bienestar y Productividad, 2014), este rol redundaría en una menor rotación a mediano plazo. Así, tenemos que aspectos como orientación vocacional, violencia familiar, familiares en drogas, tenencia de hijos y paternidad responsable, entre otros, son temas de alto interés que deberían ser abordados.

- **Consolidación del modelo de comunicación interna**

Uno de los aspectos fundamentales para garantizar que nuestros colaboradores valoren la oportunidad de trabajo y crecimiento en Supermercados La Fabulosa, y decidan quedarse con



nosotros, tiene que ver con el conocimiento y acceso a la información sobre beneficios y posibilidades de desarrollo. A través de esta iniciativa se busca garantizar la eficacia de los canales de comunicación interna tales como: comités, plenarias, *briefings*, módulos intranet, periódico, red de reporteros, etc.

## **VII). Programas relacionados con los procesos de Selección**

Adicionalmente, se vio pertinente generar mejoras en los procesos del área de selección, motivo por el cual se generaron los siguientes proyectos:

- **Optimización del proceso de selección**

Se busca llevar a cabo una revisión integral del proceso de selección para identificar oportunidades de mejora que permitan una mayor eficacia, medida a través de la tendencia de renunciaciones durante el primer mes de contratación. Este ratio se encontraba, en promedio, en 26% en el año 2012. A través de esta revisión se identificaron oportunidades como: Revisión de las pruebas psico-laborales al momento de selección, refuerzo de la metodología de selección por competencias de forma grupal, los tiempos asignados a las entrevistas, simplificación de procesos.

- **Cambio en el perfil del colaborador**

Se llevó a cabo un estudio de rotación para el periodo de un año y se demostró que el perfil que menos rotaba en la compañía correspondía a las siguientes características: mujer, 26 años promedio, soltera y con máximo 1 hijo. Un primer cambio correspondió a romper el paradigma existente en las tiendas respecto a la proporción de mujeres que debían ser parte del equipo, elevando la dotación a 47% desde 39%. No fue posible extender más esta proporción considerando las limitaciones de la ley de seguridad y salud en el trabajo que indica parámetros de peso que una mujer debe cargar y tomando en cuenta la naturaleza de las operaciones.

Del mismo modo, se flexibilizaron los perfiles de crecimiento para darle mayor posibilidad al grueso de la población y, por lo tanto, ya no se exigieron carreras universitarias como obligatorias para ascender a jefes de sección.

- **Monitoreo fino de salidas y de rotación**

A través de esta iniciativa se han construido una serie de reportes con información precisa sobre la rotación (por zona geográfica, por tienda, por sección, por edad, por tiempo de permanencia, por tipo de contrato, por sección de trabajo, etc.) lo que ha permitido monitorear de manera más

fin a el impacto de las iniciativas tomadas y el ajuste de planes de trabajo por parte de los responsables para garantizar que logramos reducir la pérdida de talento con mayor eficacia.

- **Programa de referidos**

A través de este programa se busca que los colaboradores que ya conocen la realidad de nuestro negocio y aprecian los beneficios y cultura de la compañía lo refieran a conocidos y logren un beneficio por su permanencia y buena conducta. Así, por ejemplo, en la sección de productos frescos el colaborador que refiere a un familiar o amigo que logra tres meses de permanencia sin amonestaciones recibe S/.50 como premio. La intención de esta iniciativa es reducir el tiempo de adaptación a la cultura de la empresa al contar con colaboradores apoyados por sus conocidos en esta internalización y agradecidos por ser parte de una compañía de nuestras dimensiones.

#### **4. Plan de implementación, monitoreo y control**

## **5. Cuadro de mando para la gestión de personas**

En el Anexo 5 se presenta el cuadro de mando para la gestión de personas y el resumen ejecutivo de indicadores de gestión humana ajustados de acuerdo con las estrategias implementadas para impactar positivamente la rotación de la compañía.

Los indicadores claves de desempeño se encuentran divididos por procesos, así, en los procesos de selección se evalúan temas relacionados con la eficacia y eficiencia en la gestión de la rotación de personal, tales como cumplimiento de plazos, cobertura de faltantes, tendencia de renuncia en el primer mes y rotación propiamente dicha. En los temas de cultura y bienestar se miden indicadores de clima laboral, retención de talentos, gestión del desempeño (CreSer) y de liderazgo (Mandela) y resultados de la auditoría de cultura. En los procesos de compensación, en tanto, se miden indicadores *hard* de la gestión humana tales como la desviación en horas extras, gastos, sanciones, fallas en el sistema de administración de personal, etc. que nos permitirán medir indirectamente el impacto de las acciones tomadas sobre los resultados de la gestión humana en Supermercados La Fabulosa. Se evalúa también la satisfacción de los clientes internos en relación a la gestión de personal, para no perder de vista la percepción que va generando en las diferentes unidades de negocio los programas incorporados por el equipo para impactar positivamente en la rotación.

En el Anexo 6 se presenta el cuadro ejecutivo de la gestión de personas, que mide aspectos transversales y de gran impacto en el negocio como la venta por colaborador, el Ebitda por colaborador, el ROI, etc. Todos estos indicadores son monitoreados permanentemente por el Comité de Gestión Humana y de directores de la compañía para garantizar la eficacia de la gestión, ello permite tomar acciones oportunas para evitar grandes desviaciones en cuanto a los objetivos del plan trazado.

## **6. Presupuesto y análisis del ROI**

En la siguiente tabla puede observar el costo de la implementación de las actividades planteadas para disminuir la rotación en Supermercados La Fabulosa, así como el retorno de dicha inversión.

**Tabla 4: Presupuesto de Proyectos y Análisis ROI**



En el contexto del presente trabajo el enfoque de Valor Compartido es consistente ya que se busca brindar oportunidades de desarrollo y capacitación a la población objetivo, que en su mayoría cuenta con escasos recursos, por otro lado programas como Mi Vivienda, Charlas de orientación familiar, etc., complementan este enfoque buscando un desarrollo integral.

