



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PARA LA GESTIÓN DE LA ROTACIÓN EN UNA EMPRESA
ADMINISTRADORA DE FONDOS COLECTIVOS”**

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

Presentado por

Dennys Jelina Rojas Quincho

Jorge Luis Vásquez Gomero

Lisbeth Anthuanee Sánchez Morales

Myriam Margaret Vargas Machuca Núñez

Asesor: Alejandro Flores Castro

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

Lima, febrero 2022

A nuestras familias, por habernos acompañado durante toda nuestra etapa de formación y desarrollo profesional, y a todas las personas que nos brindaron su soporte, su comprensión, su tolerancia y acompañamiento a lo largo de la maestría.

Resumen

De acuerdo con los indicadores de la Empresa Administradora de Fondos Colectivos (en adelante EAFC), en los últimos años ha presentado una dificultad en retener al personal de ventas por factores que desea identificar.

Esta problemática no solo ha afectado a los principales indicadores del área de Recursos Humanos, sino que también ha generado un incremento de costes de la organización.

Bajo este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo el establecer un plan de mejora que permita reducir el impacto que está generando la rotación del personal de ventas, tomando como foco la unidad de negocio de Autos Lima a pedido expreso de la compañía.

Para el desarrollo de este plan de mejora se realizó una evaluación interna y externa que permitió identificar las variables que repercuten en la intención de rotación del área de ventas de la organización.

A partir de los hallazgos, la propuesta de solución se ha enfocado en tres pilares: en la formulación de un rediseño del sistema de reconocimiento de la empresa; el establecimiento de un plan de desarrollo de supervisores y el rediseño de un plan de capacitación para los vendedores.

La implementación de estas soluciones permitirá a la EAFC, una reducción de sus actuales ratios de rotación y por ende una reducción de costes asociados a la incorporación de un ejecutivo de ventas a la empresa. La inversión estimada para la implementación de la solución asciende a S/105,810.00, la misma que generará un ahorro estimado anual de S/127,621.92.

Palabras claves: Fondos colectivos, ventas, recursos humanos, motivación.

Abstract

According to the indicators of the Collective Fund Management Company (hereinafter EAFC), in recent years there has been a difficulty in retaining sales personnel due to factors that it wishes to identify.

This problem has not only affected the main indicators in the Human Resources area but has also generated an increase in the organization's costs.

In this context, the objective of this work is to establish an improvement plan that allows reducing the impact generated by the turnover of sales personnel, focusing on the Autos Lima business unit at the express request of the company.

For the development of this improvement plan, an internal and external evaluation was carried out, which made it possible to identify the variables that affect the intention to rotate the sales area of the organization.

Based on the findings, the solution proposal has focused on three pillars: on the formulation of a redesign of the company's recognition system; the establishment of a supervisor development plan and the redesign of a training plan for salespeople.

The implementation of these solutions will allow EAFC a reduction in its current turnover ratios and therefore a reduction in costs associated with the incorporation of a sales executive to the company. The estimated investment for the implementation of the solution amounts to S / 105,810.00, which will generate an estimated annual saving of S / 127,621.92.

Keywords: Collective funds, sales, human resources, motivation.

Tabla de Contenido

Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción	12
Capítulo I. Descripción de la Empresa	14
1.1. Antecedentes.....	14
1.2. Propósito	15
1.3. Rol.....	15
1.4. Valores	15
1.5. Perfil Estratégico.....	15
1.6. Objetivos Estratégicos	17
Capítulo II. Definición del Problema	18
2.1. Alcance de la Propuesta	18
2.1.1. <i>Muestreo</i>	18
2.1.2. <i>Limitaciones de la Propuesta</i>	19
2.2. Metodología por Aplicar	19
Capítulo III. Análisis Interno	21
3.1. Modelo de Negocio.....	21
3.1.1. <i>Propuesta de Valor</i>	21
3.1.2. <i>Segmentos de Clientes</i>	21
3.1.3. <i>Relaciones con Clientes</i>	22
3.1.4. <i>Canales</i>	22

3.1.5.	<i>Asociaciones Clave</i>	22
3.1.6.	<i>Actividades Clave</i>	22
3.1.7.	<i>Recursos Clave</i>	23
3.1.8.	<i>Estructura de Costos</i>	23
3.1.9.	<i>Fuentes de Ingresos</i>	23
3.2.	Mapa de Procesos de la Organización.....	24
3.2.1.	<i>Venta de Contratos</i>	24
3.2.2.	<i>Ingreso de Ventas</i>	25
3.2.3.	<i>Gestión de Cobranza a Asociados</i>	26
3.2.4.	<i>Administración de Asociados</i>	26
3.2.5.	<i>Asambleas Mensuales</i>	26
3.2.6.	<i>Compra y Venta de Bienes y Servicios a Asociados</i>	27
3.2.7.	<i>Constitución de Garantías Vehiculares</i>	27
3.2.8.	<i>Entrega de Vehículos</i>	27
3.2.9.	<i>Cancelación de Contratos</i>	27
3.2.10.	<i>Liquidación de Grupos</i>	27
3.3.	Estructura organizacional.....	28
3.4.	Análisis VRIO.....	28
3.5.	Ventaja y Estrategia Competitiva	31
3.5.1.	<i>Ventaja Competitiva</i>	31
3.5.2.	<i>Estrategia competitiva</i>	31
Capítulo IV. Análisis Externo		32
4.1.	Macroentorno.....	32

4.1.1.	<i>Factor Político</i>	32
4.1.2.	<i>Factor Económico</i>	32
4.1.3.	<i>Factor Tecnológico</i>	35
4.1.4.	<i>Factor Medioambiental</i>	37
4.1.5.	<i>Factor Legal</i>	38
4.1.6.	<i>Factor Social</i>	40
4.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	40
4.2.1.	<i>Poder de Negociación de los Clientes (ALTO)</i>	41
4.2.2.	<i>Poder de Negociación de los Proveedores (ALTA)</i>	41
4.2.3.	<i>Competidores Potenciales (BAJA)</i>	41
4.2.4.	<i>Productos Sustitutos (ALTA)</i>	41
4.2.5.	<i>Intensidad de la Competencia (ALTA)</i>	41
4.3.	FODA de la Organización	42
4.3.1.	<i>Fortalezas</i>	42
4.3.2.	<i>Oportunidades</i>	42
4.3.3.	<i>Debilidades</i>	43
4.3.4.	<i>Amenazas</i>	43
Capítulo V.	Marco Teórico.....	44
5.1.	Rotación	44
5.1.1.	<i>Definición</i>	44
5.1.2.	<i>Costos de Rotación</i>	44
5.2.	Retención.....	45
5.2.1.	<i>Efectividad de la Retención de Empleados</i>	45

5.3. Modelos de Recompensa Total.....	46
5.4. Análisis Comparativo	52
Capítulo VI. Análisis de la Información	53
6.1. Resultados de Fase Exploratoria	54
6.2. Diseño de Instrumento de Medición	57
6.3. Resultados de la Encuesta	58
6.4. Focus Group	60
6.5. Análisis de Causa	60
Capítulo VII. Propuesta Plan de Mejora	66
7.1. Cronograma del Plan de Mejora Propuesto	77
7.2. Análisis de Viabilidad de la Propuesta	78
7.2.1. Presupuesto.....	78
7.2.2. Costos de Rotación Laboral.....	79
7.2.3. Ahorro Generado por el Proyecto	80
Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones	82
Bibliografía.....	83
Anexos.....	86

Índice de Tablas

Tabla 1 Perfil estratégico de la organización.....	16
Tabla 2 Análisis de capacidades de la empresa.....	30
Tabla 3 Variación de ventas de diferentes marcas entre el año 2018 y 2020	34
Tabla 4 Comparación de los modelos de recompensa total	52
Tabla 5 Frecuencia de las causas críticas.....	61
Tabla 6 Frecuencias relativas y acumuladas del análisis Pareto	63
Tabla 7 Priorización de causas y soluciones.....	65
Tabla 8 Actividades de reconocimiento e indicadores	67
Tabla 9 Cronograma del plan de mejora propuesto.....	77
Tabla 10 Presupuesto para las actividades de motivación de recursos humanos	78
Tabla 11 Costos de rotación laboral.....	80
Tabla 12 Presupuesto del proyecto.....	81
Tabla 13 Indicadores de viabilidad del proyecto.....	81

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de procesos de la empresa	24
Figura 2 Organigrama de la EAFC.	28
Figura 3 Informe macroeconómico multianual.....	33
Figura 4 Colocación de créditos vehiculares	34
Figura 5 Madurez digital sectorial en el 2021	35
Figura 6 Modelo de Recompensa Total de Towers Watson	47
Figura 7 Modelo de recompensa Total.....	48
Figura 8 Modelo de Recompensa Total (Total Returns for Work).....	50
Figura 9 Modelo de compensación total.....	50
Figura 10 Diagrama del diseño de instrumento	54
Figura 11 Factores que influyen en la permanencia del personal.....	56
Figura 12 Diagrama de Ishikawa.....	62
Figura 13 Aplicación del diagrama de Pareto	64

Índice de Anexos

Anexo 1: Cuestionario de entrevista.....	86
Anexo 2: Resultados de entrevistas a colaboradores.....	87
Anexo 3: Guía de cuestionario final.....	94
Anexo 4: Resultados de la encuesta.....	97
Anexo 5: Resultados de Focus Group.....	99

Introducción

Hoy en día, el principal recurso de una organización son las personas por lo que resulta clave no solo incorporar al mejor talento, sino desarrollarlo y generar el mejor entorno posible para que éste se desenvuelva de la mejor manera en la organización. Si bien las organizaciones pueden destinar una serie de recursos para generar el mejor ambiente de trabajo para sus colaboradores, existen variables externas que pueden afectar la capacidad para retener a su personal debido a la alta competitividad que existe en el mercado.

He aquí, donde surge la necesidad de establecer una serie de estrategias que permitan mejorar las condiciones de trabajo, balanceando los recursos que dispone la organización y satisfaciendo las necesidades y expectativas de los colaboradores. En esa línea, la presente tesis tiene como finalidad proponer un plan de mejora que permita retener a los ejecutivos de ventas de la EAFC.

En el primer capítulo realizó una descripción de la organización, su propósito, rol y valores.

En el segundo capítulo, se abordó la problemática actual de la empresa. Asimismo, se estableció el alcance del estudio y sus limitaciones producto de la situación abordada, los recursos disponibles y otros, establecidos por la organización.

En el tercer capítulo se realizó un análisis situacional, identificando aquellas variables externas a las cuales la organización se encuentra expuesta (económica, política, entre otras); un análisis del mercado en el que se desenvuelve; y un análisis de sus principales oportunidades y amenazas.

El cuarto capítulo se enfocó en entender el modelo de negocio de la organización, sus procesos y estructura organizacional. Asimismo, se realizó un análisis de la ventaja competitiva a través del VRIO y se presentó el FODA de la EAFC.

El capítulo cinco se enfocó en el marco teórico, realizando una descripción y revisión

de los principales conceptos asociados al tema de la presente tesis. Asimismo, se analizan diversos modelos existentes para la retención del personal.

En el capítulo seis se realizó el análisis de la información recabada de la organización a partir de dos fuentes: fuentes primarias tales como entrevistas, encuestas y grupos focales y; fuentes secundarias tales como indicadores, resultados de encuestas de clima y reportes propios de la organización.

En el capítulo siete se planteó la propuesta de mejora priorizando las actividades de acuerdo con las expectativas mencionadas por los ejecutivos de ventas de la empresa y los recursos disponibles por parte de la EAFC. Finalmente, en el capítulo ocho se detallaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo I. Descripción de la Empresa

1.1. Antecedentes

El presente estudio se realizó con una empresa administradora de fondos colectivos (EAFC) que tiene 53 años de existencia en el mercado peruano. Se encarga de formar y administrar grupos de personas para que, mediante pagos programados, obtengan un auto o inmueble. Es reconocida como la empresa líder en el sistema de fondos colectivos, ha entregado más de 100,000 vehículos nuevos y cuenta con más de 33,000 clientes activos.

La EAFC fue fundada en 1967, para comercializar vehículos de la marca Volkswagen de manera exclusiva y, a lo largo de los años, fue incorporando diversas marcas a su cartera de productos, contando actualmente con más de 30 de las principales marcas comercializadas en el Perú. Asimismo, en el año 2016 amplió sus unidades de negocio, incursionando en el rubro inmobiliario.

A finales del año 2020, la empresa contaba con 55 puntos de venta, de los cuales 32 se encontraban ubicados en Lima y los 23 restantes en provincias.

Actualmente la EAFC cuenta con las siguientes unidades de negocios:

- Autos Lima: Se encarga de la comercialización del producto de financiamiento vehicular en Lima que está compuesto por cinco equipos de venta divididos por zonas: Norte 1, Norte 2, Moderna, Este y Sur.
- Autos Provincia: comercializa el producto de financiamiento vehicular en provincia.
- Casa: Se encarga de la comercialización del producto inmobiliario en Lima y provincia.
- Concesionarios: Se encarga de la comercialización del producto vehicular en Lima y provincia dentro de los principales concesionarios asociados a la EAFC.

1.2. Propósito

El propósito de la empresa es ser un acelerador de sueños colectivos.

1.3. Rol

El rol de la empresa es ser la plataforma que vincula a personas con los mismos intereses para que juntos puedan alcanzar sus aspiraciones.

1.4. Valores

La empresa tiene los siguientes valores:

- Los clientes son primero
- Construir Confianza
- Innovar siempre
- Alinear acciones a resultados
- Desarrollar, cultivar y hacer crecer a sus colaboradores

1.5. Perfil Estratégico

Se describe a continuación, en la tabla 1:

Tabla 1*Perfil estratégico de la organización*

Tipos de Estrategias	Descripción
Estrategia competitiva	<p>Según Michael Porter (Fred, 2013), las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La EAFC maneja una estrategia de enfoque en mejor valor ya que su producto está dirigido a personas que tienen dificultades para acceder a un financiamiento tradicional, ofreciéndoles créditos a bajo coste sin dejar de lado la buena experiencia de servicio, así como la calidad del producto.</p>
Estrategia de Crecimiento	<p>Igor Ansoff menciona que, para crecer, una empresa dispone de 4 estrategias: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación (Armijos, Aymara y Rojas, 2019). La EAFC actualmente utiliza dos estrategias de crecimiento: penetración de mercado porque busca ganar mayor participación del mercado limeño, en el que compite desde su fundación y desarrollo de mercado, ya que cuenta con un plan para abrir nuevas sucursales en distintas ciudades al interior del país donde todavía no tienen participación.</p>
Estrategia operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Comercial: captar nuevos clientes e identificar nuevas oportunidades de mercado. - Negocios y Servicios: garantizar un servicio de calidad. - Sistemas: dar soporte e implementar herramientas que faciliten la experiencia del cliente. - Gestión del Talento: garantizar al personal clave para la compañía.

1.6. Objetivos Estratégicos

Según la Memoria Anual 2020 de la compañía, se presentan los siguientes objetivos estratégicos:

- Ser cada vez más eficientes.
- Asegurar el crecimiento de los contratos vigentes.
- Maximizar el margen vehicular.
- Generar mayor valor con nuestros recursos.

Por otro lado, la EAFC cuenta con 3 habilitadores o medios para lograr los objetivos estratégicos, los cuales son:

- Sobresalir en servicio al cliente.
- Acercar a la empresa al mercado.
- Consolidar la transformación digital.

Capítulo II. Definición del Problema

El problema identificado en la EAFC fue la baja capacidad para retener a su fuerza de ventas. En los últimos años, han tenido diversas iniciativas tales como: cambios de políticas salariales, procesos de entrenamiento, reestructuración de horarios; sin lograr el impacto esperado. Esto se observa en su alto índice de rotación, el cual alcanzó en los últimos años cifras alrededor de 145%, aunque producto del cierre de puntos de ventas por la pandemia COVID - 19 del año 2020, este número se elevó a 185% en dicho año.

Estos resultados traen como consecuencia una serie de problemas como: la falta de personal para cubrir los turnos de los puntos de venta; equipos no consolidados con vendedores poco experimentados que tienen baja productividad y un alto nivel de contingencia con el cliente por su falta de conocimiento y capacitación, y supervisores desenfocados que no pueden dedicarse a su rol de supervisión por tener que entrenar constantemente a personas nuevas.

Por estas razones, como objetivo de la investigación, se propuso un plan de mejora para la EAFC que disminuya la rotación de los vendedores.

2.1. Alcance de la Propuesta

El estudio se realizó en Autos Lima Mall, debido a las siguientes razones:

- A solicitud expresa de la gerencia de la empresa.
- Representa al equipo de ventas más grande de la compañía y con el mayor índice de rotación (en el 2019 presentó una rotación del 189% y en el 2020 del 232%).
- El área se encuentra en Lima, lo que permite que el estudio y recolección de data sea mucho más factible.

2.1.1. Muestreo

La población, al corte de junio 2021, estaba conformada por 75 vendedores

pertenecientes a la unidad de negocio de Autos Lima canal presencial. Se aplicó la encuesta a toda la población para que el estudio obtenga un alto nivel de confianza.

2.1.2. Limitaciones de la Propuesta

Si bien el estudio realizó una evaluación de todas las variables que influyeron en la problemática, la variable remuneración no pudo ser incluida en las propuestas de solución ya que, la EAFC abordó directamente esta variable. Por otro lado, la propuesta de solución se condicionó al entorno pandémico y político del país.

2.2. Metodología por Aplicar

A continuación, se describe la metodología a aplicar:

A. Entendimiento de la organización

Se revisaron los principales documentos de la organización como: lineamientos estratégicos, descripción de procesos, entre otros. A partir de ello, se definió la problemática de la organización para el desarrollo de la propuesta de mejora.

B. Diagnóstico Organizacional

Tuvo como finalidad el desarrollo de una evaluación profunda de la organización que permitiera detectar aspectos de mejora que deberían ser implementados en el corto y mediano plazo por el equipo de Recursos Humanos.

En esta fase se utilizan diversas herramientas como entrevistas y encuestas con el personal de ventas para indagar con mayor profundidad las causas del problema.

C. Propuesta de mejora

A partir de los resultados anteriores, se plantearon propuestas de mejora que se priorizaron con la organización, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Relevancia de la propuesta para el público objetivo (vendedores de Autos Lima).
- Coste de implementación de la propuesta de mejora.

- Tiempo que implica implementar la propuesta de mejora.

Capítulo III. Análisis Interno

En este capítulo se realizó el análisis interno de la organización con la finalidad de comprender la estrategia que persigue; cómo sus procesos responden a la estrategia definida; así como otros elementos que contribuyeron a comprender cómo se desenvuelve en el mercado. Las herramientas utilizadas para entender el contexto interno de la empresa fueron: el modelo de negocio (Business Model Canvas), procesos de la organización, estructura organizativa, análisis VRIO y ventaja competitiva.

3.1. Modelo de Negocio

El Modelo de Negocio o Business Model Canvas fue desarrollado en el 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Lo relevante del modelo es que permite identificar, no solo la propuesta del valor de la organización, sino también aquellos elementos clave que contribuyen a alcanzar la visión de la organización.

Por esta razón, a continuación, se describe el modelo de negocio de la EAFC:

3.1.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la EAFC consiste en brindar un fácil acceso al financiamiento vehicular o inmobiliario, seguro y a un precio asequible.

3.1.2. Segmentos de Clientes

Los productos de la EAFC están orientados a clientes no bancarizados o que tienen dificultad para el acceso a créditos en el sistema financiero y que deseen financiar la compra de un auto o inmueble a costo bajo en el mediano plazo (2 años y medio en promedio en el caso de vehículos). En el caso de personas naturales, deben ser personas de nacionalidad peruana o residentes en el Perú con una edad entre los 18 y 70 años; en el caso de personas jurídicas, deben tener por lo menos un año de haber iniciado operaciones con ingresos demostrables.

3.1.3. Relaciones con Clientes

La relación inicial entre los clientes y la EAFC se da a través de una venta directa por cualquiera de sus canales (mall, concesionarios y página web). Luego, esta relación se mantiene a través de un equipo de funcionarios asignados a cada cliente para el servicio de atención durante toda su permanencia en el sistema. Además, por la naturaleza del sistema, cada mes se celebran asambleas en las que los clientes pueden ganar el derecho de iniciar los trámites de sus autos o inmuebles.

3.1.4. Canales

Para la promoción de ventas, se cuenta con puntos de venta en centros comerciales y concesionarios, así como módulos de atención en las oficinas de la EAFC. También cuentan con canales digitales como la web y redes sociales, además de publicidad en medios de comunicación.

Para la relación continua con los clientes, tienen los mismos canales, presenciales y digitales, mencionados líneas arriba, además de una central telefónica, líneas de atención por Whatsapp, una aplicación de asociados y un portal exclusivo.

3.1.5. Asociaciones Clave

Los socios clave para la EAFC son los proveedores (concesionarios vehiculares, empresas aseguradoras, entidades financieras) y las entidades reguladoras (SMV, ADEAFCO).

3.1.6. Actividades Clave

Los procesos clave en la EAFC son: la venta de contratos que permite la creación de nuevos grupos de clientes, el mantenimiento de contratos activos que garantiza el dinamismo del fondo, y la atención al cliente que permite la colocación de productos complementarios y fortalece la imagen de marca.

3.1.7. Recursos Clave

Entre los principales recursos de la EAFC se encuentran:

- Recursos financieros: como su capital de trabajo y el fondo intangible requerido para la autorización de funcionamiento de la empresa.
- Recursos humanos: especialmente los líderes encargados de dirigir la EAFC y sus vendedores quienes tienen la función de concretar las ventas con los clientes.
- Recursos físicos: como la infraestructura física y digital que garantizan la continuidad de la operación de la empresa
- Recursos intelectuales: como el conocimiento del negocio, el reconocimiento de la marca y la cultura de la EAFC que le permiten operar con eficiencia.

3.1.8. Estructura de Costos

Los principales costos de la EAFC son los de venta, que comprenden el costo de los vehículos, alquileres de los puntos de venta y comisiones.

3.1.9. Fuentes de Ingresos

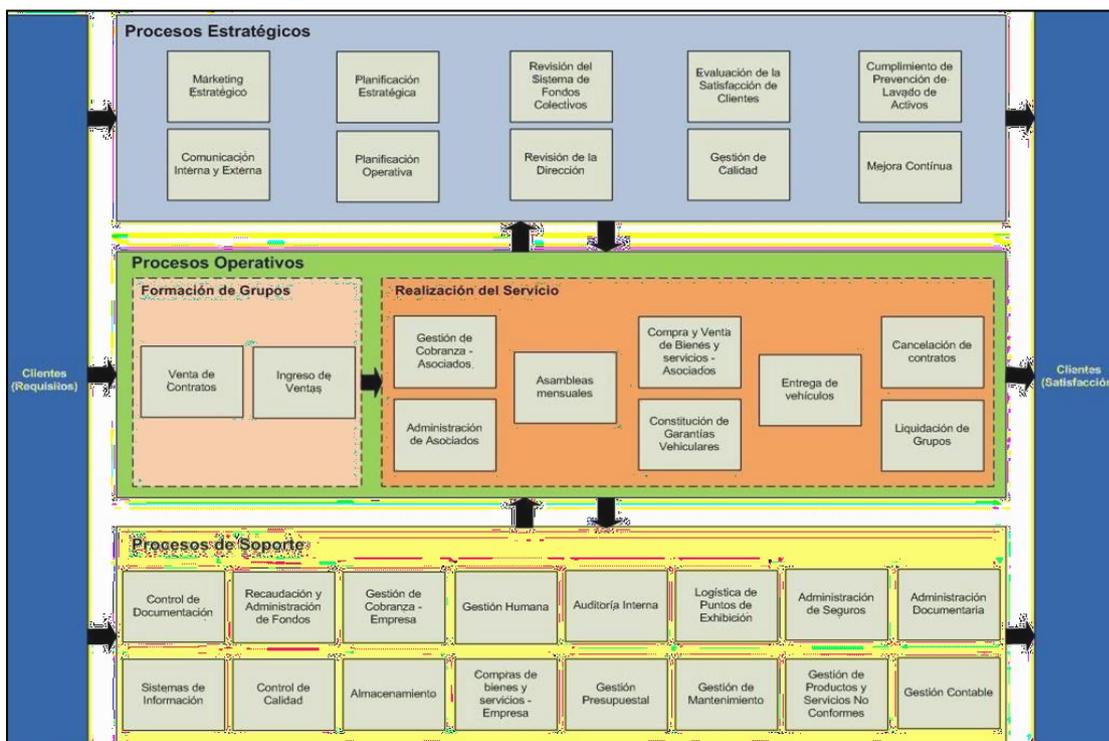
Los ingresos de la EAFC se dan a partir de dos fuentes:

- Cuota mensual de cada cliente: producto de su inscripción al fondo colectivo.
- Comisione: producto de la venta de productos y servicios complementarios.

3.2. Mapa de Procesos de la Organización

Los procesos de la organización son aquellos que materializan la estrategia de negocio. En la figura 1 se describen los macroprocesos de la organización.

Figura 1



Mapa de procesos de la empresa

Nota: Recuperado del Sistema de Gestión de la EAFC.

3.2.1. Venta de Contratos

Es el proceso que consiste en la colocación de contratos a nuevos clientes, conocidos como “Asociados” y que está a cargo de los Ejecutivos de Ventas.

La venta de contratos es realizada a través de distintos canales:

- Centros Comerciales: es el principal canal de ventas y concentra alrededor del 60% de la fuerza de ventas.
- Canal Online: promueve ventas digitales, ya sea por recepción de leads de clientes nuevos o gestionando la cartera de clientes propia de la EAFC.

- Canal Concesionarios: es el canal que promueve la venta de contratos en los concesionarios de vehículos que firman un acuerdo comercial con la EAFC para ofrecer un sistema de financiamiento, dentro de sus instalaciones, a clientes que no hayan aprobado el financiamiento directo con dicho concesionario.

La venta de contratos es uno de los procesos más importantes para la EAFC por ser la principal fuente de ingresos, ya sea de forma directa con el cobro de la cuota de inscripción que pagan los clientes al celebrar el contrato, o de forma indirecta con la recaudación mensual de las cuotas de administración que forman parte de los pagos que realizan los clientes durante su permanencia en el sistema. Una buena venta, por lo general, logra que el cliente permanezca en el sistema durante todo el plazo de su contrato, lográndose la recaudación completa de los gastos de administración; mientras que un proceso de venta mal llevado (falta de información, errores en el proceso de filtro de clientes, mentiras, etcétera) ocasiona que los clientes dejen de pagar sus cuotas y se retiren del sistema, afectando los ingresos de la EAFC al perder la recaudación de los gastos de administración. El problema de rotación de la fuerza de ventas impacta principalmente en este proceso, ya que el número y la calidad de las ventas se ve afectada por la cantidad de vendedores calificados que tenga la empresa.

3.2.2. Ingreso de Ventas

En este proceso se registran y evalúan los contratos que ingresan al sistema de fondos colectivos. Dentro de las principales actividades comprendidas, se encuentran:

- Registro de la venta (ingreso de los datos del cliente en el aplicativo de ventas digital y en el sistema en general).
- Generación de obligación y registro de pagos de inscripción.
- Revisión de documentación del cliente de acuerdo con la evaluación crediticia.
- Confirmación de inscripción al cliente y bienvenida al sistema.

3.2.3. Gestión de Cobranza a Asociados

Comprende las siguientes actividades de cobranza a los clientes de la EAFC:

- Cobranza preventiva: consiste en contactar a los clientes activos días antes de la fecha de vencimiento para recordarles el pago y evitar posibles retrasos.
- Cobranza morosa: se realiza a través de un proveedor para recaudar las cuotas vencidas de los clientes sin el bien entregado o que, habiendo recibido el bien, no han iniciado un proceso de cobranza judicial.
- Cobranza judicial: se lleva a cabo en el caso de clientes con el bien entregado que no hayan pagado las cuotas adeudadas ni logrado algún acuerdo de pago.

El proceso de cobranza permite garantizar la recaudación de los fondos necesarios para la operatividad de los grupos, ya que son los mismos aportes de los clientes los que se utilizan para la compra de los bienes que se les entregarán (si la recaudación es baja en un determinado mes, menos clientes podrán recibir sus bienes en el mes en cuestión).

3.2.4. Administración de Asociados

Son actividades para administrar los fondos de los diferentes grupos de clientes y los procesos de atención al cliente desde su ingreso al sistema hasta el fin del contrato.

Dentro de los procesos de administración del fondo, destacan los movimientos administrativos como: el cambio de titularidad del contrato, cambio de grupo, cambio de importe del certificado adquirido. También comprende la reactivación de los contratos resueltos que ocurre cuando un cliente que dejó de pagar sus cuotas mensuales sin haber recibido el bien desea reincorporarse y continuar con el pago de sus cuotas pendientes.

3.2.5. Asambleas Mensuales

Son las reuniones mensuales en las que se determina qué clientes de cada grupo, ganan el derecho a tramitar sus bienes con los fondos recaudados ese mes. Las asambleas

siempre deben contar con la presencia de un notario público que dé legalidad del acto.

3.2.6. *Compra y Venta de Bienes y Servicios a Asociados*

Comprende todas las actividades necesarias para la aplicación del fondo adjudicado al cliente a la compra del bien de su elección. Se puede realizar adquiriendo el bien a través de la EAFC, en cuyo caso, logra un ingreso adicional por el margen comercial de la venta del bien; o comprando el bien al concesionario autorizado de la preferencia del cliente.

3.2.7. *Constitución de Garantías Vehiculares*

Proceso por el cual los clientes que se encuentren tramitando su vehículo, otorgan las garantías que la EAFC considera necesarias para asegurar la devolución del dinero adeudado por el cliente.

3.2.8. *Entrega de Vehículos*

Comprende la programación y ejecución de la entrega del vehículo al cliente, luego de haber completado los trámites requeridos. Este proceso varía dependiendo del proveedor (la EAFC o un concesionario autorizado) y su ubicación (Lima o provincia).

3.2.9. *Cancelación de Contratos*

Proceso que se realiza cuando el cliente termina de pagar su deuda a la EAFC y finaliza con la entrega de una constancia de no adeudo al cliente para que pueda levantar la garantía mobiliaria que afecta a su vehículo.

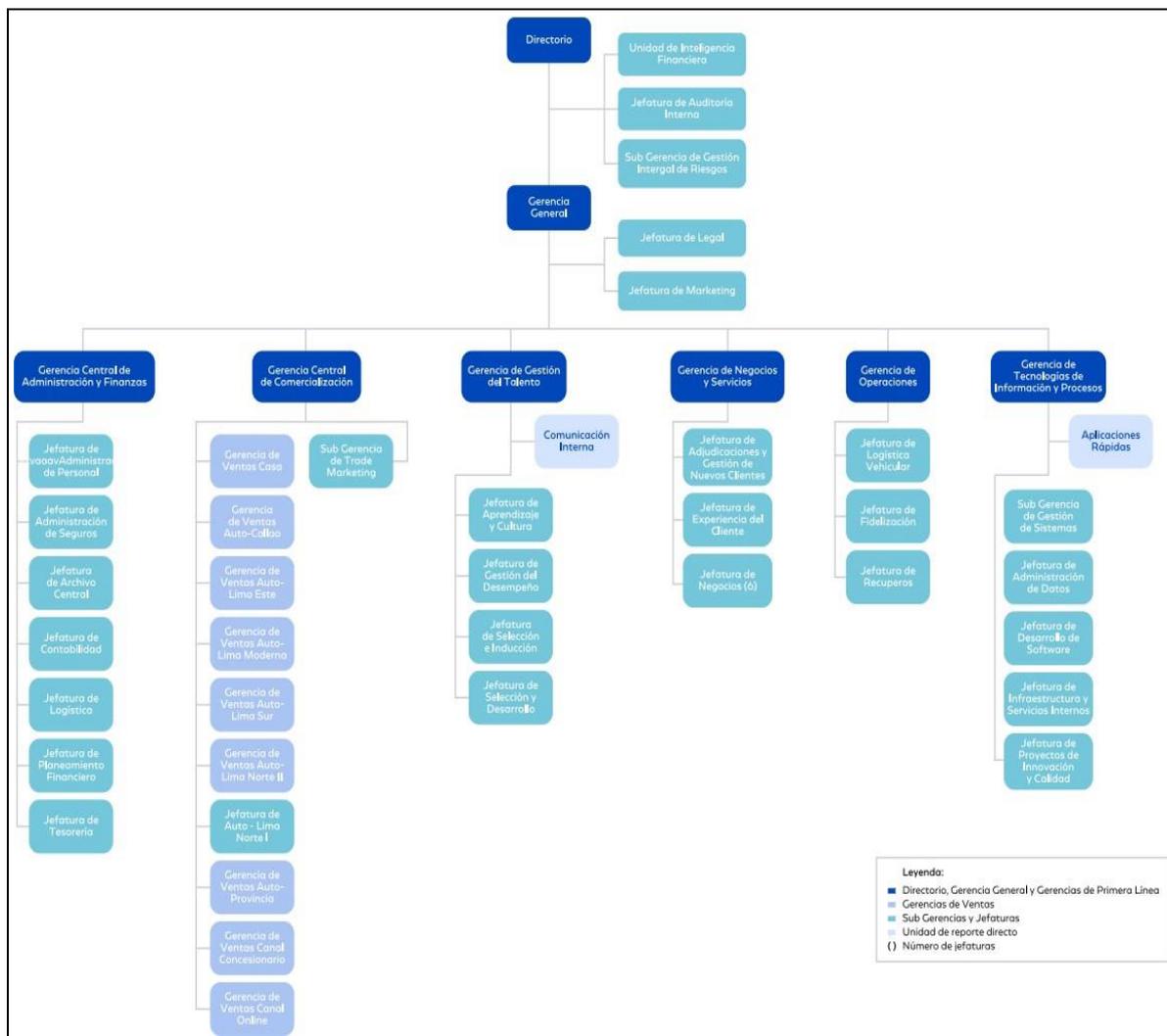
3.2.10. *Liquidación de Grupos*

Ocurre cuando finaliza el plazo de vigencia de un grupo y consiste en el balance de los ingresos y egresos de los fondos del grupo, incluyendo la devolución de los aportes a los clientes con contrato resuelto (los que, habiendo pagado algunas cuotas, dejaron de pagar y no llegaron a tramitar su vehículo) y el traspaso de los saldos existentes en el fondo a la EAFC (ingresos extraordinarios recaudados por penalidades u otros conceptos).

3.3. Estructura organizacional

A continuación, en la figura 2, se detalla la estructura orgánica de la EAFC:

Figura 2



Organigrama de la EAFC.

Nota. Extraído de la Memoria Anual la EAFC 2020 (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2021).

3.4. Análisis VRIO

Según Barney y Wright (1998), el análisis interno debe examinar a la empresa desde el marco VRIO (valor, rareza, imitabilidad y organización), esto con la finalidad de analizar la

ventaja competitiva que ayudará a obtener información necesaria de los recursos con los que la empresa cuenta.

Tabla 2*Análisis de capacidades de la empresa*

	Valioso (V)	Raro (R)	Inimitable (I)	Organización (O)	Ventaja Competitiva (VC)
Recurso Capital Físico					
Infraestructura (locales de venta)	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
Recursos de Capital Organizacional					
Conocimiento del Negocio	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Herramientas de TI	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
Marca PANDERO	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Estructura Organizacional	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
Acuerdos comerciales con múltiples proveedores de vehículos (marcas de auto)					
Financiamiento a bajo coste	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Recursos de Capital Humano					
Conocimiento Técnico	SI	NO			Paridad Competitiva
Orientación al Cliente	SI	NO			Paridad Competitiva
Orientación al logro	SI	NO			Paridad Competitiva

A partir de la tabla 2 presentada, se afirma que como ventajas competitivas sostenibles están el conocimiento del negocio, el prestigio de la marca de la EAFC y financiamiento a bajo coste.

3.5. Ventaja y Estrategia Competitiva

3.5.1. Ventaja Competitiva

En el análisis de VRIO se puede identificar que la empresa cuenta con las siguientes fuentes de ventaja competitiva:

- Conocimiento del negocio, que permite a la EAFC el desarrollo de productos innovadores de acuerdo con las necesidades del cliente. Permite también, adaptarse a las necesidades crecientes de los clientes.
- Posicionamiento de la marca, reconocida como líder en el mercado de fondos colectivos, fortaleciendo la confianza del cliente hacia la EAFC.
- Por otro lado, la EAFC presenta también ventajas competitivas temporales como herramientas de TI, que pueden ser valiosas en el corto plazo, aunque imitadas por la competencia a largo plazo.
- Financiamiento a bajo coste: la EAFC tiene un costo mucho más bajo que las empresas competidoras del sistema financiero. Sin embargo, dentro de las empresas de fondos colectivos, está en el promedio. Por ello, se debe tener una estructura de costos eficiente para que se mantenga la rentabilidad y operatividad.

3.5.2. Estrategia competitiva

La EAFC maneja una estrategia de enfoque de mejor valor, ya que busca otorgar créditos asequibles y competitivos para el cliente, con costes bajos que permitan alcanzar los rendimientos esperados, brindando un servicio y atención de calidad.

Capítulo IV. Análisis Externo

4.1. Macroentorno

La herramienta PESTEL permite analizar y examinar el entorno general, así como el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa y que puedan afectar a su desarrollo futuro (Martínez y Milla, 2012).

4.1.1. Factor Político

El contexto político del país presenta incertidumbre debido a un posible cambio de sistema político orientado al enfoque comunista del partido político ganador “Perú Libre”. Esto ha generado un entorno de inestabilidad política debido a la posible conformación de una Asamblea Constituyente, la misma que ha ocasionado una paralización de diversas iniciativas de inversión e incremento del tipo de cambio.

Esta inestabilidad e incertidumbre política, representa una amenaza para la EAFC por su impacto económico. Por un lado, está el riesgo de perder parte de los productos comercializados por la empresa, ya que todos los vehículos que se venden en el Perú son de fabricación extranjera y dependen de acuerdos de libre comercio. Adicionalmente, está la amenaza del incremento del dólar, que encarece el costo del financiamiento ofrecido por la EAFC (que se contrata en dólares) y, además impacta en el costo de vida y hábitos de consumo de las personas que podrían priorizar otras necesidades sobre la compra de bienes duraderos como los ofrecidos por la EAFC, reduciendo así su demanda.

4.1.2. Factor Económico

- Indicadores macroeconómicos: según el Informe Marco Macroeconómico Multianual 2021 – 2024 (Ministerio de Economía del Perú [MEF], 2021), como se muestra en la figura 3, la economía peruana alcanzaría una tasa de crecimiento de 10.0% en 2021, la tasa más alta desde 1994, luego de la fuerte contracción registrada en 2020 de -11.1%. Los primeros meses del año 2021 estuvieron marcados por la presencia de una segunda ola de contagios de la COVID-19, en los

que el Gobierno implementó un conjunto de medidas focalizadas para contrarrestar el avance de la pandemia (Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2021- 2024), así como el avance que se logró con el proceso de vacunación. Respecto al sector comercio, se había previsto un crecimiento del 13.9% para el año 2021.