## **Capítulo VIII. Adaptaciones al modelo de negocios**

### **1. Estructura organizacional**

La estructura organizacional de gestión humana ha sido replanteada a partir de las iniciativas estratégicas planteadas en el presente trabajo. Entre los principales cambios se encuentran:

- a) Se incorporó el área de asesoría de negocio, la misma que atiende a través de coordinadoras de gestión humana todas las necesidades de las unidades de negocio en las áreas de selección, capacitación, clima y cultura, gestión de beneficios y compensaciones.
- b) Se constituyó el equipo *dream team* encargado de reforzar los conocimientos de “oficio” de maestros panaderos, carniceros, así como colaboradores de comidas preparadas, panadería, pastelería, cajas y abarrotos.
- c) Se ha proyectado la necesidad de un jefe de comunicación interna. Considerando la importancia de llevar información sobre procesos, beneficios, posibilidades de desarrollo y crecimiento de los más de 14.000 colaboradores en todo el Perú.
- d) Coordinador de Análisis de Data de Talento. Se incorporó esta posición a fin de asegurar que la toma de decisiones de gestión humana está basada en data estadísticamente comprobada. Así, a través de esta posición se llevan a cabo análisis de regresión y estudios estadísticos que permiten tomar decisiones sobre el perfil más adecuado para la contratación, así como el impacto de los beneficios y programas implementados.

### **2. Cultura organizacional**

A fin de garantizar la eficacia de las iniciativas implementadas para reducir la rotación, ha sido muy importante reforzar la cultura organizacional basada en 6 pilares. Este esfuerzo, que es sostenido los últimos 4 años en la compañía, ha constituido una base importante para el enfoque de retención de personas. Un cambio fundamental a raíz de la implementación de las iniciativas declaradas en este informe, ha sido la toma de consciencia por parte de los gerentes de tienda, como líderes de sus unidades de negocio en la retención de talento. Así, tenemos que mientras que en el pasado el rol del gerente de tienda era pasivo respecto a la reducción de la rotación, ya que se limitaba a solicitar a gestión humana la reposición del personal faltante, actualmente se considera parte importante del esfuerzo de evitar que los colaboradores abandonen el centro de trabajo por temas que son solucionables en tienda. Este cambio de enfoque y de mentalidad ha

sido posible gracias al monitoreo de los indicadores de rotación y la generación de reportes a los gerentes de tienda con involucramiento de sus gerentes zonales y de formato.

Otros aspectos de la cultura ampliamente trabajados tienen que ver con la consolidación del modelo de liderazgo a través de múltiples herramientas (evaluación Mandela, 360°, 359°, *coaching*, *assessment center*, etc.) y el alineamiento de todos los procesos y programas a los pilares culturales y sus conductas asociadas para garantizar consistencia en todo el modelo.

La cultura de Supermercados La Fabulosa ha sido reconocida durante los últimos 6 años por el prestigioso instituto Great Place to Work Perú y en 2 ocasiones por el instituto Great Place to Work Latinoamérica. Esta distinción se otorga a las compañías que cuentan con ambientes de trabajo positivos y orientados a personas, según el modelo GPTW.

### **3. Procesos claves**

Los procesos claves que han sido intervenidos y mejorados para lograr eficacia en la reducción de la rotación son: Capacitación, Liderazgo, Gestión de horarios, Gestión de Líderes, Proceso de reclutamiento y selección, Gestión de cultura y Gestión de beneficios.

A través de los cambios introducidos en estos procesos ha sido posible medir la eficacia de las acciones tomadas y tener éxito en la reducción de la rotación.

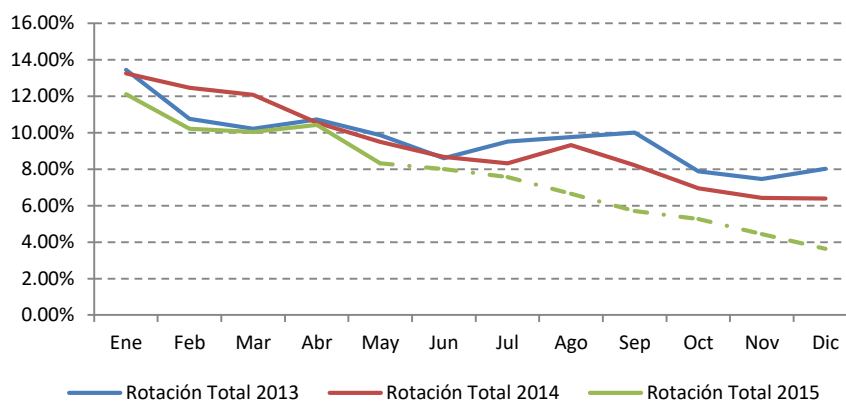
## Capítulo IX. Resultados, conclusiones y recomendaciones

### 1. Resultados

El inicio de este estudio se llevó a cabo en el año 2013, recolectando data del año anterior. La implementación de los programas se llevó a cabo durante todo el año 2013 y se mantienen hasta la fecha, con una mira a la mejora continua.

En las gráficas a continuación, se puede verificar el impacto de las acciones tomadas sobre los indicadores de rotación total, tendencia de renuncia en el primer mes, resultados de la medición del desempeño, de las encuestas de satisfacción laboral y de las encuestas de liderazgo.