Figura 3

Demanda interna y PBI (Var. % real anual)							PBI por sectores (Var. % real anual)						
	Estructura % del PBI 2019	2021	2022	2023	2024	Promedio 2022-2024		Peso del año base 2007	2021	2022	2023	2024	Promedio 2022-2024
I. Demanda interna¹	98,6	10,5	4,5	4,3	4,0	4,3	Agropecuario	6,0	1,8	3,8	4,0	4,0	3,9
1. Gasto privado	83,8	9,7	5,3	4,7	4,3	4,7	Agrícola	3,8	2,3	3,7	4,0	4,0	3,9
a. Consumo privado	65,7	7,8	4,6	4,4	4,0	4,4	Pecuário	2,2	1,0	4,0	4,0	4,0	4,0
b. Inversión privada	18,0	17,0	7,5	5,4	5,0	6,0	Pesca	0,7	7,4	2,0	2,2	3,2	2,5
2. Gasto público	16,0	12,6	0,3	2,3	2,5	1,7	Minería e hidrocarburos	14,4	9,7	8,5	3,5	2,8	4,9
a. Consumo público	11,4	10,2	-1,5	2,1	1,6	0,8	Minería metálica	12,1	10,8	9,1	3,8	3,2	5,4
b. Inversión pública	4,6	20,2	5,5	2,6	5,0	4,4	Hidrocarburos	2,2	3,3	4,8	1,8	0,0	2,2
II. Demanda externa neta							Manufactura	16,5	15,8	4,4	4,1	4,1	4,2
1. Exportaciones²	23,9	11,8	7,3	5,3	5,0	5,9	Primaria	4,1	10,5	5,2	4,4	4,4	4,7
a. Tradicionales	14,6	11,8	6,4	3,7	3,6	4,6	No primaria	12,4	18,1	4,2	4,0	4,0	4,1
b. No tradicionales	6,0	9,9	7,6	7,2	7,0	7,3	Electricidad y agua	1,7	7,9	4,5	4,3	4,0	4,3
2. Importaciones²	22,4	14,0	6,1	4,6	4,4	5,1	Construcción	5,1	24,9	5,7	4,9	4,9	5,2
III. PBI	100,0	10,0	4,8	4,5	4,2	4,5	Comercio	10,2	13,9	4,7	4,5	4,0	4,4
							Servicios	37,1	7,3	4,7	4,6	4,3	4,5
							PBI	100,0	10,0	4,8	4,5	4,2	4,5
							PBI primario	25,2	7,6	6,6	3,7	3,4	4,6
							PBI no primario³	66,5	11,1	4,7	4,6	4,3	4,5

1/ Incluye inventarios. 2/ De bienes y servicios no financieros. 3/ No considera derechos de importación ni otros impuestos.
Fuente: BCRP, INEI, proyecciones MEF.

Informe macroeconómico multianual

Nota. Figura extraída del Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2021-2024 (MEF, 2021).

- **Inflación:** se esperaba que la inflación se encontrara en el rango meta establecido por el BCRP(entre 1% y 3%).
- **Volatilidad cambiaria:** bajo el contexto político de la fecha del estudio, se presentó una alta volatilidad en el tipo de cambio, lo que generaría un incremento de precios.
- **Sector Automotriz:** en el 2020 la venta de vehículos livianos se contrajo en un 26.3% debido al impacto de las medidas tomadas por la pandemia COVID -19, como se observa en la tabla 3. Sin embargo, en el periodo entre enero y mayo 2021

se evidencia un incremento de 73.2% en la colocación de vehículos livianos, respecto del mismo periodo en el año pasado, gracias al crecimiento de la economía que tuvo impacto en los consumidores.

Tabla 3

Variación de ventas de diferentes marcas entre el año 2018 y 2020

Marca	Unidades vendidas			Variación	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Toyota	27780	30019	22675	8.1%	-24.5%
Hyundai	21223	20324	12851	-4.2%	-36.8%
Kia	16035	13894	9186	-13.4%	-33.9%
Chevrolet	8503	8883	7575	4.5%	-14.7%
Suzuki	7941	6806	5342	-14.3%	-21.5%
Nissan	5956	7566	4952	27.0%	-34.5%
Changan	4240	5371	4164	26.7%	-22.5%
Volkswagen	5529	5924	4148	7.1%	-30.0%
Mitsubishi	6579	5440	3562	-17.3%	-34.5%
Renault	4795	5952	3536	24.1%	-40.6%
Otras marcas	54647	59542	47099	9.0%	-20.9%
Total	163228	169721	125090	4.0%	-26.3%

Nota. Elaborado en base a APP – Ligeros, Comerciales, Ómnibus y Pesados.

- Financiamiento Vehicular: fue afectada por la pandemia COVID – 19; sin embargo, se mantuvo la participación de las mismas entidades como se aprecia en la figura 4.

Figura 4



Colocación de créditos vehiculares

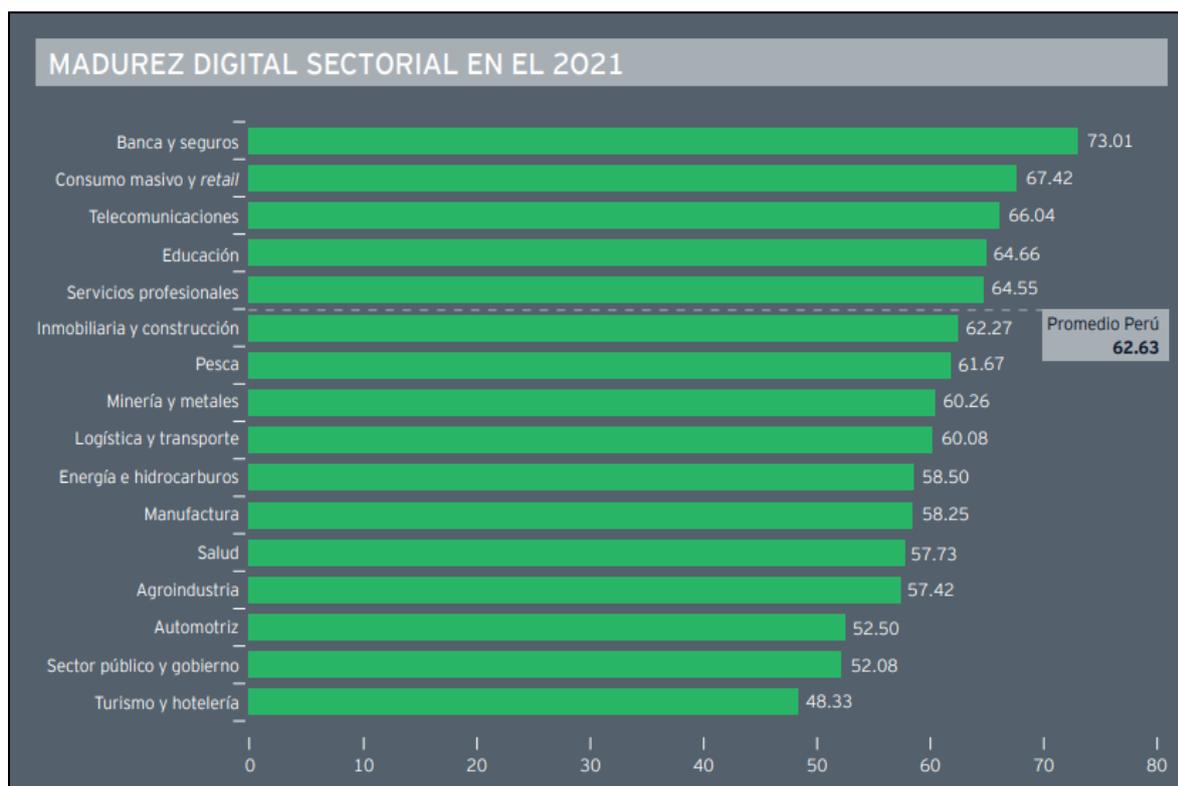
Nota. Recuperado de la Memoria Anual EAFC 2020 (SMV, 2021).

Según las proyecciones, la economía está en un proceso de recuperación, lo cual es una oportunidad para la EAFC ya que las personas dispondrán de más dinero para la compra de bienes duraderos. Sin embargo, esto podría variar ante un rebrote de pandemia COVID – 19 o un cambio en la política económica. En ambos casos, la EAFC se encontraría ante una amenaza porque habría menos personas dispuestas a adquirir nuevos contratos y porque los clientes actuales podrían incrementar su morosidad.

4.1.3. Factor Tecnológico

Según el estudio de E&Y, la Madurez Digital (MDI) consiste en el grado de transformación que han alcanzado las empresas en términos digitales. Actualmente, las compañías han alcanzado un 62.63% de MDI, 3% más que en el 2020. En la figura 5 se muestra la madurez digital de diferentes sectores.

Figura 5



Madurez digital sectorial en el 2021

Nota. Recuperado de la revista Impacto de la crisis en la madurez digital de las empresas peruanas (Escudero, 2021).

- **Tecnologías emergentes que marcan tendencia en el año 2021**

- Video shopping. Es una forma de atención personalizada al cliente que reproduce el concesionario de automóviles en un entorno online, mostrando los productos en tiempo real, mientras se brinda información al respecto. Además, permite absolver dudas en el momento, resolver problemas técnicos, compartir documentos, fotografías o folletos.

- Empleo de bots. La aplicación de la inteligencia artificial en la identificación y análisis del consumidor permite ahorrar tiempos y optimizar procesos. Herramientas como los chatbots o bot IVR (Respuesta de Voz Interactiva) permiten interactuar a los usuarios con el sistema de atención de la empresa a través de opciones que pueden seleccionar pulsando las teclas. De esta manera, se simplifican las

operaciones más comunes.

- Gestión de documentos online. Con la finalidad de proteger la salud del consumidor y evitar operaciones que requieren de la interacción física, la gestión de documentos online es una estrategia que ha cobrado mayor importancia, ya que permite a los clientes realizar transacciones virtuales con éxito (Tecnología 21, 2021).

- **El estado peruano y la tecnología**

Con respecto a regulaciones en temas de tecnología, en el Perú aún hay mucho por hacer, el país requiere una estrategia nacional para regular aspectos de ciberseguridad e innovación tecnológica. Actualmente, no se cuenta con organismos estatales, tales como un Ministerio de ciencia y tecnología, para que regulen este aspecto. Lo que sí existe es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), este debería empoderarse hasta tener la talla de un ministerio, o aplicar las buenas prácticas de otros países como Noruega, que actualmente cuenta con un ministerio de digitalización (Gómez, 2019).

Por todo lo mencionado anteriormente, se encuentra que la EAFC tiene una oportunidad en el ámbito tecnológico, porque haciendo uso de las nuevas herramientas disponibles, puede lograr procesos más eficientes que le ayudarán a mantener sus costos bajos, lo cual es indispensable dada su estrategia y modelo de negocio.

4.1.4. Factor Medioambiental

En el año 2019 se promulgó el Decreto N°029 – 2019 “Decreto de Urgencia que Establece Incentivos para el Fomento del Chatarreo” con el objetivo de establecer medidas para promover la renovación o retiro definitivo de vehículos del parque automotor, a fin de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y contaminantes locales que afecten a la salud pública. Por otro lado, busca reducir la siniestralidad en las vías públicas, al resguardo de la seguridad vial.

La Asociación Automotriz de Perú (AAP) señala que, aún en los momentos de pandemia COVID-19 los altos índices de contaminación, siniestralidad y tráfico son críticos; solicitando la aceleración del programa de chatarreo vehicular aprobado. Un programa bien diseñado contribuirá a la salida de los vehículos privados y públicos obsoletos y/o con más de 15 años de antigüedad de las pistas.

Por otro lado, Perú ha impulsado la venta de vehículos híbridos y eléctricos logrando incrementar las transacciones pese a la pandemia. En el 2020 se han comercializado 578 unidades, 57.9% más que el año 2019. Dicho mercado aún se encuentra en desarrollo, por ello, la AAP indicó que es de suma importancia contar con un plan nacional para promover la compra de vehículos híbridos que no generan contaminación atmosférica ni acústica.

Lo antes expuesto, se presenta como una oportunidad a largo plazo para la EAFC debido a un cambio en el comportamiento del consumidor hacia un perfil más eco – amigable y también por un cambio de los marcos legales de la normativa vigente.

4.1.5. Factor Legal

Dentro del marco legal que tiene impacto en las operaciones de las empresas administradoras de fondos colectivos, se encontró lo siguiente:

- **La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV):** es la institución encargada de supervisar a las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos (EAFC) en el Perú, teniendo facultades para realizar inspecciones, intervenir y sancionar. La finalidad de la SMV es velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria para tales propósitos.

En este sentido, la SMV tiene la potestad de cambiar las condiciones del servicio ofrecido por la EAFC y regular los precios dentro de rangos establecidos. Asimismo, dentro de la coyuntura de la Pandemia de COVID-19, la SMV ha propuesto modificar las condiciones de fusiones de grupo y podría plantear otras modificaciones que

respondan a las necesidades de financiamiento de los clientes.

- **Normas en el Marco de COVID- 19:** desde el inicio del estado de emergencia declarado en el Perú a mediados de marzo del 2020 a consecuencia de la pandemia por la COVID-19, se han dictado una serie de normas que impactan en las operaciones de las empresas y en las condiciones laborales de los trabajadores de éstas. Entre las principales medidas reguladas a través de normas, se encuentran:
 - La suspensión perfecta de labores
 - El fomento del trabajo remoto, especialmente para los trabajadores de grupos considerados vulnerables.
 - Disposición de fondos de AFP y CTS.

De acuerdo con César Abanto en el artículo “Lo bueno, lo malo y lo feo en el Derecho Laboral del 2020” (La Ley, 2021), “el Trabajo Remoto sería el futuro del Derecho Laboral, pues se ha verificado que muchas actividades de oficina pueden ser desarrolladas fuera de ésta, lo que representa beneficios colaterales que los empleadores están evaluando”.

El trabajo remoto trajo consigo aspectos positivos y negativos. Según el informe de Global Research Marketing – GRM (Artículo Grupo Verona, septiembre 2020) para el 85% de limeños, el trabajo remoto implica más horas de las que realizaban cuando el trabajo era presencial; a pesar de ello, el 78% de empleados consultados prefiere continuar haciendo home office, lo que indica que se trata de una modalidad de trabajo apreciada y que los empleados podrían buscarla incluso después de la pandemia.

Si bien el marco legal para el sector de fondos colectivos es bastante estable, igual que en cualquier otro sector, las condiciones pueden cambiar debido a leyes o normas imprevistas; lo que representa un riesgo latente, al cual se deberá estar atento. Durante el último año, las normas dictadas respecto a la disposición de fondos de CTS

y AFP, han representado una oportunidad para la EAFC, ya que han dotado a un grupo de personas de un excedente de dinero que están dispuestos a invertir en bienes duraderos, facilitando su decisión de compra. Asimismo, las normas respecto al trabajo remoto le permiten a la EAFC lograr mayor eficiencia en costos.

4.1.6. Factor Social

Según el INEI a julio 2021 el Perú tenía 33,035,304 habitantes siendo el 50.4% mujeres y el 49.6% hombres (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021).

Para el 2020 el nivel de pobreza monetaria alcanzó el 30.1% de la población, esto a causa de la paralización de la mayoría de las actividades económicas, ante el Estado de Emergencia Nacional y el aislamiento social obligatorio por la presencia del COVID-19 en el país (INEI, 2021).

De acuerdo con el INEI el gasto mensual del 2020 comparado con el 2019 disminuyó en un 16%, impactando en todos los dominios geográficos.

La población económicamente activa en el Perú para el año 2020 era de 14,9 millones. Asimismo, se estimó que para el 2021 la PEA llegara a 16,9 millones de personas, siendo representada en un 44.3% por mujeres y un 55.7%, por hombres (INEI, 2021).

Según el INEI, desde el 2016 el Perú ha enfrentado una creciente ola migratoria que se asentó en el 2018, llegando a 567,000 personas. Asimismo, para el año 2020 de acuerdo con el “Informe alternativo al comité de protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares Perú 2020” de la Universidad Pontificia Católica del Perú la cantidad de migrantes venezolanos ascendió a 1'043,460 personas.

Por lo tanto, se observa que, gracias al incremento de la PEA y la migración en el país, la EAFC tiene oportunidad de expandir su mercado.

4.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se realizó el análisis de Porter con la finalidad de determinar la

competencia en el sector de Fondos Colectivos, la misma que puede impactar, no solo en la pérdida de clientes en la empresa sino también en la fuga de talento en la misma lo que imposibilitaría el cumplimiento de las expectativas de crecimiento de la organización.

4.2.1. Poder de Negociación de los Clientes (ALTO)

El poder de negociación de los clientes es alto ya que existe, en el mercado, diversas empresas con atractivos productos de financiamiento. La tasa de interés, los plazos de financiación y la experiencia del servicio; son algunos factores que influyen en la toma de decisión de los clientes al momento de elegir alguna opción de financiamiento.

4.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores (ALTA)

En el caso del sector de Fondos Colectivos existe una limitada oferta de concesionarios en el mercado, lo que dificulta el poder optar por otro proveedor. Asimismo, esto limita la posibilidad de contar con mayores descuentos por el volumen de compras que realiza la empresa.

4.2.3. Competidores Potenciales (BAJA)

Debido a las políticas regulatorias existentes en el mercado peruano, se dificulta el ingreso de nuevos competidores por trámites y exigencias que se establecen.

4.2.4. Productos Sustitutos (ALTA)

Los principales productos sustitutos son los créditos vehiculares ofrecidos por las instituciones bancarias. Este tipo de producto cuenta con un mayor reconocimiento en el mercado y además tiene la flexibilidad de otorgar mayores beneficios a los clientes.

4.2.5. Intensidad de la Competencia (ALTA)

Actualmente, existe una rivalidad alta entre las tasas de interés que ofrecen las diversas entidades financieras y fondos colectivos. En lo que respecta a fondos colectivos, son 7 empresas que administran fondos: Autoplan EAFC S.A., EAFC Maquisistema S.A., El Clan EAFC S.A., Fonbienes Perú EAFC S.A., Panderero S.A. EAFC, Plan Rentable Perú

S.A.C. y Promotora Opción S.A; cada una de estas empresas se encuentra regulada por la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV).

A partir de este análisis, se llegó a la conclusión de que el sector de Fondos Colectivos es muy exigente, debido al alto poder de negociación por parte de los clientes, quienes constantemente se encuentran en la búsqueda de altos estándares de calidad y precio bajos en los productos, y por la existencia de diversos competidores quienes mejoran su servicio de manera continua.

4.3. FODA de la Organización

Mediante el FODA se identificaron y examinaron los recursos existentes internos y externos, investigando las tendencias y patrones que tienen impactos positivos o negativos para las empresas (Namugenyi et al., 2019). Con este análisis implementó una estrategia en beneficio de la compañía:

4.3.1. Fortalezas

- Prestigio de la marca: empresa líder en administración Fondos Colectivos
- Conocimiento del negocio: cuenta con más de 53 años en el mercado.
- Servicio de financiamiento a bajo coste.
- Acuerdos comerciales con múltiples proveedores de vehículos lo que le permite comercializar más de 30 marcas de autos.
- Es la EAFC con más puntos de venta en el Perú, haciendo más accesible el servicio.
- No limita la capacidad crediticia del cliente en el sistema financiero.