**Gráfico 7: Rotación Total de Supermercados La Fabulosa**

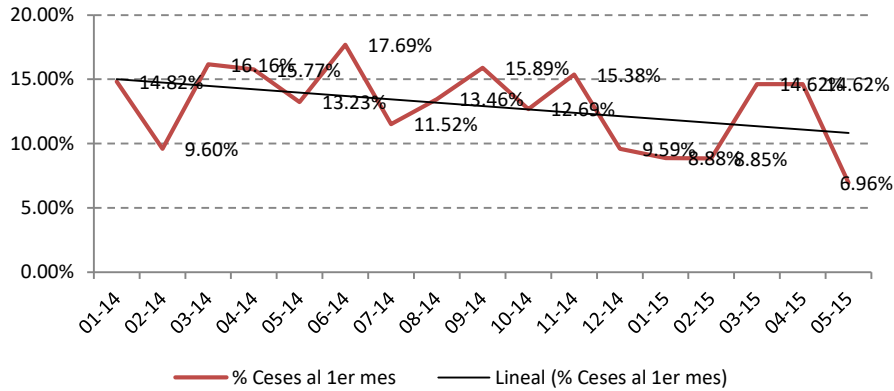


Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2015.

Como se puede apreciar la rotación ha tenido una mejora desde el año 2013, teniendo una reducción de 4% en comparación con el año 2014. Los resultados en el año 2015 son mucho más contundentes considerando un año de implementación de las acciones planeadas, así tenemos que en el primer semestre del año se tuvo una importante reducción de hasta 11% respecto al año 2014.



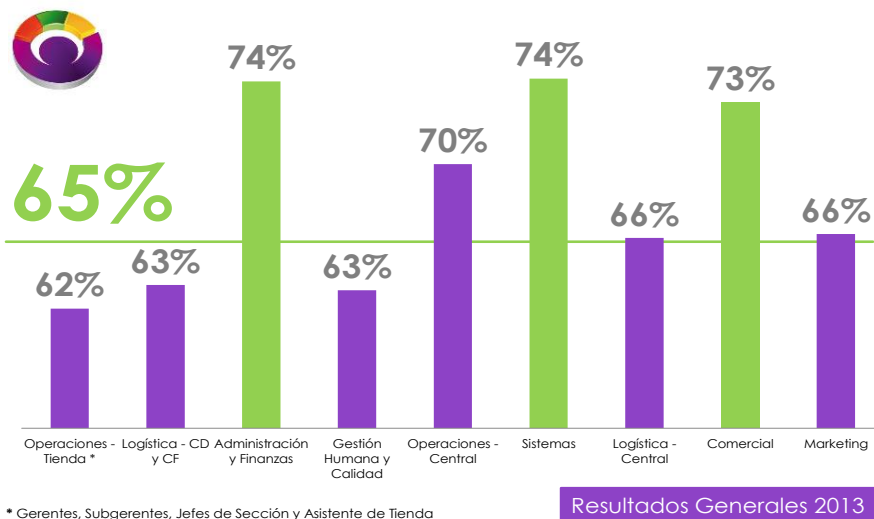
**Grafico 8: Tendencia de Renuncia dentro del Primer Mes de Supermercados La Fabulosa**



Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2015.

Este indicador que mide la calidad del proceso de selección ha tenido una evolución positiva logrando una reducción de hasta 53%. Este resultado está relacionado con la implementación de las acciones de mejora sobre el proceso de selección e inducción.

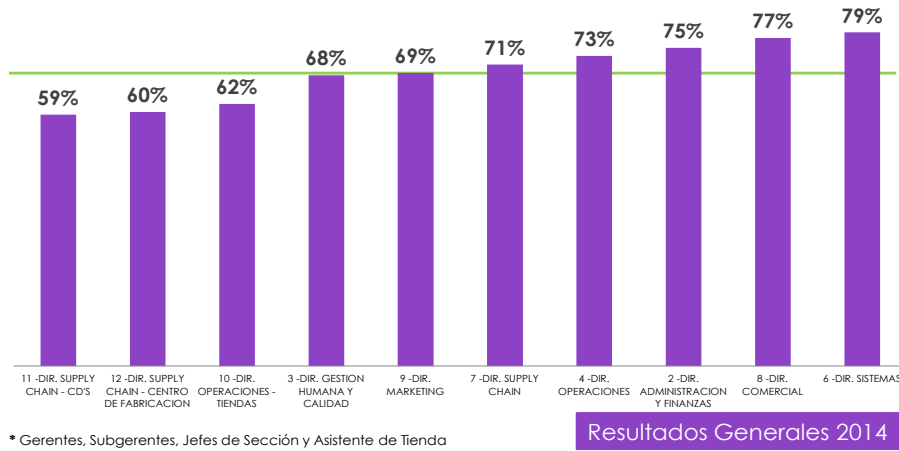
**Grafico 9: Resultados de la Evaluación del Desempeño de Supermercados La Fabulosa, año 2013 y 2014**



Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2014.



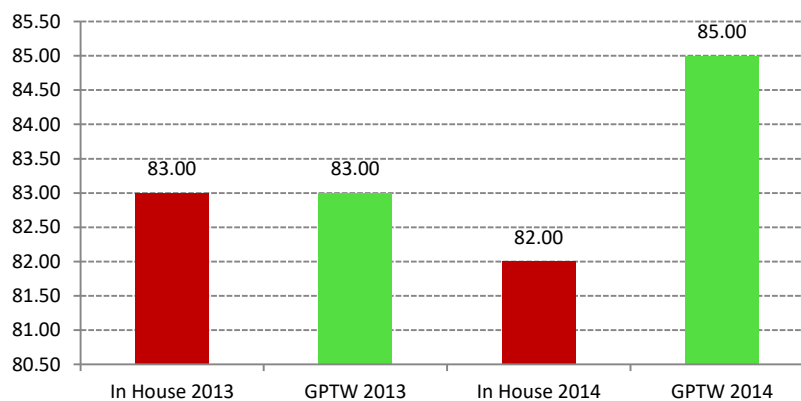
69%



Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2015.

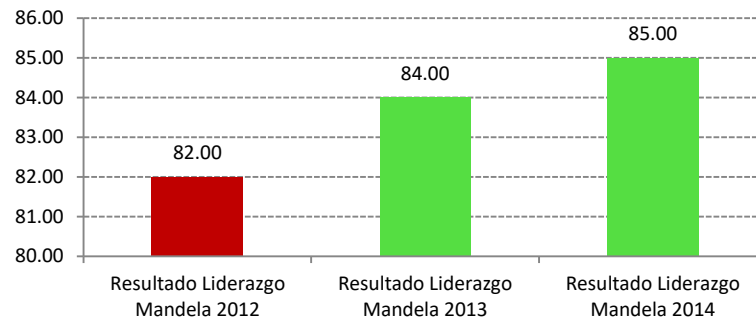
Como se puede apreciar, el promedio de desempeño de la empresa ha mejorado en 4%, esto se debe principalmente a las acciones de capacitación y entrenamiento implementadas, así como a una mejor gestión de los líderes.

**Grafico 10: Resultados de la Evaluación de Satisfacción Laboral de Supermercados La Fabulosa, años 2013 y 2014**



Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2014.

### **Grafico 11: Resultados de la Evaluación de Liderazgo de Supermercados La Fabulosa, años 2012, 2013 y 2014**



Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2014.

Tanto los resultados de satisfacción laboral como los de liderazgo tuvieron una evolución positiva, que está relacionada los programas de liderazgo, gestión de horarios, mejora de beneficios, compensación variable y entrenamiento implementados. El porcentaje de satisfacción laboral de Supermercados La Fabulosa incluso ha sido reconocido por la prestigiosa empresa Great Place to Work Perú, la cual en el año 2014 nos ubicó en el octavo puesto de las mejores empresas para trabajar en el país, en el mismo año, la empresa Great Place to Work Latinoamérica nos ubicó en el puesto 24 dentro de las 100 mejores empresas para trabajar en la región.

## **2. Conclusiones**

Las principales causas de la rotación son: la dificultad que encuentran los colaboradores para seguir estudios considerando los horarios de la compañía, falta de posibilidad de estudio, el trato del Jefe Directo y los sueldos.

Las principales estrategias formuladas e implementadas para reducir la rotación fueron:

- Potenciar el modelo de Liderazgo de la compañía
- Desarrollar sinergias con empresas del Grupo dedicadas al rubro de la educación para capitalizar el interés de estudio de nuestros colaboradores
- Desarrollo de líneas de carrera interna
- Desarrollo nuevos esquemas de gestión de horarios
- Desarrollo del modelo de compensación variable por objetivos de productividad

Considerando las acciones implementadas la rotación de la compañía bajo en 4% del año 2013 al 2014 y analizando la rotación del año 2015, en el primer semestre disminuyó en 11% en comparación al primer semestre del año 2014.

El índice de Liderazgo de la compañía mejoró en 2% entre el año 2013 y 2014 y 3% si comparamos el año 2013 con el 2015.

El 53% de la población de Supermercados La Fabulosa accedió al bono de productividad al cierre del 2014.

La rotación del personal en el primer mes se redujo en 53% al comparar el año 2013 vs. 2014.

Se concluye entonces que la identificación de causas fue certera y que las medidas adoptadas tuvieron un impacto positivo en la rotación de la compañía y otros indicadores relacionados.

### **3. Recomendaciones**

Mantener el monitoreo de los indicadores claves a fin de garantizar el impacto de las acciones tomadas: rotación total, rotación voluntaria, rotación involuntaria, rotación en el primer mes, ratio de cobertura.

Una vez estabilizado el bono de productividad evaluar la posibilidad de generar un segundo esquema por acumulación de bonos que genere incentivos de permanencia.

Potenciar el área de Análisis de Data de Talentos para medir la eficacia de las iniciativas que se desarrollen para mejorar la retención del talento.

Desarrollar el modelo de certificación pero considerando las labores de tipo "oficio" que logren el doble objetivo de brindar carreras técnicas pero en la línea de las necesidades del negocio.

Implementar un modelo de gestión de horarios considerando funciones y expertise del personal de tal manera de lograr una planificación con mayor anticipación que faciliten el desarrollo de los colaboradores.

Consolidar el esquema de desarrollo interno "lateral" a fin de evitar que los plazos del crecimiento vertical, poco atractivo para los jóvenes, sean un motivo de deserción.

Mantener el "enfoque en personas" como estrategia para retener al talento.

## **Bibliografía**

- Alles M. (2002). Diccionario de Competencias. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Barney J (1991). Diario de la Administración. Texas, Estados Unidos. Universidad de Texas.
- Christensen R. (2006). Roadmap to Strategic HR. Nueva York, Estados Unidos: AMACON American Management Asociation.
- Class & Asociados (2010), Fundamentos de Clasificación de Riesgo de Supermercados Peruanos SA. Lima – Perú. Class & Asociados.
- Davenport T.H. (2006). Thinking for a Living. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press. Traducción autorizada por Publicaciones Deusto, Barcelona España.
- García Vega E. (2011). Una Aproximación al Retail Moderno. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Harvard Business Essentials (2003). Contratar y retener a los mejores empleados. Boston, Estados Unidos: Traducción autorizada por Publicaciones Deusto, Barcelona España.
- Hoffman D. (2005). Principios de Marketing y sus Mejores Prácticas. México DF, México. Thompson Learning.
- Ipsos – Apoyo (2010). Perfil de la Bodega y el Bodeguero. Lima, Perú. Ipsos Apoyo.
- Kotler P. (2006). Dirección de Marketing. México DF, México. Pearson.
- Lamb C. (2006). Marketing. México DF, México. Thompson Learning.
- Lazear E.P. y Gibbs M. (2011). Economía de Recursos Humanos en la Práctica. Barcelona, España. Antoni Bosch Editor.
- Miles R.E. y Snow C. (1978) Estrategia Organizacional: Estructura y Procesos. Nueva York, Estados Unidos. McGraw Hill.