4.3.2. Oportunidades

- Crecimiento económico del 10%, lo cual indica un aumento del poder adquisitivo de las personas y, por ende, una alta probabilidad de compra de un vehículo.

- Incremento de 73.2% en la venta de vehículos livianos en el primer trimestre del 2021.
- Mayor disposición de los clientes al uso de herramientas tecnológicas para compras.
- Diversas tecnologías emergentes que mejoran los procesos de la organización.

4.3.3. Debilidades

- Alta rotación del personal de ventas que genera pérdida del conocimiento del negocio.
- Tiempo promedio de obtención del vehículo 2 años y medio.
- Problemas constantes de atención al cliente que van en contra del prestigio de la marca.

4.3.4. Amenazas

- Incremento de la cartera morosa de entidades del sistema de fondos colectivos.
- Aparición de nuevas leyes o regulaciones sobre el sistema de fondos colectivos.
- Riesgo del cambio del modelo económico que trae como consecuencia la inflación de los precios de canasta básica de primera necesidad, el alza del tipo de cambio y otros.
- Cambio a un posible enfoque comunista que trae como consecuencia el cierre de tratados de libre comercio para ciertos bienes.
- Inestabilidad política la cual posterga las iniciativas de inversión.

Capítulo V. Marco Teórico

5.1. Rotación

5.1.1. Definición

Uno de los factores clave de una organización es la retención de sus talentos, ya que a la fecha son considerados como su principal recurso. La rotación de personal genera una inestabilidad en el trabajo consistente y sostenible en una organización, es decir, resulta difícil que ésta pueda alcanzar sus objetivos debido a la recarga de labores del personal existente.

Campos et al. (2019), definen a la rotación como el desplazamiento o intercambio de personas entre la organización y el ambiente; la cual se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Zaballa et al. (2021), describen la rotación de personal como un fenómeno creciente, un problema para muchas de las empresas, ya que involucra costos de capacitación y administración, asimismo, requiere tiempo para la adaptación del nuevo personal a las dinámicas de trabajo.

Si bien es cierto que en todas las organizaciones existe un determinado nivel de rotación, el problema se agrava cuando el indicador alcanza una tasa elevada. Este tipo de valores es un síntoma de que la gestión del talento no es la más adecuada, por lo que amerita el oportuno establecimiento de acciones que permitan mitigar estos niveles a un rango aceptable. De acuerdo con algunos autores, una rotación por debajo del 15% es considerada como aceptable.

5.1.2. Costos de Rotación

Existen diferentes maneras de calcular el costo de la rotación del personal en las organizaciones; según Chiavenato (2007), el costo de la rotación implica un costo primario o cuantitativo, costo secundario o cualitativo y costo terciario o estimables.

De acuerdo con el artículo “Costo de la rotación de personal” (Estrada, s.f.), este costo se calcula tomando en cuenta 3 factores: costo directo del reclutamiento, costo de reducción temporal del costo de mano de obra y el costo por caída en la productividad.

5.2. Retención

Hoy en día, las organizaciones están buscando retener al mejor talento humano; lo cual invita a dichas empresas a desarrollar planes de retención para sus empleados, que puedan generar compromiso, felicidad y motivación; asimismo Gonzales (2009) menciona que, se debe prever los medios necesarios para cautivarlos y convencerlos de permanecer en la organización ya que la retención direcciona a la rentabilidad y el éxito de las empresas (Ambrosius, 2016).

Según Kossivi et al. (2016), la retención es mantener o alentar a los empleados a permanecer dentro de la organización durante un máximo de tiempo; creando un ambiente para que los colaboradores no renuncien de manera voluntaria.

La retención de empleados es una estrategia que muchas de las organizaciones utilizan para lograr sus objetivos, de la mano de su fuerza de trabajo competente (Munish y Agarwal, 2017). Por otro lado, Hasan (2020), menciona que es una herramienta estratégica para el éxito de las empresas ya que los empleados son los activos más valiosos para ellos.

Cabe mencionar que la importancia de retener a los colaboradores competentes es decisiva para las organizaciones, ya que si un empleado decide irse; se lleva consigo el conocimiento que es difícil de almacenar en las empresas; por otro lado, reclutar y capacitar personal nuevo, generalmente puede tardar.

5.2.1. Efectividad de la Retención de Empleados

Para evaluar la efectividad de las estrategias de retención es necesario evaluar las causas por las cuales los empleados deciden retirarse de dichas organizaciones de manera voluntaria; asimismo debemos conocer aquellas condiciones atractivas para los colaboradores con la finalidad de retener y comprometer a los empleados. Por lo tanto, las

empresas deben de revisar y reestructurar sus estrategias y planes de retención constantemente (Gonzales, 2009).

5.3. Modelos de Recompensa Total

El concepto de recompensa total surgió en los años noventa como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados. Desde entonces han sido varios los modelos desarrollados, pero todos coinciden en la importancia de equilibrar múltiples programas, prácticas y dinámicas culturales que satisfagan y comprometan a los mejores profesionales, y contribuyan a incrementar el rendimiento y los resultados organizativos. La compensación y los beneficios siguen siendo una parte muy crítica del conjunto, pero el reconocimiento, las posibilidades de carrera, el éxito en la vida profesional y privada, la marca como empleador, el feedback, el estilo de dirección, el clima y el entorno organizativos, forman un todo inseparable en la ecuación ganar-ganar de la nueva propuesta de valor (Marcos, 2011).

A continuación, se describen algunos de los modelos de recompensa total:

- **Modelo Towers Watson**

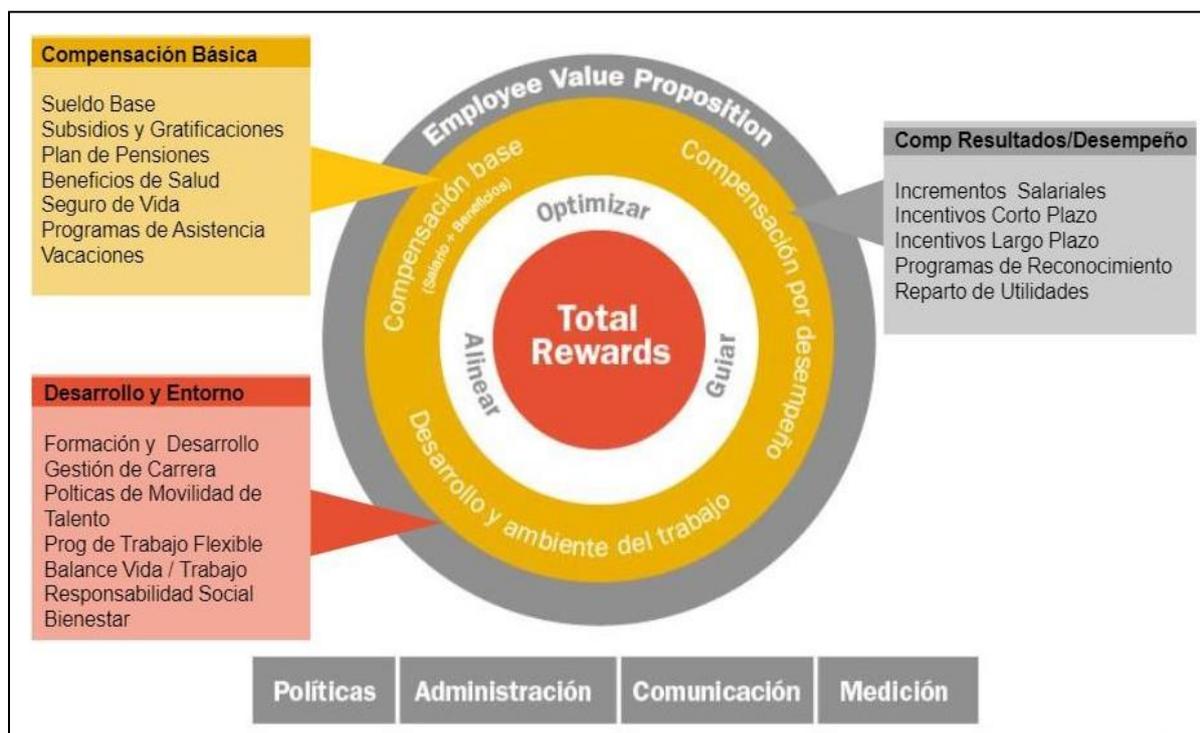
Towers Watson menciona que la compensación total es fundamental para la capacidad de una empresa que busca atraer y retener a los talentos. Presenta un modelo con 3 componentes: compensación básica, desarrollo y entorno, y compensación por desempeño, como se muestra en la figura 6; asimismo, hace hincapié en que las políticas, administración, comunicación y medición son elementos que brindan soporte a cada uno de los componentes mencionados (Angeli y Deza, 2014).

1. Remuneraciones Básicas: todos aquellos elementos que el colaborador recibe de forma fija y mensual, como el sueldo base, los bonos, plan de pensiones, seguros y programas de bienestar.

2. Desarrollo de carrera y ambiente laboral: lo que recibe el colaborador dentro de su carrera laboral y que le aporta a él y a su familia, por ejemplo, la gestión de carrera, movilidad, programas corporativos de salud y bienestar.

3. Remuneraciones basadas en el desempeño: son todos los elementos que el colaborador recibe cuando realiza una buena gestión y logra los objetivos de su trabajo, como el aumento salarial, incentivos de corto y largo plazo.

Figura 6



Modelo de Recompensa Total de Towers Watson

Nota: Recuperado de Angeli y Deza (2014).

- **Modelo de Armstrong**

Este modelo busca satisfacer las necesidades de la organización y del empleado. La recompensa total se define de manera holística, por lo que permite apreciar todos los aspectos como un todo integrado y coherente, como se puede ver en la figura 7.

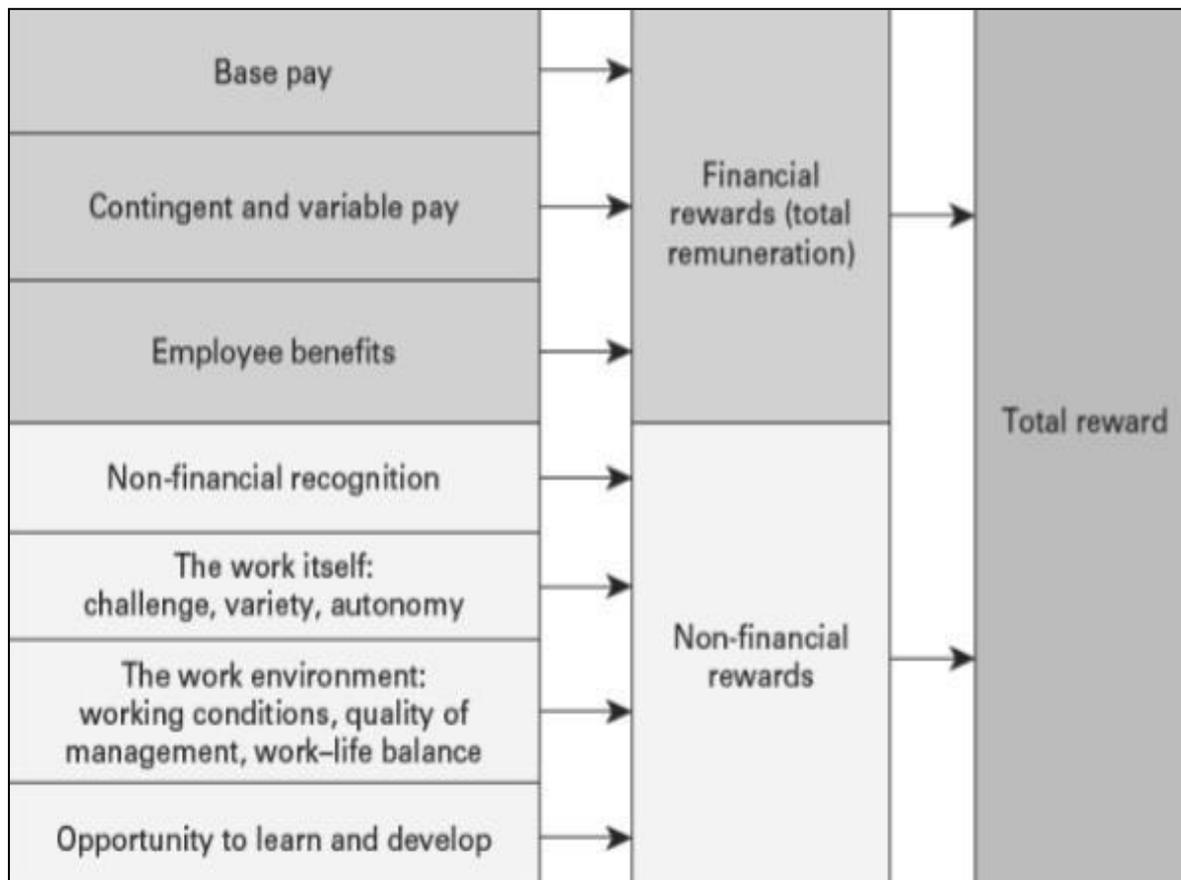
El modelo se divide en dos categorías (Armstrong, 2019):

1. Recompensas financieras (Remuneración Total): consisten en un pago por el trabajo del colaborador, que está relacionado con el valor del trabajo, y también incluyen las prestaciones y pensiones de los empleados y los sistemas de reconocimiento financiero o extrínseco (Armstrong, 2019).

2. Recompensas no financieras: también conocidas como recompensas intangibles, se centran en las necesidades que tienen los colaboradores en diversos grados de reconocimiento, logro, condiciones laborales aceptables que ofrece un entorno laboral que proporcione una alta calidad de vida laboral. En este caso, se habla de una combinación de recompensas extrínsecas e intrínsecas (Armstrong, 2019).

Figura 7

Modelo de recompensa Total



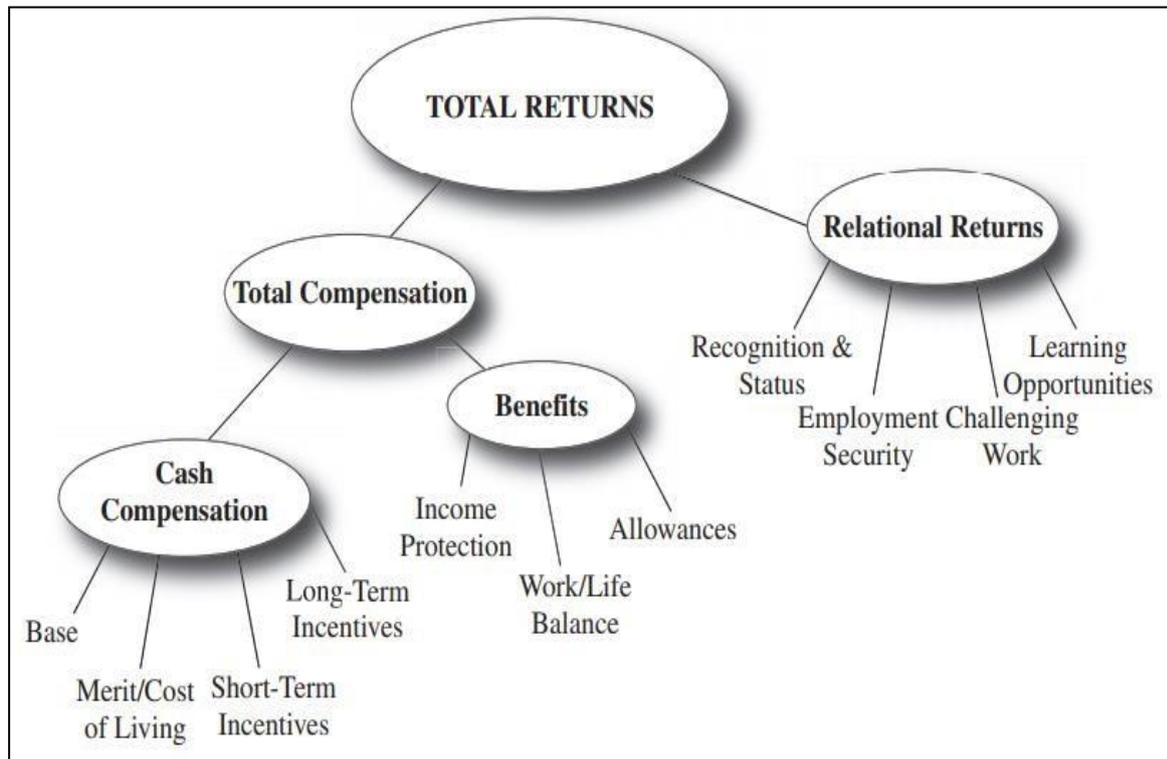
Nota: Recuperado de Armstrong (2019).

- **Modelo de compensación Total de George Milkovich, Jerry Newman y Barry Gerhart**

En la figura 8, se muestra la variedad de retornos que las personas reciben producto de su trabajo. Estos son categorizados como compensación total y retornos relacionales. Los retornos relacionales (oportunidades de aprendizaje, estatus, trabajo desafiante y seguridad laboral) son psicológicos. Los retornos por compensación total son más transaccionales. Incluyen el pago recibido directamente como efectivo (por ejemplo, salario base, mérito, incentivos, ajustes por costo de vida) e indirectamente como beneficios (por ejemplo, pensiones, seguro médico, programas para ayudar a equilibrar el trabajo y demandas de la vida). Es por todo esto que, el pago viene en diferentes formas y los modelos para compensar a las personas pueden diseñarse de

diversas formas.

Figura 8



Modelo de Recompensa Total (Total Returns for Work).

Nota. Recuperado de Milkovich et al. (2014).

- **WorldatWork: Modelo de compensación Total**

Este modelo de recompensas totales comprende cinco componentes tales como: compensación, bienestar, beneficios, reconocimiento y desarrollo; cada uno de los cuales incluye programas, prácticas y dimensiones matizadas que definen colectivamente una estrategia de la organización para construir una fuerza laboral productiva, inspirada y comprometida, tal como se pueden visualizar en la figura 9.

Figura 9

Modelo de compensación total



Nota. Recuperado de WorldatWork (2020).

A continuación, se define cada componente:

C.1. Compensación: pago proporcionado por un empleador a trabajadores en intercambio por los servicios brindados. Esto incluye tanto el salario fijo y el salario variable vinculado a contribuciones generales.

C.2. Bienestar: este componente se refiere al estado de la fuerza laboral productiva, a nivel de su estado físico, emocional, mental, financiero (cómodo, feliz y saludable), También considera los factores medioambientales. WorldatWork permite influir en este estado a través de estrategias organizacionales, construcción de programas que apoyan al éxito de la fuerza laboral en el interior y fuera del trabajo.

C.1. Beneficios: se refiere a programas enfocados en salud y bienestar, seguro de vida, pensión por invalidez, pensión por jubilación. También considera el tiempo libre, incluido permisos de ausencia y otros, destinado a proporcionar bienestar y seguridad para la fuerza laboral y sus familias.

C.2. Desarrollo: abarca las recompensas y oportunidades que los empleadores ofrecen a sus trabajadores para avanzar en su desarrollo de habilidades, competencias, responsabilidades y contribuciones.

C.3. Reconocimiento: comprende el reconocimiento formal e informal.

Consiste en programas para valorar, reconocer y celebrar la fuerza laboral por su contribución. También permite que el trabajador se mantenga alineando y en sintonía con la cultura organizacional (WorldatWork, 2020).

5.4. Análisis Comparativo

Producto de las definiciones de los diferentes modelos de Recompensa Total, a continuación, se presenta la tabla 4 con un comparativo para evidenciar los factores más relevantes de cada uno:

Tabla 4

Comparación de los modelos de recompensa total

Modelo	Milkovich, Newman y Gerhart	Tower Watson	WorldatWork	Armstrong
Año	2014	2014	2020	2019
	Compensación directa (Compensación en efectivo)	Compensación básica	Remuneración	Recompensas no financieras (Remuneración total)
Componentes	Compensación indirecta (beneficios)	Compensación resultados/ desempeño	Bienestar	Recompensas financieras (Recompensas no financieras)
	Factores intrínsecos	Desarrollo y entorno	Beneficios	-
	No considera el desempeño		Desarrollo	-
			Reconocimiento	-

El modelo de Armstrong es el único modelo que separa la compensación financiera de la no financiera y abarca cada uno de los factores de interés tales como reconocimiento, balance vida – trabajo y capacitación y desarrollo.

Debido a que es una implementación inicial, la generalidad del modelo de Armstrong proporciona la flexibilidad que necesitamos en la propuesta de mejora a trabajar con la compañía. Cabe resaltar que hasta el momento se ha desarrollado en un mínimo porcentaje los aspectos no económicos en la E AFC. Es por ello por lo que trabajar con otros modelos

que proponen iniciativas específicas para cada uno de los aspectos no económicos resulta poco viable por la falta de recursos económicos y humanos para concluir este plan.

Capítulo VI. Análisis de la Información

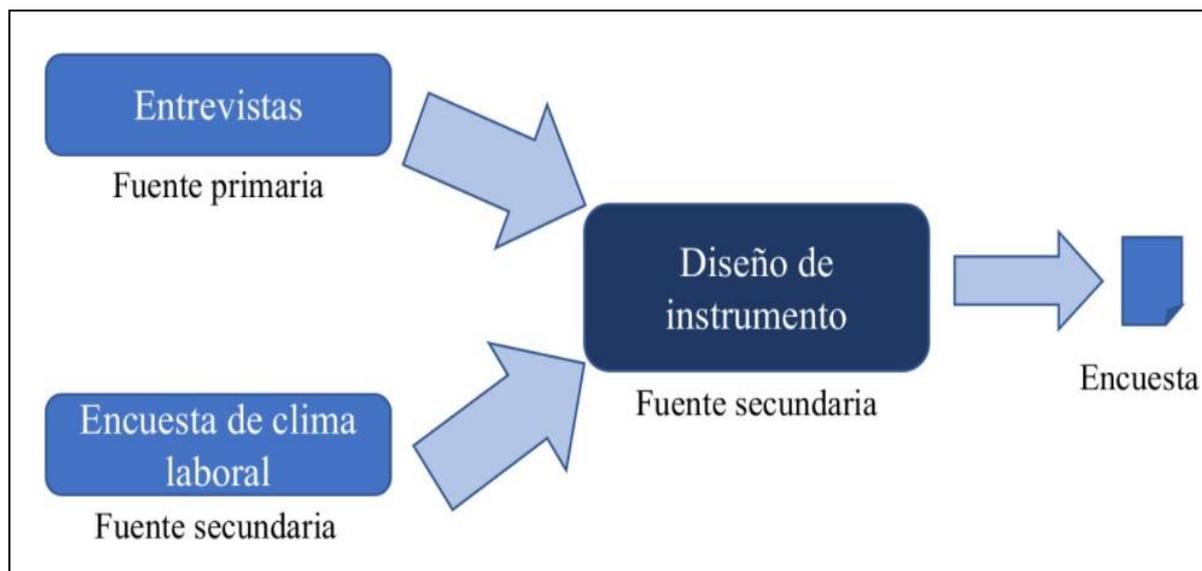
Para identificar las principales variables que influyen en la rotación del personal de la empresa, se decidió desarrollar una encuesta para medir diversas variables que influyen en la organización y, por ende, en su rotación.

Para el diseño del instrumento (encuesta) y asegurar la eficacia del estudio, se consideró como elementos de entrada (fuente primaria) el desarrollo de entrevistas a un

grupo de colaboradores y los resultados de la última encuesta de clima laboral (fuente secundaria) desarrollada por la empresa:

Figura 10

Diagrama del diseño de instrumento



6.1. Resultados de Fase Exploratoria

Esta primera fase tuvo como finalidad la recolección de la información que ayude a comprender la situación actual del problema en la empresa. Como base se usó el desarrollo de entrevistas preliminares y los principales resultados de la última encuesta de clima laboral desarrollada por la organización. A continuación, se describe cada uno de estos aspectos:

A. Entrevistas

Para el desarrollo de las entrevistas se consideró la participación de 9 colaboradores de la empresa con la finalidad de identificar aquellos insights a evaluar con el instrumento aplicable.

Los colaboradores que participaron en la entrevista son vendedores que forman parte de las unidades de negocio descritos en el alcance del proyecto, cuyas edades se encuentran entre los 31 a 35 años. En el anexo 1, se detalla el cuestionario

de preguntas realizadas.

B. Identificación de Insights

Los insights se definen como aquellas variables clave que permiten una comprensión más a fondo de un determinado problema que se esté presentando en una organización. En determinadas situaciones, estos resultan ser los elementos clave que permiten el planteamiento de soluciones a determinadas problemáticas.

Para la presente investigación, se realizó una entrevista a un grupo de trabajadores de la empresa con la finalidad de identificar aquellos insights que ayuden a comprender aquellos factores que influyen para que el personal se retire de la empresa.

A continuación, se detallan aquellos insights identificados producto del desarrollo de las entrevistas:

- La mayor parte de colaboradores valora la remuneración y compensación que brinda la empresa.
- La mayor parte del personal se queda en la organización por su estabilidad económica.
- La mayor parte del personal postula a la empresa porque tiene buenas referencias de la empresa y por el rubro del negocio.
- La mayoría opina que las personas se retiran de la empresa porque no cumplen con el perfil, la exigencia del puesto y porque no ven resultados en el corto tiempo.
- Los colaboradores afirman que desde su cargo aportan significativamente, porque son los que logran las metas. De ellos depende que la EAFC siga creciendo.
- La mayoría sugiere que es importante que se cumpla con todo lo acordado con el cliente.

El detalle de la información brindada por cada colaborador se encuentra descrita en el anexo 2.

C. Encuesta de clima laboral

Una fuente secundaria es el informe de la encuesta de clima laboral realizada por Great Place to Work (GPTW). Esta encuesta fue desarrollada en el año 2020, por lo que permitió contar con información para identificar aquellos factores que influyen en la permanencia del trabajador en la empresa.

Los principales factores que influyen en la permanencia de los trabajadores en la empresa se muestran en la figura 11:

Figura 11



Factores que influyen en la permanencia del personal

El 31.76% de los colaboradores indicaron que el principal factor por el que se mantienen en la empresa es por “sueldo y beneficios” (bonos y otros) que ofrece la empresa; la segunda variable que influye en la permanencia de los colaboradores es “balance de vida laboral y familiar” con un 22.06%, lo que evidencia el interés de las personas en contar no sólo con un trabajo que les brinde posibilidades de desarrollo

profesional, sino que también les dé la posibilidad de satisfacer sus necesidades básicas de seguridad y sociales; finalmente como un tercer factor, la “oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional” alcanzó un 18.24%, lo que indica que existe una preocupación por parte de los trabajadores en seguir desarrollándose y creciendo en la organización, por lo que resulta clave entender sus necesidades y expectativas en dicho tema.

Este análisis permitió comprender las preferencias que tienen los colaboradores sobre los diferentes factores del clima laboral y también conocer aquellos en los que hay que trabajar.

6.2. Diseño de Instrumento de Medición

A partir de las entrevistas realizadas con el personal de la organización y los principales resultados de la encuesta de clima laboral, se desarrolló el instrumento (encuesta) que permite recolectar las principales variables que repercuten en la retención. La encuesta contó con 22 preguntas, las mismas fueron estructuradas de acuerdo con los dos factores descritos en la metodología Armstrong (recompensas financieras y no financieras). En el anexo 3, se detalla la descripción de la encuesta.

A. Validación de encuesta

Con la finalidad de realizar la medición de la fiabilidad del instrumento que se ha utilizado para la recolección de la data, se procedió a realizar la medición del Alfa de Cronbach, de acuerdo con los factores que se han utilizado para el estudio. A continuación, se describe la fiabilidad de cada uno de los factores:

- Recompensa financiera:

Respecto al factor recompensa financiera, se analizaron tres preguntas que componen este factor mencionado. El resultado del Alfa de Cronbach es de 0.905, por lo que se demostró que este factor es fiable y aceptable. Además, hace referencia al sistema de compensaciones actual de la empresa y evalúa aquellos otros componentes

complementarios, como comisiones y beneficios que son una forma de incentivos para los colaboradores.

- Recompensa no financiera:

Respecto al factor recompensa no financiera, se analizaron diecisiete preguntas que componen este factor mencionado. El resultado del Alfa de Cronback es de 0.967, por lo que se demostró que es fiable y aceptable. Además, hace referencia a determinadas variable como reconocimiento, formación, desarrollo y otros.

6.3. Resultados de la Encuesta

Validado el instrumento de la presente investigación, se procedió a distribuir la encuesta al personal de la empresa que forma parte del estudio. Con el fin de asegurar la recolección de la información, se contó con el soporte de las gerencias de la empresa quienes comunicaron de forma descendente la importancia de esta para la mejora de los procesos internos de la organización.

La recolección y procesamiento de la información tuvo una duración de cuatro semanas y a partir del análisis de ésta, se pudo identificar los siguientes elementos claves en el proceso de análisis de la problemática actual de la empresa¹:

- El 51% de colaboradores en la empresa, no se encuentra de acuerdo con su sueldo; asimismo el 32% considera que las comisiones no son las más adecuadas.
- El 32% de los colaboradores no se considera satisfecho con las actividades de reconocimiento que tiene actualmente la empresa.
- El 42% de los colaboradores considera que, los cursos de capacitación no contribuyen de forma eficaz a su trabajo.
- El 34% de trabajadores considera que, los beneficios brindados por los trabajadores son regulares, malos o muy malos.

¹ En el anexo 4 se describen los resultados de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta.

- El 39% de los colaboradores no se encuentra satisfecho con la comunicación interna en la empresa.
- El 41% de trabajadores considera que no se cuenta con protocolos de seguridad de infraestructura en los puntos de venta.
- Asimismo, el 34% considera que los puntos de trabajo son muy lejanos respecto a su domicilio.
- El 36% de los trabajadores considera que no existe una adecuada flexibilidad con los horarios de trabajo.
- Respecto a las herramientas que se le entrega al trabajador, el 49% considera que no son las adecuadas.

En conclusión, a partir de los datos expuestos, se afirma que los dos factores (transaccional y relacional) que forman parte del estudio, son relevantes. Respecto al factor transaccional, se evidencia un descontento respecto a la variable remunerativa y sobre determinados beneficios que la empresa otorga (por ejemplo: las comisiones de venta) lo que genera un descontento y, por ende, la posibilidad de que este factor esté influyendo en la decisión que toma el colaborador sobre su continuidad en la empresa. Respecto al factor relacional, se identificaron las variables aprendizaje, desarrollo, reconocimiento y experiencia en el trabajo (relacionada al equilibrio vida – trabajo que existe en una organización) como aquellas que presentan una mayor relevancia en la encuesta realizada, por lo que es necesario profundizar en dichas variables con la finalidad de identificar la causa raíz.

Si bien los factores transaccional y relacional han resultado como relevantes en el presente estudio, los resultados se enfocan en el factor relacional, ya que debido a las políticas internas de la empresa y los recursos de los cuales dispone actualmente, imposibilitan la implementación de determinadas acciones en este factor. Respecto al factor relacional, se llevó a cabo un focus group con el fin de profundizar en las variables

descritas, de forma tal que se pueda construir un análisis de causa que permita desarrollar el planteamiento de soluciones de mejora en el corto plazo.

6.4. Focus Group

Luego de la encuesta al personal de la empresa e identificado el factor relacional, se desarrollaron dos focus group con la finalidad de evaluar y profundizar en la problemática existente en las variables aprendizaje, desarrollo, reconocimiento y experiencia en el trabajo.

Se desarrollaron dos sesiones donde se comentaron diversos puntos de mejora por parte de los colaboradores de la organización; sin embargo, la problemática más recurrente por parte del personal fue la falta de reconocimiento por parte de la empresa, la debilidad en el liderazgo por parte de los supervisores y la no existencia de un plan de capacitación alineado al fortalecimiento de habilidades blandas. Los principales resultados del focus group se encuentran detallados en el anexo 5.

6.5. Análisis de Causa

El análisis de causa fue desarrollado a través de la herramienta Ishikawa, la cual se considera una de las principales herramientas de mejora continua para la identificación de causas raíz de la problemática existente en cualquier organización (Luca, 2016). Esta herramienta ayudó a comprender el origen de la problemática y establecer soluciones de mejora para la organización.

El problema de retención de personal fue evaluado considerando los resultados obtenidos durante el desarrollo de la encuesta a todo el personal de ventas y la información recolectada en los dos focus group desarrollados por la organización. En este último punto, se contó con la participación de 24 colaboradores quienes contribuyen a los resultados que se lograron con la herramienta de Ishikawa. Por otro lado, se contó con la participación de la gerencia de la empresa, que contribuyó con la validación de los resultados propuestos.

A continuación, en la tabla 5 se presenta la frecuencia de las causas planteadas y en

la figura 12, el análisis Ishikawa:

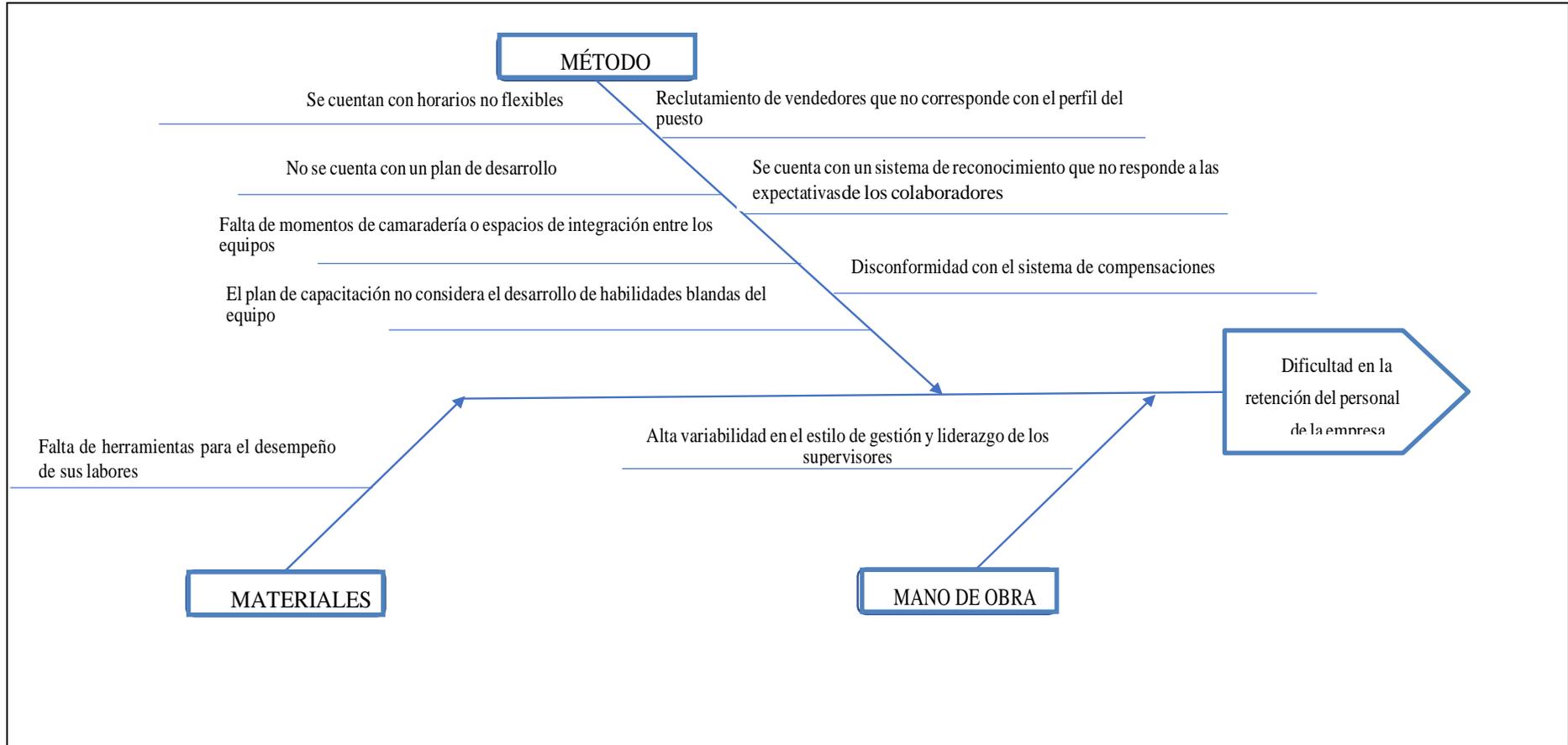
Tabla 5

Frecuencia de las causas críticas

Causa	N° de veces que el personal indicó como crítico
Disconformidad con el sistema de compensaciones	20
Se cuenta con un sistema de reconocimiento que no responde a expectativas de colaboradores	16
Alta variabilidad en el estilo de gestión y liderazgo de supervisores	13
Plan de capacitación no considera el desarrollo de habilidades blandas	13
Falta de herramientas para el desempeño de sus labores	5
No se cuenta con un plan de desarrollo	4
Falta de momentos de camaradería	2
Se cuenta con horarios no flexibles	1
Reclutamiento de vendedores no se alinea al perfil	1

Figura 12

Diagrama de Ishikawa



Después de identificar las causas de los problemas, se realizó una priorización de las variables que generan mayor afectación, las cuales fueron presentadas a la gerencia de la empresa y a partir de su experiencia, fueron aprobadas.

La priorización fue realizada a partir de la aplicación de la herramienta de Pareto, en donde se identificaron las frecuencias relativas y acumuladas para identificar las principales causas y establecer acciones de mejora como se observa en la tabla 6 y su representación gráfica, se observa en la figura 13.