Porter ME (1996). Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Crecimiento Superior. Mexico DF, Mexico: Compañía Editorial Continental de Mexico.

Porter M. E. (1996) ¿Que es Estrategia? Boston, Estados Unidos: Harvard Business Review.

Rico R.R. y Doria E. (2006) Retail Marketing. Buenos Aires, Argentina. Pearson.

Staton W. (2007). Fundamentos de Marketing. México DF, México. McGraw Hill.

Torres J. (2009) - Economía de la Empresa. Madrid, España. Anaya.

### **Publicaciones en Periódicos, Revistas y Portales WEB**

Entrevista a Victor Albuquerque, Jefe de Análisis Sectorial de Estudios Económico en Apoyo Consultoría, Publicada por Diario Gestión. Lima – Perú. Febrero 2015.

Estudio de la Penetración del Retail de Kantar World-Panel, Setiembre 2013. Publicaciones en Diario El Mercurio de Chile, Febrero 2014 y El Tiempo de Colombia, Julio 2015

Análisis del Sector Retail Supermercados elaborado por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, Lima – Perú, Noviembre 2013.

Estudio de la Penetración del Retail de Kallpa Security Agentes de Bolsas, Lima – Perú, Enero 2014.

<http://peru21.pe/noticia/46640/bodegas-evolucionan-apuntan-al-minimarket> Artículo de Gabriel González sobre la evolución de las bodegas en Lima en el Diario Perú 21. Lima – Perú. Mayo, 2010.

<http://elcomercio.pe/economia/464022/noticia-centros-comerciales-vecinales-se-ponen-moda>

Artículo de Manuel Maticorena sobre Centros Comerciales en el Diario El Comercio. Lima – Perú. Abril, 2009.

<http://elcomercio.pe/impresas/notas/algo-nuevo-se-cocina-mercado> Artículo de Fabiola Lopez sobre el mercado peruano en el Diario El Comercio. Lima – Perú. Julio, 2009.

<http://elcomercio.pe/lima/327222/noticia-tiendas-departamentos-que-nos-dejaron> Artículo de Carlos Batalla sobre las grandes tiendas y almacenes que cancelaron su funcionamiento en Lima para el Diario El Comercio. Lima – Perú. Agosto, 2009.

<http://perueconomico.com/ediciones/25-2009-jun/articulos/220-reabriendo-las-tiendas> Artículo “Reabriendo las Tiendas” de Roberto Castro Lizarbe y Gerardo Espinoza para Perú Económico. Lima – Perú. Junio, 2009.

<http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/panorama-del-retail-latinoamericano>

Artículo sobre el Panorama del retail Latinoamericano elaborado por Guillermo D’Andreas para América Economía. Junio, 2009.

<http://setentas.awardspace.com/supermer.html> Portal Web “Lima... Como la Conocimos”, Lima Perú, Agosto 2010.

[http://clubfranquiciaperu.com/cfp/home/ver\\_noticia/1732/](http://clubfranquiciaperu.com/cfp/home/ver_noticia/1732/) Entrevista a Mariela Prado por el Club de Inversionistas en Franquicias del Perú, Lima – Perú, Julio 2013.

<http://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/> Entrevista a Othmar Rabithsch, Presidente del Directorio de la Asociación Peruana de Recursos Humanos por el Diario Correo, Lima – Perú, Agosto 2014.

<http://aptitus.com/blog/tag/rotacion-de-personal/> Entrevista a Othmar Rabithsch, Presidente del Directorio de la Asociación Peruana de Recursos Humanos por Aptitus del Diario El Comercio y Diario Gestión, Lima – Perú, Agosto, 2014.



[http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/escasez-talento-ya-se-siente-sectorretail\\_1-noticia-1405904](http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/escasez-talento-ya-se-siente-sectorretail_1-noticia-1405904) Entrevista a Rafael Zavala, Gerente General de Laborum y a Ernesto Rubio, Gerente General de Right Management por el Diario El Comercio, Lima – Perú, Abril 2012.

[http://www.contadoresyempresas.com.pe/noticia.php?code\\_noti=N000007771](http://www.contadoresyempresas.com.pe/noticia.php?code_noti=N000007771) Entrevista a Rafael Zavala, Gerente General de Laborum, Portal Contadores & Empresas y Diario Gestión, Lima – Perú, Marzo 2014.

<http://www.pwc.com/pe/es/prensa/el-reto-de-la-baja-rotacion.jhtml> Artículo de Oscar La Torre, Socio de Consultoría en PwC, Portal PwC, Lima – Perú, Mayo 2014.

<http://gestion.pe/economia/ccl-peru-liderara-crecimiento-sector-comercio-america-latina-al-2016-2123808> Estudio del Crecimiento del Sector Retail realizado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, Lima – Perú, Febrero 2015.

<http://gestion.pe/economia/retail-peru-penetracion-baja-y-competencia-operadores-tradicionales-motivan-optimismo-retailers-2128126> Entrevista a Victor Albuquerque, Jefe de Análisis Sectorial de Estudios Económicos de Apoyo Consultoría, Lima – Perú, Abril 2015.

[http://www.rpp.com.pe/2011-05-04-penetracion-de-retail-moderno-asciende-a-15-en-peru-noticia\\_362142.html](http://www.rpp.com.pe/2011-05-04-penetracion-de-retail-moderno-asciende-a-15-en-peru-noticia_362142.html) Entrevista a Gonzalo Ansola, Presidente de la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú, Lima – Perú, Mayo 2011.

<http://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-peru-liderara-avance-sector-comercio-region-noticia-1792245> Estudio de la Cámara de Comercio de Lima sobre el Avance del País en el Sector Comercio, Lima – Perú, Febrero 2015.

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/09/19/el-espejo-europeo-del-sector-retail-peruano/> Entrevista a León Ezcurra, Experto en Marketing Intelligence y profesor en EISC Business & Marketing School España, realizada por ESAN sobre el Sector Retail Peruano vs el Europeo, Lima – Perú, Setiembre 2011.

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13476139> Estudio elaborado por Kantar World-Panel y publicado por el Diario El Tiempo de Colombia, Bogotá - Colombia, Julio, 2015.

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/penetracion-de-cadenas-de-supermercados-aumenta-en-lima-y-provincias> Entrevista a Carlos Asmat, Área de Estudios Económicos de Scotiabank por América Económica, Lima – Perú, Octubre 2014.

<https://www.atkearney.com/> Global Retail Development Index 2013, Estudio del Desarrollo del Retail 2013 elaborado por la Consultora A.T. Kearney.

[https://deperu.com/historias\\_exito/wong.htm](https://deperu.com/historias_exito/wong.htm) Historia de Wong publicada por la Web De Perú.

<http://www.maximixe.com/website/> Riesgos de Mercado, Setiembre 2009.

[http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB\\_oQFjAAahUKEwj3Pmcro7IAhXLDpAKHWXrA7g&url=http%3A%2F%2Freputationinstitute.es%2Ffiles%2Fcomunicados%2Fperu%2Fpulse\\_peru\\_2014-05-08.pdf&usg=AFQjCNETHmmrrTcK3cbfqBA0cqmhLk92Q](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB_oQFjAAahUKEwj3Pmcro7IAhXLDpAKHWXrA7g&url=http%3A%2F%2Freputationinstitute.es%2Ffiles%2Fcomunicados%2Fperu%2Fpulse_peru_2014-05-08.pdf&usg=AFQjCNETHmmrrTcK3cbfqBA0cqmhLk92Q) Estudio RepTrak Pulse Perú 2014 elaborado por The Reputation Institute e Inmark Perú, en los meses de Marzo y Abril del año 2014.

<http://es.slideshare.net/iabmexico/brandz-27068138> Estudio Brandz Top 50: Las Marcas más Valiosas de Latinoamérica, elaborado por Millward Brown Vermeer, 2013.

## **ANEXOS**

## **Anexo1. Libreto del grupo de enfoque**

### **1. Libreto del grupo de enfoque del estudio de rotación 2012**

#### a) Motivación personal y profesional

- ¿Cuáles son tus principales intereses y motivaciones?, (afiliación, logro o poder).
- ¿Por qué trabajas? (Fin o medio).
- ¿Cuáles son tus metas u objetivos personales de aquí a 1 año?
- ¿Cuáles son tus objetivos laborales de aquí a 1 año?

#### b) Rotación

- ¿Cuál fue tu interés principal por la cual decidiste postular a Supermercados La Fabulosa?
- ¿Te gusta trabajar en Supermercados La Fabulosa? ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar? Enumerar una lista de factores y entrar a detalle.
- ¿Hay alguna cosa que no te gusta de trabajar en Supermercados La Fabulosa? Enumerar una lista de factores y entrar a detalle.
- Durante el tiempo que has estado trabajando en la compañía, un compañero tuyo ha renunciado de la compañía, ¿por qué crees que lo hizo?
- ¿Qué te ha dado la empresa para que no hayas tomado esa decisión? Enumera los motivos.
- ¿Qué opinas de los horarios de trabajo?

## Anexo 2. Encuesta telefónica a personal cesado

### Encuesta telefónica a personal cesado - Supermercados La Fabulosa S.A.

Estimado colaborador, te solicitamos que nos ayudes entregando información sobre las razones de tu desvinculación con la empresa. Apreciaremos que se exprese con total sinceridad, esto nos permite implementar cambios y mejoras en nuestro servicio, llenar esta encuesta solo tomará unos momentos.

#### Información general

1	Nombre completo
2	DNI
3	Cargo que desarrollaba
4	Área en que se desarrollaba
5	Tienda a la que pertenecía
6	Tiempo que trabajó en SUPERMERCADOS LA FABULOSA
7	Fecha de renuncia o cese
8	Fecha de hoy

		Sí	No
9	¿Había trabajado antes para Supermercados La Fabulosa?		
10	¿Volvería usted a trabajar en Supermercados La Fabulosa?		
11	¿Recomendaría trabajar en Supermercados La Fabulosa?		

#### Factores que influyeron a tomar la decisión de desvincularse de Supermercados La Fabulosa

Indique la alternativa o las alternativas (máximo 3) que influyeron en su desvinculación:

12	Sueldos bajos (le ofrecen una mejor oferta económica)	
13	Pocos beneficios (le ofrecen más y/o mejores beneficios)	
14	Problemas con el jefe directo (abusos, maltratos, discriminación, etc.)	
15	Problemas con sus compañeros (maltrato, discriminación, etc.)	
16	Problemas con horarios y/o turnos	
17	Por estudios	
18	Problemas de salud (enfermedad, lumbago, etc.)	
19	Problemas familiares (duelo, divorcio, nacimiento etc.)	
20	Por motivos de viaje	
21	No le gustaba sus labores diarias	
22	Mucho tiempo para llegar a su trabajo	
23	Mucho trabajo (cansancio, fatiga, estrés, etc.)	
24	Oportunidades de desarrollo profesional	

Por último, ¿Qué cambios o sugerencias recomendaría usted a fin de hacer de esta compañía un mejor lugar para trabajar?

--

Muchas gracias por su colaboración. Esta información es totalmente confidencial y solo será utilizada para mejorar la experiencia en el trabajo de nuestros colaboradores en Supermercados La Fabulosa S.A.