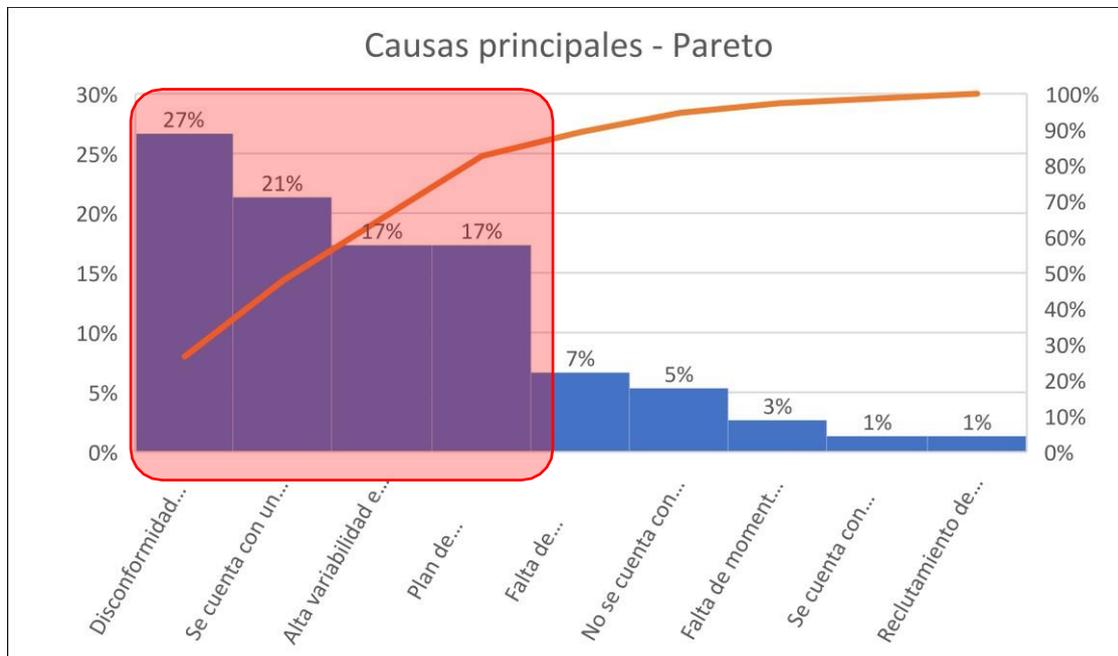
Tabla 6

Frecuencias relativas y acumuladas del análisis Pareto

Causa	N° de veces que el personal indicó como crítico	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Disconformidad con el sistema de compensaciones	20	27%	27%
Se cuenta con un sistema de reconocimiento que no respondea expectativas de colaboradores	16	21%	48%
Alta variabilidad en el estilo de gestión y liderazgo de supervisores	13	17%	65%
Plan de capacitación no considera el desarrollo de habilidades blandas	13	17%	83%
Falta de herramientas para el desempeño de sus labores	5	7%	89%
No se cuenta con un plan de desarrollo	4	5%	95%
Falta de momentos de camaradería	2	3%	97%
Se cuenta con horarios no flexibles	1	1%	99%
Reclutamiento de vendedores no se alinea al perfil	1	1%	100%

Figura 13

Aplicación del diagrama de Pareto



Nota. Respecto a la causa asociada a la “disconformidad con el sistema de compensaciones”, esta no será desarrollada tal y como se expuso en la sección “limitaciones de la propuesta” en el capítulo 2.

Las causas priorizadas y validadas por las gerencias de la empresa fueron:

- Alta variabilidad en el estilo de gestión y liderazgo de los supervisores.
- Se cuenta con un sistema de reconocimiento que no responde a las expectativas de los colaboradores.
- El plan de capacitación no considera el desarrollo de habilidades blandas de equipo.

A partir de esta priorización, se identificó un conjunto de soluciones, mostradas en la tabla 7 y descritas en el siguiente capítulo:

Tabla 7*Priorización de causas y soluciones*

Causa	Solución
Alta variabilidad en el estilo de gestión y liderazgo de los supervisores	Rediseño del sistema de reconocimiento de la empresa
Se cuenta con un sistema de reconocimiento que no responde a las expectativas de los colaboradores	Establecer un plan de desarrollo de supervisores
El plan de capacitación no considera el desarrollo de habilidades blandas del equipo.	Rediseño del plan de capacitación

En conclusión, a partir de la revisión de indicadores de clima laboral de la organización; de las entrevistas preliminares realizadas; encuestas realizadas al personal de la empresa y de los focus group de profundidad realizados con el equipo de ventas de la organización; se identificaron tres aspectos que deben ser atendidos en el corto plazo con la finalidad de mejorar la retención del personal en la empresa: el rediseño del sistema de reconocimiento, la definición de un plan de desarrollo de supervisores y el rediseño del plan de capacitación. En el capítulo 7 se realiza una descripción de las actividades específicas de cada una de las soluciones propuestas, así como un plan de implementación y la descripción de la inversión que se requiere para su implementación.

Capítulo VII. Propuesta Plan de Mejora

De acuerdo con los resultados encontrados en la investigación; se detallan las iniciativas a realizar en las áreas identificadas, como reconocimiento, capacitación y desarrollo; con la finalidad de generar un impacto en la rotación de los ejecutivos de ventas.

A. Objetivo General

Retener a los ejecutivos de ventas de la organización.

B. Objetivo Especifico

- Reducir la rotación de los ejecutivos de ventas del canal Mall de Lima.
- Mejorar la satisfacción de los colaboradores a través del programa de reconocimiento.
- Fortalecer habilidades comerciales de los ejecutivos de ventas.
- Entrenar a los supervisores de ventas en habilidades de liderazgo, con la finalidad de mejorar la gestión de equipos.

C. Meta

La rotación de la fuerza de ventas de Autos Lima en el 2020 fue de 232%, sin embargo, debido a la coyuntura política y ajuste de contrataciones, la rotación proyectada para el 2021 es 100%. Tomando esta línea base, la gerencia ha definido una meta de reducción del 10% de la rotación anual como indicador de éxito del proyecto.

D. Indicadores

- Índice de rotación anual.
- Tiempo de permanencia del personal.
- Índice de satisfacción respecto al programa de reconocimiento.
- Nivel de evaluación de desempeño favorable.
- Resultado de la Evaluación 360°.

E. Acciones

En la tabla 8 se describen las actividades a realizar para retener a los ejecutivos de ventas de la EAFC y el indicador con el que se medirán.

Tabla 8

Actividades de reconocimiento e indicadores

Actividad	Indicador
Reconocimiento	
1 Día libre al mejor vendedor	Índice de Rotación Anual Índice de satisfacción laboral con respecto al programa de reconocimiento
2 Agasajo virtual entre los mejores vendedores	Índice de Rotación Anual Índice de satisfacción laboral con respecto al programa de reconocimiento
3 Un vale de almuerzo con su familia para el mejor vendedor	Índice de Rotación Anual Índice de satisfacción laboral con respecto al programa de reconocimiento
4 Un viaje para el mejor vendedor	Índice de Rotación Anual Índice de satisfacción laboral con respecto al programa de reconocimiento
5 Reconocimiento simbólico por tiempo de servicio de 1 año	Índice de Rotación Anual Índice de satisfacción laboral con respecto al programa de reconocimiento
Capacitación	
1 Talleres de capacitación en habilidades blandas orientadas al área comercial	Índice de Rotación Anual Nivel de evaluación de desempeño favorable
2 Desarrollo de Resiliencia	Índice de Rotación Anual Tiempo de permanencia del personal
3 Cursos complementarios cortos en la universidad	Índice de Rotación Anual Índice de satisfacción laboral con respecto al programa de Reconocimiento Nivel de evaluación de desempeño favorable
4 Capacitación a ejecutivos de ventas de "TRAIN THE TRAINERS"	Índice de Rotación Anual Índice de satisfacción laboral con respecto al programa de Reconocimiento
Desarrollo	
1 Programa de liderazgo para los supervisores	Índice de Rotación Anual Nivel de evaluación de desempeño favorable Resultado de la Evaluación 360°

- **Reconocimiento**

La propuesta de reconocimiento planteada para la EAFC, integra actividades que buscan retribuir al colaborador tanto por el esfuerzo realizado para el logro de sus metas o indicadores de negocio, como también por su fidelidad y compromiso con la empresa, medidos como tiempo de servicio.

Para reconocer el logro de las metas de negocio, se toma como punto de partida el sistema de evaluación de desempeño que tiene implementado actualmente la EAFC y que toma en consideración 2 criterios para determinar al mejor vendedor: la productividad de ventas sanas, entendida como el importe en dólares de los certificados vendidos y no resueltos (hábiles) durante sus 2 primeros meses y el resultado del feedback 360° del vendedor.

Las actividades propuestas en el siguiente plan persiguen objetivos que logren impactar en la rotación tanto de corto como de mediano plazo, por lo que se incluyen reconocimientos mensuales y anuales.

1. Agasajo para los mejores vendedores: consiste en un evento virtual o presencial en el que se celebre el éxito de los mejores vendedores de la EAFC.

Objetivo: motivar a los vendedores, satisfaciendo su necesidad de estima al ofrecerles la exposición grupal tanto ante sus compañeros, como ante los líderes de la compañía.

Frecuencia: mensual. En la tabla 9, se observa el cronograma a implementar.

Actividades por realizar:

-Identificación de los mejores vendedores del mes, a cargo del área de gestión de desempeño, que analizará la información de ventas y evaluación 360° antes mencionada, para determinar al mejor vendedor de cada unidad de negocio de la EAFC.

-Revisión de la lista de ganadores, a cargo del Gerente de Comercialización y del Gerente de RRHH.

-Diseño y ejecución del evento de premiación, a cargo del área de comunicación y clima. En esta etapa se presenta el guion del evento de acuerdo con el objetivo planteado y respetando el presupuesto establecido.

2. Día libre al mejor vendedor: esta propuesta es uno de los premios otorgados dentro del agasajo mencionado en el punto anterior.

Objetivo: recompensar el esfuerzo del vendedor, transmitiendo un mensaje de confianza por su autogestión. Asimismo, contribuye al balance de vida laboral y personal que se identificó a través de las encuestas y focus group realizados, como uno de los factores secundarios que impactan en la rotación de los vendedores.

Frecuencia: mensual.

Actividades por realizar:

-Elaboración de la política para el uso del beneficio del día libre, a cargo del área de Comunicación y Clima, así como del área de Calidad y Procesos.

-Aprobación de la política de uso de beneficios, a cargo del Gerente de Comercialización y del Gerente de RRHH.

- Seguimiento y aprobación del uso del beneficio, a cargo del supervisor del vendedor reconocido.

3. Vale de almuerzo familiar para el mejor vendedor: estará incluido dentro del evento de agasajo descrito anteriormente.

Objetivo: motivar al colaborador de manera extrínseca a través de un bien material que pueda ser compartido con su familia.

Frecuencia: mensual.

Actividades por realizar:

-Definición y aprobación del presupuesto. La presente propuesta está acompañada de un presupuesto inicial para el desarrollo de esta iniciativa, sin embargo, dicho presupuesto deberá ser revisado y aprobado por la Gerencia de RRHH y la Gerencia de Administración y Finanzas.

-Descripción de las características del servicio. El área de Comunicación y Clima debe establecer las condiciones básicas del vale a entregar, de acuerdo con el presupuesto aprobado.

-Elaboración de la política para el uso del beneficio del día libre, a cargo del área de Comunicación y Clima, así como del área de Calidad y Procesos.

-Aprobación de la política de uso de beneficios, a cargo del Gerente de Comercialización y del Gerente de RRHH.

-Evaluación y selección de los proveedores. El área de logística (compras) debe presentar una terna de proveedores de acuerdo con el detalle entregado por el área de Comunicación y Clima. El Gerente de Recursos Humanos y de Administración y Finanzas, aprueban el gasto.

-Seguimiento y aprobación del uso del beneficio, a cargo del supervisor del vendedor reconocido.

4. Viaje para el mejor vendedor: este es el premio más importante en valor económico, incluido en la propuesta de reconocimiento.

Objetivo: retribuir el esfuerzo sostenido de los mejores vendedores de cada unidad de negocio durante el año. La propuesta de otorgar un viaje al mejor vendedor también responde a las expectativas identificadas en los

focus group realizados.

Frecuencia: anual.

Actividades por realizar:

-Para la implementación de esta iniciativa, se debe seguir los mismos pasos que en el caso de la propuesta del vale de almuerzo, con la diferencia de que se trata de un premio a entregar una sola vez al año.

-Adicionalmente, dada la importancia del premio dentro del plan de reconocimiento, se considera necesario desarrollar un plan de comunicación interna que sirva para motivar a los vendedores a alcanzar este reconocimiento.

5. Reconocimiento por tiempo de servicios: este es el único reconocimiento incluido en el plan, que no responde a los resultados de negocio alcanzados por los vendedores, sino a su fidelidad y compromiso con la empresa, al confiar y apostar por ella, alcanzando su primer aniversario de labores.

Objetivo: al igual que en el caso del agasajo a los mejores vendedores, este reconocimiento busca motivar a las personas satisfaciendo su necesidad de estima, materializada en la entrega de un detalle simbólico (pin o placa de reconocimiento).

Frecuencia: mensual.

Actividades por realizar:

Para implementar este reconocimiento, es necesario seguir los mismos pasos que en el caso del vale del almuerzo familiar.

- **Capacitación**

Para capacitar a los empleados de la organización se toma como base los lineamientos de la evaluación de desempeño y otros factores ya realizados en la empresa, con la finalidad de descubrir aquellas brechas y necesidades a atender.

Dentro de las actividades de capacitación se tienen:

- 1. Talleres de capacitación en habilidades blandas orientadas al área comercial:**

Periodicidad: semestral.

Objetivo: responde a la necesidad de repotenciar aquellas habilidades blandas tales como la flexibilidad, asertividad, capacidad de negociación, liderazgo, capacidad analítica y otros. Con la finalidad que el nivel de atención y servicio se mantenga. Cabe mencionar que esta actividad responde a la necesidad de los ejecutivos de ventas de ser capacitados constantemente para beneficio de la compañía y de los mismos empleados.

Actividades para desarrollar:

-Para definir la malla de cursos, se programa una reunión con el Gerente Comercial y Recursos Humanos.

-Elegir a la empresa proveedora que realiza la capacitación a los 5 ejecutivos destacados por su evaluación de desempeño, donde participa el Gerente Comercial y Recursos Humanos.

-Diseño del taller de capacitación en habilidades blandas orientadas al área Comercial y Comunicación para los ejecutivos de ventas.

-Lanzamiento del taller.

-Inicio del taller con los ejecutivos de ventas seleccionados.

-Seguimiento a los ejecutivos de ventas por medio de feedback

continuo.

2. Desarrollo de Resiliencia

Periodicidad: anual.

Objetivo: repotenciar la capacidad de resiliencia que tienen los ejecutivos de ventas para la superación ante una adversidad. Esta actividad responde a la necesidad de los ejecutivos de ventas de ser capacitados constantemente para beneficio de la compañía y de los mismos empleados.

Actividades para desarrollar:

-Para definir la malla de cursos, se programa una reunión con el Gerente Comercial y Recursos Humanos.

-Elegir a la empresa proveedora que realiza la capacitación a los 5 ejecutivos destacados por su evaluación de desempeño, donde participan el Gerente Comercial y Recursos Humanos.

-Diseño del Taller de Desarrollo de Resiliencia y comunicación a los ejecutivos de ventas.

-Lanzamiento del taller.

-Inicio del taller con todos los ejecutivos de ventas.

-Seguimiento a los ejecutivos de ventas por medio de feedback

continuo.

3. Capacitación de Ejecutivos de Ventas “Train the trainers”

Periodicidad: semestral.

Objetivo: preparar a los ejecutivos de ventas para que guíen y refuercen el aprendizaje de sus compañeros que se integren a su equipo, así

mismo generar motivación a través del desarrollo de nuevas habilidades.

Actividades para desarrollar:

-Elegir a la empresa a cargo de realizar la capacitación a los 5 ejecutivos elegidos por su destacado desempeño dentro del proceso de evaluación.

-Programar la reunión con el Gerente de Comercialización y Recursos Humanos, para definir el contenido, la metodología, la duración y el presupuesto.

-La empresa diseña el programa "Train the Trainers" según la reunión, asimismo presenta el programa al finalizar el contenido para posteriormente, el área de Recursos Humanos realice la comunicación para los ejecutivos de ventas.

-Lanzamiento del programa; con la participación de los involucrados, Ejecutivos de Ventas, Gerente de Comercialización y área de Recursos Humanos, con la finalidad de explicar el objetivo del programa Train the Trainers.

-Inicio del programa; se dará la bienvenida a los ejecutivos de ventas con la entrega de los materiales.

-Seguimiento de los ejecutivos de ventas para conocer sus avances e impacto que ha generado durante el proceso de capacitación.

4. Cursos complementarios cortos en la universidad

Periodicidad: semestral.

Objetivos: mantener actualizado a los ejecutivos de ventas en los temas relacionados a su área y crear beneficios con universidades que puedan

dar facilidades en el aprendizaje.

Actividades para desarrollar:

-Reunión con el Gerente de Comercialización y área de Recursos Humanos para el levantamiento de las necesidades de capacitación para los ejecutivos de ventas seleccionados.

-Una vez seleccionada las habilidades técnicas identificadas; revisar las distintas universidades que cuenten con los cursos solicitados.

-Contar con un catálogo de las universidades y realizar los convenios para inscribir a los ejecutivos de ventas.

-El área de Recursos Humanos realiza las invitaciones personales para los ejecutivos que participan de los cursos cortos solicitados por su gerencia, por otro lado, se debe realizar la comunicación para presentar los cursos y sus beneficios.

-Hacer seguimiento del desempeño de los ejecutivos de ventas en los cursos inscritos.

-Realizar reconocimiento social al ejecutivo que tuvo buena calificación en los cursos inscritos.

- **Desarrollo**

Programa de Liderazgo

Objetivo: el objetivo del programa de liderazgo es el fortalecer las competencias del equipo de supervisores de la empresa con el fin de que puedan conformar equipos de alto desempeño.

Periodicidad: anual.

Actividades para desarrollar:

a. **Diagnóstico de competencias del equipo de supervisores:**

seleccionar a un proveedor que realice una evaluación de las competencias que requiere el puesto y las competencias actuales del equipo de supervisores. Dado que se espera hacer énfasis en competencias como trabajo en equipo, comunicación y liderazgo; se ha previsto además de una serie de pruebas psicotécnicas, desarrollar una dinámica de We Cook para evaluar al supervisor junto a su equipo.

- We Cook

Es una dinámica que tiene como finalidad identificar aquellas oportunidades de mejora que tiene cada uno de los participantes trabajando en equipo. La dinámica consiste en entregar a cada uno de los equipos una cantidad limitada de recursos con los que deberán cocinar una receta. Cada equipo debe hacerlo de manera creativa, rápida y trabajando en equipo para cumplir con el objetivo asignado en un determinado tiempo.

b. **Plan de acción** para el desarrollo y fortalecimiento de aquellas competencias identificadas como debilidades en cada supervisor.

c. **Seguimiento del desempeño de supervisores:** sesiones de coaching con la finalidad de brindar un soporte y seguimiento a los supervisores. En este proceso de seguimiento el supervisor recibe una retroalimentación semestral y anual por parte de su equipo de ventas de tal forma que se pueda a lo largo del año realizar los ajustes necesarios al plan de mejora.

d. **Presentación de resultados:** finalizadas las actividades previstas a lo largo del año, se realiza un informe de cierre en el que se establezcan acciones de mejora que soporten todos los avances logrados a lo largo del año y recomendaciones como parte del proceso de mejora continua de cada supervisor. Estas actividades son lideradas por el equipo de Recursos Humanos de la empresa.

7.2. Análisis de Viabilidad de la Propuesta

7.2.1. Presupuesto

A partir de las acciones planteadas en la sección anterior, se desarrolla la tabla 10 que contiene los montos presupuestales para las actividades de reconocimiento, capacitación y desarrollo.