### Anexo 3. Encuesta de salida electrónica




Fuente: Supermercados La Fabulosa, año 2014.

## Anexo 4: Preguntas de la Encuesta de Satisfacción Laboral

 <b>ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL</b>			
<b>Credibilidad</b>	<b>Comunicación</b>	1	La empresa me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi tienda.
		2	Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestra cultura
	<b>Integridad</b>	3	La empresa cumple con lo que promete.
		4	El último recurso de la empresa sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.
<b>Respeto</b>	<b>Apoyo Profesional</b>	5	La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo personal y/o profesional
		6	La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.
	<b>Interés como persona</b>	7	Mi tienda / área es un lugar seguro donde trabajar.
		8	La empresa promueve y prioriza la cultura de Seguridad y Salud en el trabajo.
		9	Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.
		10	La comida que ofrece el concesionario es agradable
		11	El trato del personal del comedor es cordial
		12	La infraestructura de mi tienda / área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.
		13	En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.
		14	La empresa me ha demostrado que se interesa por mí, no sólo como empleado, si también como persona.
		15	Tenemos beneficios especiales, no sólo económicos, en esta organización.
		16	Pienso que los beneficios que tenemos en la empresa son útiles
		17	Los beneficios que hay en la empresa están al alcance de todos.
		18	Tengo conocimiento de todos los beneficios con los que contamos en la empresa.
<b>Imparcialidad</b>	<b>Equidad en Recompensas</b>	19	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.
		20	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.
		21	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.
		22	En la empresa me tratan bien, sin importar mi cargo.
	<b>Ausencia Favoritismo</b>	23	Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas.
		24	En mi tienda / área las personas hablan bien de los demás.
	<b>Trato justo</b>	25	En mi tienda / área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.
		26	En mi tienda / área el trato es bueno, sin importar la orientación sexual de cada colaborador.
27		En mi tienda / área el trato es bueno, sin importar la edad de cada colaborador.	
28		Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por el conducto regular y ser tratado de manera justa.	
<b>Orgullo</b>	<b>Trab. Indiv.</b>	29	Mi trabajo es importante para la empresa.
		30	Valoro mi trabajo, siento que es especial.
	<b>Trab. Equipo</b>	31	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.
		32	Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.
	<b>Imagen Corporativa</b>	33	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.
		34	Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.
<b>Camaradería</b>	<b>Familiaridad</b>	35	A mis compañeros de tienda / área les gusta su trabajo.
		36	Siento que la empresa está comprometida con la comunidad
		37	En mi área celebramos las fechas especiales
	<b>Hospitalidad</b>	38	Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área.
		39	Puedo afirmar que trabajar en mi tienda / área es agradable.
		40	Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.
<b>Sentido de Equipo</b>	41	Me tratan bien, sin importar si soy trasladado a otra área	
	42	Siento que en mi tienda / área somos un equipo.	
	43	Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.	
<b>SPSA</b>	<b>SPSA</b>	44	Me siento identificado con la cultura que tiene la empresa.
		45	Conozco cuales son los pilares culturales de la empresa.
		46	La compañía promueve el cuidado del medio ambiente y conciencia ambiental
		47	Los procesos de mi tienda incluyen una adecuada gestión de residuos sólidos y buenas prácticas de ecoeficiencia

Anexo 4: Preguntas de la Encuesta de Liderazgo

 <b>ENCUESTA DE LIDERAZGO</b>		
<b>Transparencia</b>	1	Actúa de manera honesta
	2	Evita hablar a las espaldas de los demás.
	3	Entrega y comparte información consistente y correcta
	4	Cumple con los reglamentos y normas de la empresa
	5	Da el ejemplo con sus acciones
	6	Conoce y cumple las normas de la empresa
	7	Cumple sus promesas
	8	Confío en mi jefe
<b>Orientación a las personas</b>	9	Se preocupa sinceramente por las personas
	10	Respeto los puntos de vista de los demás
	11	Trata con respeto a las personas
	12	Se preocupa por el desarrollo personal y profesional de su equipo
	13	Respalda mi trabajo cuando corresponde
	14	Reconoce el buen desempeño de sus colaboradores
	15	Se preocupa en dar la retroalimentación adecuada
	16	Respeto las opiniones y sugerencias
	17	Consulta las decisiones importantes que afectan el trabajo de las personas
	18	Comunican claramente los objetivos del trabajo
	19	No tiene favoritos, su trato es imparcial.
	20	Se preocupa por el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de su equipo
	21	Es un líder cercano, que está presente en sala de venta y/o trastienda apoyando a los colaboradores.
	22	Comunica noticias importantes del negocio a su área.
<b>Eficiencia y Resultados</b>	23	Sabe cómo guiar a los colaboradores hacia la meta de su área y de la empresa
	24	Es proactivo, anticipa las necesidades y se enfoca en los resultados.
	25	Busca soluciones, en vez de culpables
	26	Es puntual en sus horarios de trabajo, en reuniones y actividades.
	27	Es ordenado, hace seguimiento de los pendientes para cumplir los trabajos planificados.
	28	Administra adecuadamente los tiempos de mi trabajo (PE: horarios, vacaciones)
	29	Busca permanentemente alternativas para mejorar los procesos del área.
<b>Innovación</b>	30	Promueven ideas novedosas y hace seguimiento a la implementación.
	31	Está siempre dispuesto a escuchar nuevas sugerencias
	32	Acepta que el error es parte del trabajo
	33	Busca soluciones innovadoras a los problemas cotidianos.
	34	Investiga y se mantiene actualizado en relación al área, y al rubro retail.
<b>Trabajo en Equipo</b>	35	Colabora y ayuda proactivamente con otras áreas para lograr objetivos comunes.
	36	Toma decisiones pensando en lo mejor para la empresa.
	37	Motiva y fomenta el trabajo en equipo
	38	Actúa positivamente cuando le solicitan ayuda.
	39	Busca momentos oportunos para resolver diferencias con algún miembro del equipo.
	40	Demuestra agradecimiento genuino cuando recibe ayuda.



## Anexo 5: Cuadro de Mando de Gestión de Personas de Supermercados La Fabulosa

N°	OBJETIVO	INDICADORES	META	RECURRENCIA	ESTADO	AVANCE
1	Reponer el personal según los plazos establecidos (procesos individuales)	CC	3.0%	Mensual	Proyectado	
					Real	
2	Reducir el GAP del personal ( todo operaciones y CD)	CC	2.0%	Semanal	Proyectado	
					Real	
3	Disminuir la tendencia de renunciaciones durante el primer mes de contratación (general)	CC	12%	Trimestral	Proyectado	
					Real	
4	Contribuir con Reducir el nivel de Rotación de la compañía (todo operaciones y CD)	CC	>8%	Mensual	Proyectado	
					Real	
5	Seguir en el Ranking GPTW	LD	25	Anual	Proyectado	
					Real	
6	Disminuir la rotación involuntaria de talentos HIPOS/ HIPERS (casos por renuncia)	LD	2	Anual	Proyectado	
					Real	
7	Mejorar el promedio de la evaluación de desempeño	LD	65%	Anual	Proyectado	
					Real	
8	Mejorar el promedio de la encuesta de Líderes	LD	87%	Anual	Proyectado	
					Real	
9	Mejorar el promedio de las auditorías de cultura	LD	90%	Anual	Proyectado	
					Real	
10	Mejorar nivel de satisfacción de los colaboradores en eventos y practicas de bienestar . Promedio encuesta Inhouse / GPTW	MH	>90%	Anual	Proyectado	
					Real	
11	Recupero de expedientes de subsidio abonados por planilla	RC	>85%	Anual	Exp presentados	
					Abonos reales ( planilla )	
					Reembolsos	
12	Seguimiento de casos de hostigamiento laboral, sexual y reincorporacion laboral por salud hasta la solucion	RC	100%	Anual	Casos presentados	
					Casos resueltos	
13	Incrementar número de afiliados al club de beneficios del grupo	RC	13,000	Anual	Proyectado	
					Real	
14	Mejorar el indicador de auditoría de administración de personal	RC	≥ 90%	Semestral	Proyectado	
					Real	
15	Cumplimiento del Plan de trabajo de S&MA	EM	≥ 95%	Mensual	Proyectado	
					Real	
16	Mejorar el desempeño del Indicador de auditoría de Sostenibilidad en Tienda	EM	≥ 85%	Semestral	Proyectado	
					Real	
17	Mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores en las preguntas de sostenibilidad	EM	≥ 88%	Anual	Proyectado	
					Real	
18	Cumplir con el Plan de Mejora de Procesos	MC	≥ 95%	Mensual	Proyectado	
					Real	
19	Mantener actualizado el Sistema de Acciones Correctivas y Preventivas (TOTAL DE VNC)	MC	≤2	Mensual	Proyectado	
					Real	
20	Disminuir el indicador de incidentes críticos al mes	CA	0	Anual	Proyectado	
					Real	
21	Incrementar el % de cumplimiento de marcación en Adm. Central	CA	≥80%	Mensual	Proyectado	
					Real	
22	Mejorar el nivel de satisfacción de clientes para Compensaciones	CA	4	Anual	Proyectado	
					Real	
23	Reducir el numero de sanciones temas laborales a la compañía	CA	≤4	Anual	Proyectado	
					Real	
24	Reducir incidentes de Kronos	CA		Mensual	Proyectado	
					Real	
25	Disminuir % desvío el ppto de gastos	DP	0%	Mensual	Proyectado	
					Real	
26	Disminuir el numero de horas extras en la compañía	CA	900	Mensual	Proyectado	
					Real	
27	Mejorar el nivel de satisfacción de clientes para la DGHC	TODOS	4.0	Anual	Proyectado	
					Real	

**Anexo 6: Cuadro Ejecutivo de la Gestión de Personas de Supermercados La Fabulosa**

## **Nota biográfica**

### **Mariela Prado Mogrovejo**

Ingeniero en Industrias Alimentarias con Especialización en Sistemas de Gestión de Calidad y Productividad, Master en Sistemas Integrados de Gestión y con cursos finalizados de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas de la Universidad del Pacífico.

Profesional con enfoque en Gestión Estratégica y Desarrollo de Personas, se ha desempeñado como Director de Gestión Humana, Auditoría, Procesos y de Gestión de Calidad. Experiencia como consultor en más de 30 empresas de manufactura y servicios para la implantación de sistemas de gestión con reconocimiento internacional, como auditor en alrededor de 70 empresas y con 3000 horas como expositor en cursos relacionados a sistemas de gestión de cultura, motivación y herramientas de mejora. Resultados exitosos a través del análisis de valor de los procesos y el establecimiento de herramientas de medición y monitoreo.

### **Lorena Dibos Cardoza**

Licenciada en Psicología por la Universidad de Lima, Coach Profesional ITREC – Instituto de Terapia Racional, Emotiva y Conductual. Estudios concluidos en la Maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas por la Universidad del Pacífico. Con 13 años de experiencia en la gestión global del desarrollo humano y organizacional en empresas como Supermercados Peruanos, Banco de Crédito, Bristol-Myers Squibb, LG Electronics , Pigmalión Consultores, Grupo Graña y Montero, entre otras.

### **Carlos Alberto Asin Arbayza**

Bachiller de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Tecnológica del Perú y estudios concluidos de Máster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico, con más de 7 años de experiencia en el área de Compensaciones, Administración de Personal y Relaciones Laborales en empresas con facturación anual superior a los US\$ 1,000 MM, con dotación de personal +13,000 colaboradores.