Tabla 10

Presupuesto para las actividades de motivación de recursos humanos

	Actividad	Unidad	Cantidad	Total
Reconocimiento				
1.	Día libre al mejor vendedor	71.00	60	4,260.00
2.	Agasajo virtual entre los mejores vendedores	5,000.00	3	15,000.00
3.	Un vale de almuerzo con su familia para el mejor vendedor	300.00	15	4,500.00
4.	Un viaje para el mejor vendedor	3,600.00	5	18,000.00
5.	Reconocimiento simbólico por tiempo de servicio de 1 año	10.00	25	250.00
Capacitación				
1.	Talleres de capacitación en habilidades blandas orientadas al área comercial	500.00	10	5,000.00
2.	Desarrollo de Resiliencia	225.00	80	18,000.00
3.	Cursos complementarios cortos en la universidad	500.00	10	5,000.00
4.	Capacitación a ejecutivos de ventas de "TRAIN THE TRAINERS"	500.00	10	5,000.00
Desarrollo				
1.	Programa de liderazgo para los supervisores	2,800.00	11	30,800.00
			TOTAL	105,810.00

El presupuesto estimado para la ejecución de todas las actuaciones asciende a S/ 105,810.00, el mismo que se ha distribuido de la siguiente manera: 40% a las actividades relacionadas a mejorar el sistema de reconocimiento de la empresa; 31% a las actividades asociadas a la capacitación y 29% al desarrollo de un programa de liderazgo que permita fortalecer las competencias de los supervisores de ventas.

7.2.2. Costos de Rotación Laboral

De acuerdo con la teoría de costos de rotación de Deloitte (Estrada, 2018), se establecen categorizaciones tales como costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra.

- El costo directo del reclutamiento:

Corresponde al costeo de capacitación de la persona que se retiró de la compañía, así como el reemplazo de ésta. Para ello se considera el salario del equipo dedicado al reclutamiento y los supervisores encargados de la inducción, las horas que han destinado a la búsqueda, inversión en anuncios en redes sociales o cualquier otra vía, los exámenes de ingreso y demás trámites.

El valor invertido en su entrenamiento está fijado proporcionalmente a la remuneración de la persona a contratar.

- Reducción temporal del costo de mano de obra:

La salida de un colaborador también trae una disminución del costo laboral, considerando el ingreso que la persona percibía en la empresa y el número de días que el cargo estará vacante. Para reponer un ejecutivo de ventas, se consideró como tiempo promedio de 15 días.

- Costos por caída en la productividad:

Para efectos del análisis se consideró el tiempo promedio de reemplazo los 15 días necesarios para seleccionar al nuevo ejecutivo de ventas y 60 días como tiempo estimado para alcanzar el nivel de productividad esperado.

A continuación, en la tabla 11 se detalla los costos de rotación de un ejecutivo de ventas que comprenden la suma del costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra:

Tabla 11*Costos de rotación laboral*

Detalle		Subtotales	Totales
1.	Reclutamiento	S/ 294.00	
2.	Pruebas Psicotécnicas	S/ 12.50	
3.	Antecedentes Laborales	S/ 14.00	
4.	Bolsa Laboral (Bumeran, Computrabajo)	S/ 46.26	
5.	Equifax (Historial crediticio)	S/ 20.00	
6.	EMO	S/ 330.00	
Subtotal Reclutamiento			S/ 716.76
7.	Inducción		S/ 2,307.50
8.	Capacitación		S/ 760.72
Total Costos Directos			S/ 3,784.98
Reducción Temporal Del Costo De Mano De Obra			
1.	Costo Anual	S/ 25,560.00	
2.	Tiempo promedio para seleccionar	15 días	
Total Reducción Temporal Costo M.O.			S/ 3,151.55
Costos por Caída en la Productividad			
1.	Tiempo promedio para seleccionar	15 días	
2.	Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad	60 días	
3.	Total de días no productivos	75 días	
4.	Ingreso anual promedio por colaborador	S/ 18,000.00	
Total Costos por Caída en la Productividad			S/ 3,698.63

El mayor coste para la empresa son los costos directos de reclutamiento (siendo la inducción el más caro debido a la cantidad de horas que la empresa destina en este proceso); asimismo, otro coste significativo es aquella asociada a la baja de productividad, la misma que se encuentra asociada a las ventas que la empresa deja de percibir producto de la rotación existente.

7.2.3. Ahorro Generado por el Proyecto

Al cierre de junio 2021, la rotación proyectada para el fin de año es de 155% lo que equivale a 116 ejecutivos de ventas del área de negocios de Autos Lima de la EAFC. La meta del proyecto planteada por la gerencia general es alcanzar una disminución del 10% de la rotación. Con el plan de mejora propuesto se espera alcanzar esta meta, la cual representaría un ahorro de S/ 127,622 por costos de rotación (lo cual representa el costo de

rotación de 12 ejecutivos de ventas).

De acuerdo con lo calculado, el costo del proyecto es de S/ 105,810, lo cual genera un ahorro de S/ 127,622 luego del primer año de ejecución, como se observa en la tabla 12.

Para confirmar la rentabilidad de la implementación del proyecto, se compara el ahorro con la rentabilidad esperada por la EAFC (COK 14%), tal y como se muestra en la tabla 13:

Tabla 12

Presupuesto del proyecto

	Año 0	Año 1
Reducción Rotación estimada (en número de empleados)	116	104
Ahorros por imp. de mejora		S/ 127,621.92
Inversión	-S/ 105,810.00	0
Ahorro generado	-S/ 105,810.00	S/ 127,621.92

Tabla 13

Indicadores de viabilidad del proyecto

COK	14%
VAN	S/111,949.05
Rotación Proyectada a finales del 2021	155%

Como se puede observar, el ahorro del proyecto traído a valor presente es mayor que la inversión. Lo que permite concluir que, en caso de ejecutarse la propuesta, genera valor para la EAFC.

Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones

A partir del análisis VRIO de la compañía, se concluye que el conocimiento del negocio constituye una de las ventajas competitivas sostenibles de la organización. Este conocimiento es especialmente importante en áreas críticas como el área de ventas, por lo que la organización debe velar por mantener las condiciones necesarias para retener a sus colaboradores y así detener la fuga de conocimiento valioso para la compañía.

A partir de la revisión del marco teórico se valida por medio de entrevistas, encuestas y focus group, que el personal de ventas valora no solamente los factores de recompensa financiera, sino que también valora los factores de recompensa no financiera. La EAFC carecía de iniciativas de recompensa no financiera suficientemente atractivas para los colaboradores de ventas, lo que explica en cierta medida los altos índices de rotación.

Para lograr el mayor beneficio o mayor efectividad de un modelo de recompensa total, se debe atacar al mismo tiempo los factores de recompensa financiera y no financiera. Por lo tanto, si la EAFC busca un mejor resultado en la retención de su personal de ventas debe acompañar la presente propuesta de solución con una política salarial, que asegure una recompensa económica acorde a las expectativas de los colaboradores y las condiciones del mercado.

Si bien hay indicadores y ratios económicos positivos, existe incertidumbre política y económica que podría traer como consecuencia un impacto negativo en el desempeño y resultados de la organización. Este contexto afecta directamente a los ejecutivos de ventas ya que poseen una remuneración variable por lo que una disminución de ventas se convierte inmediatamente en una disminución de su ingreso económico, lo que trae consigo un aumento de la rotación. Este escenario representa un riesgo para la propuesta sugerida, ya que podría mermar o anular el valor proyectado.

Se recomienda la implementación del presente plan de mejora.

Bibliografía

- Ambrosius, J. (2016). Strategic Talent Management in Emerging Markets and Its Impact on Employee Retention: Evidence from Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68. <https://doi.org/10.1002/tie.21799>
- Angeli, M. y Deza, D. (2014). *Propuesta de Valor al Empleado - Nuevas Tendencias* [Diapositiva PowerPoint]. <https://docplayer.es/49178903-Propuesta-de-valor-al-empleado.html>
- Armijos, L., Aymara, V. y Rojas, J. (2020). Product/Market Matrix Of Ansoff: A Bibliography Revision In Latin America (2008-2018). *Tambara*, 11(67),942-57. Tambara: http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. Kogan Page.
- Barney, J. y Wright, P. (1998). On Becoming A Strategic Partner: The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2019/03/Fardapaper-On-becoming-a-strategic-partner-The-role-of-human-resources-in-gaining-competitive-advantage.pdf>
- Campos, P., Gutierrez, H. y Matzumura, J. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2), 1-14. <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Escudero, F. (2021, 27 de abril). Impacto de la crisis en la madurez digital de las empresas peruanas. Tercera edición del estudio sobre la percepción de madurez digital en las empresas del Perú. *Ernst & Young*. https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru

Estrada, R. (s.f.). *El costo de la rotación de personal*. Deloitte:

<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Person.

Gómez, G. (2019, 6 de febrero). ¿Cómo avanza la tecnología y su regulación en el Perú?

Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/02/06/como-avanza-la-tecnologia-y-su-regulacion-en-el-peru/>

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11>

Hasan, B. (2020). Employee Retention & Engagement Solution. *Open Journal of Business and Management*, 8(1), 2805-2837. doi: 10.4236/ojbm.2020.86173

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019, 21 de junio). En el 2021 año del Bicentenario de la Independencia el Perú contará con una población de 33 millones 35 mil 304 habitantes [Nota de Prensa]. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-2021-ano-del-bicentenario-de-la-independencia-el-peru-contara-con-una-poblacion-de-33-millones-35-mil-304-habitantes-11624/>

Kossivi, B., Xu, M. y Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268.

doi:10.4236/jss.2016.45029

La Ley. (2021, 7 de enero). Lo bueno, lo malo y lo feo en el Derecho Laboral del 2020. *La Ley*. <https://laley.pe/art/10479/lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo-en-el-derecho-laboral-del-2020>.

Luca, L. (2016). A new model of Ishikawa diagram of quality assesment. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 1(1), 1-6, doi:10.1088/1757-899X/161/1/012099

Marcos, S. (2011). *Recompensa Total: el nuevo contrato* [Archivo PDF].

https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf

Martínez, D. P. y Milla, A. G. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.

Milkovich, G., Newman, J y Barry, G. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill

Munish y Agarwal, R. (2017). Employee Engagement & Retention: A Review Of Literature.

International Journal of BRIC Business Research, 6(1), 01-19.

<https://wireilla.com/management/ijbbr/papers/6117ijbbr01.pdf>

Namugenyi, C., Nimmagadda, S. y Reiners, T. (2019). Design of a SWOT Analysis Model

and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia*

Computer Science, 159, 1145-1154. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>

Superintendencia del Mercado de Valores. (2021). *Memoria 2020 Panderó*.

https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria_anual_2020.pdf.

Tecnología 21. (2021, 15 de julio). Tecnologías que marcan la tendencia en la industria

automotriz este 2021. *Tecnología 21*. [https://t21.pe/tecnologias-tendencia-industria-](https://t21.pe/tecnologias-tendencia-industria-automotriz-2021)

[automotriz-2021](https://t21.pe/tecnologias-tendencia-industria-automotriz-2021)

WorldatWork. (2020). *WorldatWork Total Rewards Association* [Archivo PDF]

https://worldatwork.org/media/pdf/2020_BRO_TRModel_J16197_FNL.pdf

Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D. y Medina, A. (2021). *Procedimiento para el*

análisis de la rotación del personal. *Academo. Revista de Investigación en Ciencias*

Sociales y Humanidades, 8(1), 29-41. Academo:

<https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/429>

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de entrevista

El presente trabajo es realizado por los alumnos de la maestría MDO 22 y tiene como objetivo el identificar aquellos insights que podrían estar afectando la posibilidad de retener al personal de la empresa. Con la información recolectada en esta actividad, se ha previsto el desarrollo de un instrumento que permita medir la magnitud del problema actual de acuerdo con el alcance previsto en el proyecto.

Respecto al perfil de los entrevistados:

- Cantidad: 9 vendedores
- Unidad de Negocio: El personal entrevistado forma parte de la unidad de negocios Autos Lima, la misma que se encuentra conformada por: Lima Este, Lima Norte, Lima Sur, Callao y Lima Moderna.

Descripción de la entrevista:

A cada uno de los vendedores se le formuló 7 preguntas que son las siguientes:

- ¿Cuáles son los beneficios de tu organización? De ellos ¿Cuál consideras el más importante para ti?
- ¿Por qué te quedaste en La Empresa?
- ¿Por qué postulaste en La Empresa?
- ¿Por qué crees que renuncian las personas a La Empresa?
- ¿Consideras que desde tu cargo aportas a la compañía? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?
- ¿Qué es lo que cambiarías de tu trabajo?

Anexo 2: Resultados de entrevistas a colaboradores

A continuación, se detallan los principales resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa:

Vendedor 1:

Nº	Preguntas	Respuestas del vendedor 1
1	¿Cuáles son los beneficios de tu organización? De ellos, ¿cuál consideras el más importante para ti?	Tener un trabajo estable, que la remuneración esté acorde al sector, asimismo la línea de carrera que es por lo cual estoy en Pandero, ya que mis estudios están alineados con lo que hago.
2	¿Por qué te quedaste en Pandero?	Estabilidad económica.
3	¿Por qué postulaste a Pandero?	Primero, siempre me gustó vender un auto y me gustan (particular); y como vuelvo a comentarlo, su línea de carrera.
4	¿Por qué crees que renuncian las personas a Pandero?	Estabilidad económica, hay algunos que no se apegan a los lineamientos de unas ventas tangibles porque cada venta es diferente; es difícil para alguno llegar a realizar los contratos.
5	¿Consideras que desde tu cargo aportas a la compañía? ¿Por qué?	Claro, somos el primer filtro como asesores de venta para Pandero; es el principal medio de recaudación de Pandero (venta directa).
6	¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?	Ver felices a mis clientes, cuando reciben su auto en el jockey me envían fotos o mensajes y eso me llena de orgullo y me hace sentir bien.
7	¿Qué es lo que cambiarías de tu trabajo?	Hay muchos aspectos por mejorar, por ejemplo, implementar un marketing adicional, que lo que se le dice al cliente sea acorde. Los parámetros de ventas están bien, pero para dejarme entender; dejar un poco libre el tema de conversación con el cliente ya que es una negociación porque son distintos casos.

Vendedor 2:

Nº	Preguntas	Respuestas del vendedor 2
1	¿Cuáles son los beneficios de tu organización? De ellos, ¿cuál consideras el más importante para ti?	La remuneración por la venta y que se preocupan por los trabajadores y, sobre todo, tener la oportunidad de hacer línea de carrera y es lo que todos buscamos (ascender).
2	¿Por qué te quedaste en Panderó?	Es buena empresa y me gusta.
3	¿Por qué postulaste a Panderó?	Es buena empresa y me gusta.
4	¿Por qué crees que renuncian las personas a Panderó?	Se retire por un tema de salud y tenía un negocio (su retiro). El tema de las ventas a veces suele ser un poco estresante y frustrante para muchas personas; y algunos no saben gestionar eso.
5	¿Consideras que desde tu cargo aportas a la compañía? ¿Por qué?	Claro, porque ayudamos a que esto funcione y todos ponemos un granito de arena para lograr las metas de la empresa.
6	¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?	La satisfacción cuando logras ayudar a un cliente a resolver sus dudas y que logre contar con su auto.
7	¿Qué es lo que cambiarías de tu trabajo?	Panderó es una empresa que se preocupa por sus vendedores, pero de repente si nos pudieran dar capacitaciones en ventas y de cómo mejorar nuestro trabajo para lograr cumplir con el objetivo de la empresa. Ejemplo: capacitación en la venta (cómo vender más), cómo gestionar las emociones con los clientes.

Vendedor 3:

Nº	Preguntas	Respuestas del vendedor 3
1	¿Cuáles son los beneficios de tu organización? De ellos, ¿cuál consideras el más importante para ti?	Flexibilidad de horarios. Respaldo (una de las mejores empresas para trabajar). Existe reconocimiento. Existe línea de carrera.
2	¿Por qué te quedaste en Panderó?	Línea de carrera. Comisiones
3	¿Por qué postulaste a Panderó?	Tuvo conocimiento de que se ganaba bien.

4	¿Por qué crees que renuncian las personas a Pandero?	La coyuntura perjudica la movilización de algunos ejecutivos. Competencia ofrecen beneficios más atractivos (horarios).
5	¿Consideras que desde tu cargo aportas a la compañía? ¿Por qué?	Si ya que está alineado con los pilares y fortalezas. Adicionalmente somos los que brindamos información al cliente y lo que generan los ingresos a la compañía.
6	¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?	Protocolos de atención. Cumplimiento de medidas de seguridad.
7	¿Qué es lo que cambiarías de tu trabajo?	Brindar información verídica a los clientes. Los asesores solo ofrecen algunas marcas que no se venden. La comunicación con cargos más altos no es posible (no contestan llamadas).

Vendedor 4:

Nº	Preguntas	Respuestas del vendedor 4
1	¿Cuáles son los beneficios de tu organización? De ellos, ¿cuál consideras el más importante para ti?	EPS Comisiones Te brindan pasajes
2	¿Por qué te quedaste en Pandero?	Por el clima laboral, el sueldo y porque es una empresa de prestigio.
3	¿Por qué postulaste a Pandero?	Tuvo referencias positivas de la empresa.
4	¿Por qué crees que renuncian las personas a Pandero?	No se acostumbran al trabajo. Algunos quieren ganar sueldo fijo.
5	¿Consideras que desde tu cargo aportas a la compañía? ¿Por qué?	Se hace énfasis sobre la importancia de mi puesto y adicionalmente es reforzada en las reuniones con gerencia.
6	¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?	La oportunidad que le dieron en trabajar en Pandero. El apoyo constante que le dan los jefes. El apoyo de la empresa al brindarle ciertos beneficios.
7	¿Qué es lo que cambiarías de tu trabajo?	Más frecuencia de pruebas rápidas.

Vendedor 5:

Nº	Preguntas	Respuestas del vendedor 5
1	¿Cuáles son los beneficios de tu organización? De ellos, ¿cuál consideras el más importante para ti?	EPS Gratificaciones Préstamos escolar
2	¿Por qué te quedaste en Pandero?	Por la remuneración, ya que depende de la producción.
3	¿Por qué postulaste a Pandero?	No recibo referencia alguna y tuvo la oportunidad encontrando el anuncio por internet.
4	¿Por qué crees que renuncian las personas a Pandero?	Las personas no se adaptan a la necesidad de encontrar resultados inmediatos. Muchos no entienden esta dinámica y terminan renunciando.
5	¿Consideras que desde tu cargo aportas a la compañía? ¿Por qué?	Todos los ejecutivos son importantes para el crecimiento de la compañía. Somos la máquina que genera los ingresos.
6	¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?	Los beneficios de ley (seguros y remuneración).
7	¿Qué es lo que cambiarías de tu trabajo?	La publicidad recién se está promoviendo (antes era un problema). Horarios absorbentes para depende de tu producción.

Vendedor 6:

Nº	Preguntas	Respuestas del vendedor 6
1	¿Cuáles son los beneficios de tu organización? De ellos, ¿cuál consideras el más importante para ti?	Comisiones y premios.
2	¿Por qué te quedaste en Pandero?	Porque conozco el producto, me siento bien en la empresa y por sus comisiones.
3	¿Por qué postulaste a Pandero?	Porque es una empresa grande y calzaba con el perfil.

4	¿Por qué crees que renuncian las personas a Panderero?	<p>No hay un debido entrenamiento de supervisores a ejecutivos y al ver resultados bajos se aburren y se van.</p> <p>No hay buen acompañamiento, no les dicen bien sus funciones.</p> <p>No hay buen liderazgo del supervisor al vendedor.</p>
5	¿Consideras que desde tu cargo aportas a la compañía? ¿Por qué?	Sí, porque la primera línea es de venta, mientras más clientes satisfechos tengamos en la empresa, mayor será la rentabilidad para la empresa.
6	¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?	Poder ayudar al asociado a cumplir sus sueños.
7	¿Qué es lo que cambiarías de tu trabajo?	<p>No cambiaría nada, pero sí escuchar al vendedor cuando no se siente cómodo con el supervisor porque ese es el motivo de la alta rotación.</p> <p>No hay política para cambiar de supervisor eso genera conflicto y la gente no rinde, no cumple su ratio y se van.</p>

Vendedor 7:

Nº	Preguntas	Respuestas del vendedor 7
1	¿Cuáles son los beneficios de tu organización? De ellos, ¿cuál consideras el más importante para ti?	Comisiones y premios.
2	¿Por qué te quedaste en Panderero?	Soy reingreso. Porque me permite tener una remuneración acorde a mi esfuerzo, saco buenas comisiones.
3	¿Por qué postulaste a Panderero?	Le llamo mucho la atención la vacante de Panderero y además las funciones van de acuerdo con mi perfil y a gustos que yo tenía y porque es una muy buena empresa, escuche muy buenas referencias.

4	¿Por qué crees que renuncian las personas a Panderó?	<p>A los antiguos no les dan tanto incentivo como nuevo. Los nuevos tiene un sueldo que les cubre, los antiguos no, ellos dependen netamente de las comisiones. Esto genera inestabilidad. Inestabilidad en la estructura salarial.</p> <p>Hay muchos malos supervisores, y a los nuevos los usan como caballos de batalla. cuando saltan las malas ventas, culpan al vendedor.</p> <p>No hay buen acompañamiento de los líderes a su personal.</p>
5	¿Consideras que desde tu cargo aportas a la compañía? ¿Por qué?	Sí, porque lo nota por la retroalimentación de sus líderes hacia su persona.
6	¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?	El apoyo de mi supervisor. La admiro y no tengo ningún comentario negativo por ella. Soy afortunado. Ojalá fueran así los demás supervisores.
7	¿Qué es lo que cambiarías de tu trabajo?	Los malos vendedores, genera perjuicio en vez de beneficios, explicar bien el producto. Mejorar la estructura salarial.

Vendedor 8:

Nº	Preguntas	Respuestas del vendedor 8
1	¿Cuáles son los beneficios de tu organización? De ellos, ¿cuál consideras el más importante para ti?	EPS Comisiones
2	¿Por qué te quedaste en Panderó?	Porque me permite ganar lo que quiero, no hay techo.
3	¿Por qué postulaste a Panderó?	Me recomendó un amigo del barrio, que estaba ganando bien.
4	¿Por qué crees que renuncian las personas a Panderó?	No aguanta el ritmo del trabajo, se necesita mucho esfuerzo para lograr resultados. Si solo hacen sus turnos, no ganan y se van.
5	¿Consideras que desde tu cargo aportas a la compañía? ¿Por qué?	Claro, traemos a los clientes que son los que hacen que Panderó funcione.

6	¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?	Me permite generar ingresos que no había logrado en otros trabajos, ahora sé que puedo aspirar a más y darle a mi familia una mejor calidad de vida.
7	¿Qué es lo que cambiarías de tu trabajo?	Las condiciones de trabajo son las mismas sin importar tu desempeño, yo daría mejores condiciones a los que se esfuerzan más.

Vendedor 9:

Nº	Preguntas	Respuestas del vendedor 9
1	¿Cuáles son los beneficios de tu organización? De ellos, ¿cuál consideras el más importante para ti?	Estar en planilla, es una empresa grande que re permite crecer.
2	¿Por qué te quedaste en Panderó?	Por las comisiones y la experiencia que ganas en la empresa.
3	¿Por qué postulaste a Panderó?	Estaba sin trabajo y había postulado a distintas ofertas de empleo, no sabía mucho de la empresa en ese momento.
4	¿Por qué crees que renuncian las personas a Panderó?	La venta es complicada y con la pandemia actual es más difícil, muchos se van porque no logran resultados. Necesitas vender desde el principio, pero no se aprende tan fácil, falta capacitación del supervisor.
5	¿Consideras que desde tu cargo aportas a la compañía? ¿Por qué?	Sí, porque somos los que logramos las metas. De nosotros depende que Panderó siga creciendo.
6	¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?	La posibilidad de desarrollo, que puedo ponerme mi propio sueldo según mi esfuerzo, que cuento con el apoyo de mis compañeros y supervisor.
7	¿Qué es lo que cambiarías de tu trabajo?	Hay compañías a los que les tocan puntos de venta, cambiaría eso. Panderó debería saber dónde se vende y dónde no, para no agotar a los vendedores con puntos que no valen la pena.

Anexo 3: Guía de cuestionario final

El presente trabajo es realizado por los alumnos de la maestría MDO 22 y tiene como objetivo el identificar aquellas variables que repercuten en la retención del personal en la empresa.

Descripción de la encuesta:

La encuesta se realizará en una escala Likert de 5 niveles con la siguiente valoración:

1: Muy Malo

2: Malo

3: Regular

4: Bueno

5: Muy Bueno

A continuación, se presenta la encuesta:

Factores	Cuestionario	Escala Likert				
		1	2	3	4	5
Transaccional	¿Qué tan alineado considera usted que está el salario asignado a su cargo con las responsabilidades de este?					
	¿Cómo calificarías el sistema de comisiones y premios en la Empresa?					
	¿Cómo calificaría usted los beneficios ofrecidos por la Empresa? (EPS, Prestamos escolares, licencias familiares, descuentos corporativos)					

Factores	Cuestionario	Escala Likert				
		1	2	3	4	5
	¿Cómo calificarías las actividades de reconocimiento promovidas por la Empresa?					
	¿Cómo calificarías los cursos de capacitación recibidos por la compañía en función al desarrollo eficaz de su trabajo?					
	¿Cómo calificarías la oportunidad de aprendizaje y crecimiento dentro de la Empresa?					
No relacional	¿Como calificarías					
	¿Cómo calificarías la comunicación entre el jefe y su equipo?					
	Considera que su jefe es flexible ante cualquier escenario o situación en la empresa					
	¿Como considera el Feedback de su jefe?					
	¿Como consideras que es la relación					

de tu jefe con tu equipo?
¿Como calificas el entrenamiento que te da tu jefe?
¿Qué tan buen ejemplo a seguir es la forma de ser de tu jefe a la hora que desempeñas tu trabajo?
¿Cómo calificarías la influencia de la actitud de tu superior en tu trabajo?

Factores	Cuestionario	Escala Likert				
		1	2	3	4	5
	¿Cómo calificarías la preocupación de tu jefe por la superación laboral de su equipo de trabajo?					
	¿Qué tan adecuada consideras que es la infraestructura y protocolos de seguridad en el punto de venta?					
	¿Qué tan adecuada consideras que es la asignación al punto de venta?					
	¿Qué tan flexible consideras que son tus horarios laborales?					
	¿Qué tan adecuadas consideras que son las herramientas que te brinda la empresa?					
	¿Cómo calificarías la relación con tu equipo de ventas?					

Anexo 4: Resultados de la encuesta

El desarrollo de la encuesta fue realizado de forma virtual la misma que fue distribuida a todo el personal que forma parte del presente estudio. Se logró una recolección de 100% de las encuestas lo que permite contar con una mayor visibilidad de la problemática existente en la organización.

Respecto al perfil de encuestado:

Cantidad: 75 vendedores

Población: 75 vendedores (dado que la población es pequeña se encuestará al 100%)

Unidad de Negocio: El estudio será realizado a la unidad de Negocio Autos Lima.

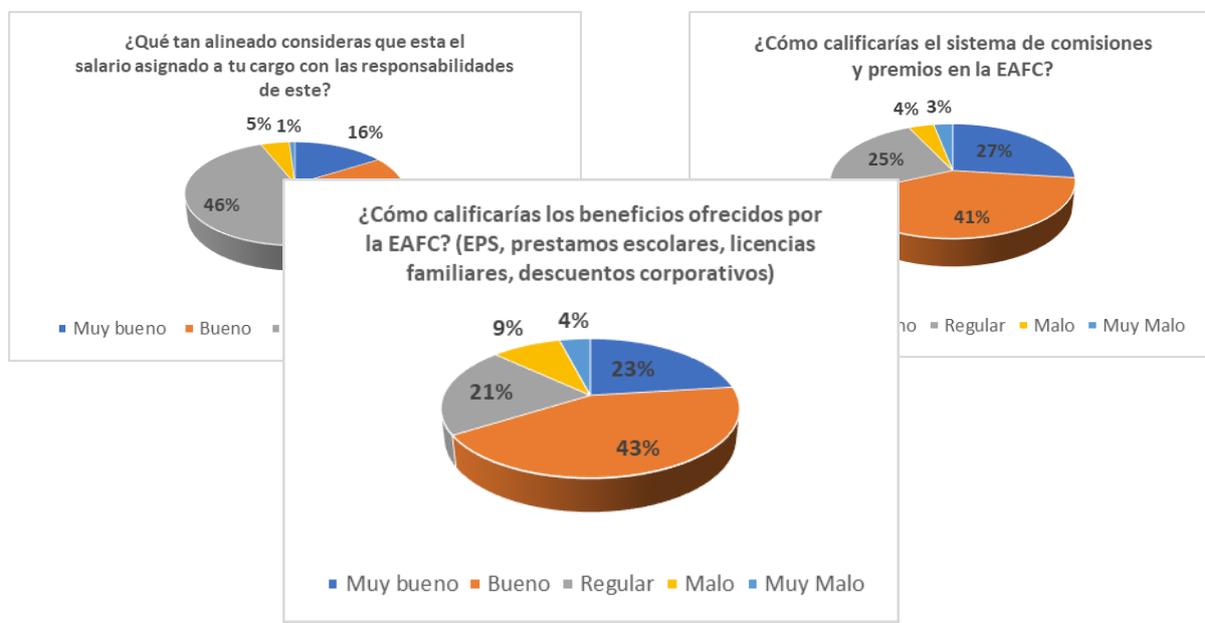
Descripción de la encuesta:

La encuesta se realizará en una escala Likert de 5 niveles con la siguiente valoración:

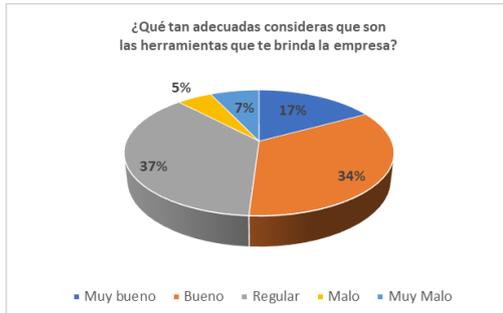
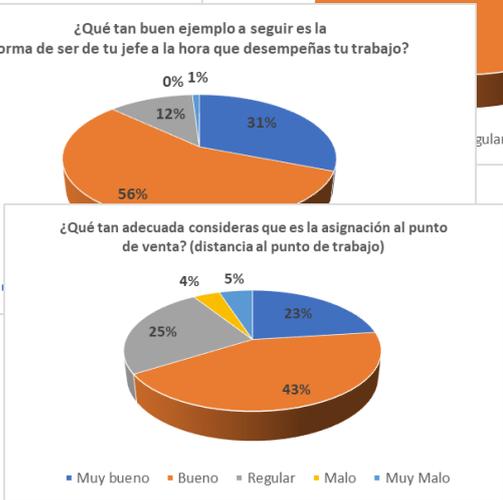
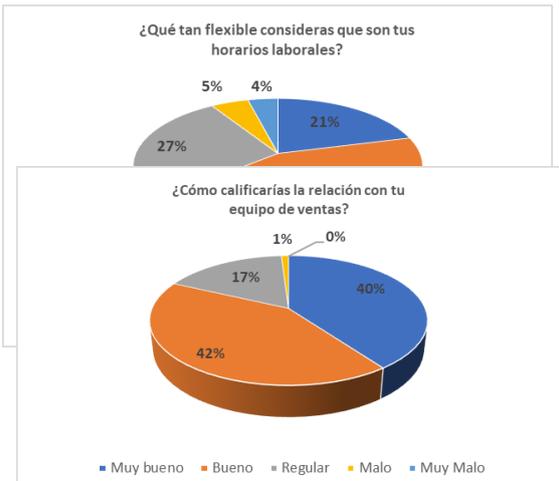
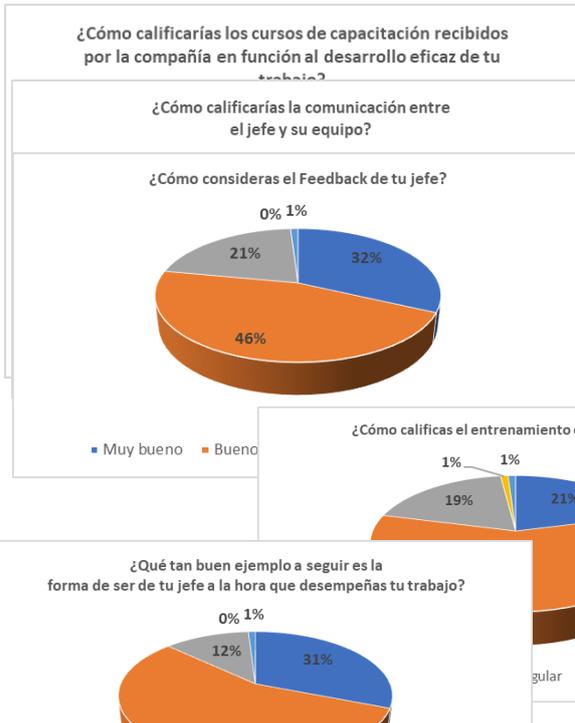
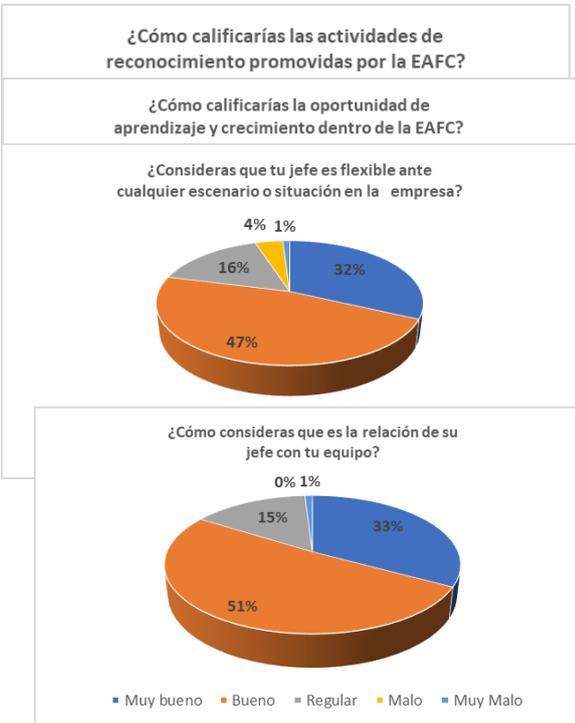
- 1: Muy Malo
- 2: Malo
- 3: Regular
- 4: Bueno
- 5: Muy Bueno

A continuación, se describen los principales resultados de las encuestas:

TRANSACCIONAL



RELACIONAL



Anexo 5: Resultados de Focus Group

La actividad tiene como finalidad el profundizar los principales aspectos que influyen en cada una de las variables que forman parte del factor relacional. El estudio soportará el análisis posterior a realizar el cual consiste en determinar las causas que generan la rotación del personal y el planteamiento de soluciones de mejora que permitan mitigar los índices de rotación actual.

Descripción del Focus Group

- Participantes: 12 vendedores
- Cantidad de sesiones realizadas: 2
- Participantes: El personal entrevistado forma parte de la unidad de negocios AutosLima, la misma que se encuentra conformada por: Lima Este, Lima Norte, Lima Sur, Callao y Lima Moderna.
- Factor analizado: Relacional

Preguntas realizadas:

A continuación, se describen las preguntas realizadas en el Focus Group:

- ¿Qué te ha llevado a permanecer en la empresa?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
- ¿Qué entiendes por aprendizaje y desarrollo? ¿Les brindan este beneficio?
- ¿Qué tipo de capacitación han recibido?
- ¿Consideras que la empresa te está desarrollando?
- ¿Cómo consideras tu experiencia actual en el trabajo?
- ¿Cuál es tu opinión respecto a los horarios de trabajo?
- ¿Consideras que la distancia entre tu trabajo y casa afecta tu interés en

trabajar en la empresa?

- ¿Se cuentan con todas las herramientas para desarrollar el trabajo?
- ¿Consideras que cuentas con un balance entre vida – trabajo?
- ¿La empresa involucra a la familia del trabajador en determinadas actividades?
- ¿En la empresa se realiza reconocimiento? ¿Cuál es tu opinión al respecto?
- ¿Consideras que el reconocimiento contribuye a retener al personal?

Información identificada:

Aspectos que los colaboradores consideran importante de la empresa:

- Es una empresa sólida con un buen posicionamiento en el mercado
- Ha posibilitado el desarrollo de determinadas habilidades de los colaboradores
- Se cuenta con un buen clima laboral y se destaca el trabajo en equipo.

Factores	Puntos de mejora
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Las capacitaciones se encuentran enfocadas exclusivamente a potenciar las habilidades de ventas; sin embargo, no se cuenta con la posibilidad de contar con capacitaciones en otras temáticas que son de interés de los colaboradores para desarrollar habilidades y competencias complementarias. - El personal considera que existen competencias clave como perseverancia y la tolerancia a la frustración que son factores clave en aquellas personas que se incorporan en la empresa.

Desarrollo

- Uno realiza su propio aprendizaje de forma individual, es decir, la EAFC te brinda las facilidades y tú misma tienes que desarrollarte. Por otro lado, uno de los colaboradores valora el aprendizaje que se ha brindado con sus compañeros ya que de ellos se puede aprender diversas formas de ventas que a uno le enseña para desempeñarse correctamente.
- El personal considera que el liderazgo en la empresa es uno de los factores que contribuye en la retención del personal. Algunos consideran que algunos compañeros se retiran por la falta de apoyo de los líderes.

Experiencia en el trabajo

- En ventas el horario es flexible. En determinados casos se tiene que trabajar hasta tarde y en otras no.
 - La dificultad de los horarios es cuando se tiene que ir a la oficina a marcar y luego trasladarse al punto de venta. La situación actual ha mejorado, sin embargo, podría complicarse en el caso de retornar al sistema mencionado.
 - Se considera que la distancia trabajo – oficina es adecuada y accesible para el personal.
 - Respecto a los recursos, se ha identificado la dificultad de acceso a internet ya que algunos no han contado con dicho recurso. Por otro lado, se ha identificado que en algunos casos los clientes no cuentan con internet por lo que se debería evaluar la necesidad de incorporar el mismo en los puntos de venta.
 - Respecto al equilibrio vida – trabajo, la modalidad actual permite este balance, sin embargo, si este sistema cambia podría afectar el mismo.
 - Si bien el trabajo es importante, el personal considera que debería desarrollarse jornadas de integración.
 - Los colaboradores han mencionado que solo se les ha realizado una prueba rápida hace un año y sobre todo a aquellos colaboradores que recién ingresan a la compañía. Se tiene entendido que actualmente no se están desarrollando pruebas rápidas por lo que debería realizarse cada cierto
 - tiempo.
-

Reconocimiento

- Actualmente han pasado 3 fechas importantes y el personal percibe que se han mandado correos muy fríos. Comparando con otras empresas, se considera que se pudo haber desarrollado algunas actividades.
 - Para el personal esta variable es muy importante por lo que debería reforzarse incorporando diversas actividades. Más allá del bien material que se puede entregar, lo que más se valora es el significado de este. Actualmente se ejecutan estas actividades con los clientes y deberían desarrollarse para el personal.
-