



“PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA FINANCIERA TFC”

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

Presentado por

Sr. Jorge Mauricio Aguinaga Lira

Sra. Mariella Susana Bouroncle Helfer

Sra. Gaby Yulissa Padilla Salas

Sr. Anibal Rodrigo Pérez Matos

Asesor: Dr. Juan Alejandro Flores Castro

2018

Resumen ejecutivo

El propósito de esta investigación ha sido diseñar el plan estratégico 2019-2021 del área de Recursos Humanos de la empresa Financiera TFC para lograr reducir la rotación de personal en las agencias de 25% a 23%, en el primer año de ejecución del plan, y a 20% en el término del segundo año.

Para poder tener un diagnóstico que nos permita conocer los motivos por los cuales existe esta elevada rotación, se decidió, por un lado, entrevistar a los gerentes de las agencias con menor rotación para conocer su gestión y los mecanismos que utilizan para retener a su personal. Por otra parte, al no contar con encuestas de salida, se realizó una encuesta virtual a los colaboradores de todas las agencias con mayor rotación para identificar los motivos que ellos consideran que llevaron a sus compañeros a no continuar en Financiera TFC.

Las entrevistas con los líderes revelaron que tenían una comunicación constante con todo su equipo, estaban enfocados en el desarrollo profesional, en su bienestar y calidad de vida. Las encuestas mostraron que los colaboradores consideran que sus compañeros no continuaron laborando en la empresa por tres motivos principales: el nivel salarial, el clima laboral y la línea de carrera.

A la luz de estos resultados, se establece este plan estratégico de recursos humanos que está enfocado en dos estrategias principales: un plan de fortalecimiento de competencias TFC y un programa de retención orientado al personal de agencias.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Definición del problema	1
2. Antecedentes.....	1
3. Objetivos.....	2
4. Estructura.....	3
Capítulo II. Perfil de la empresa.....	4
1. Descripción y perfil estratégico	4
1.1 Plan estratégico 2019-2021	4
1.2 Elementos que conforman y dan sustento a la cultura en la organización	7
1.3 Estructura orgánica de la empresa	8
2. Descripción de la situación de los recursos humanos	8
2.1 Descripción del área de Recursos Humanos	9
Capítulo III. Marco teórico	11
1. Rotación.....	11
2. Conclusiones.....	14
Capítulo IV. Análisis externo	15
1. Análisis del entorno general Pestel	15
1.1 Entorno político	15
1.2 Entorno económico	16
1.3 Entorno social-cultural	17
1.4 Entorno tecnológico	18
1.5 Entorno ecológico	18
1.6 Entorno legal.....	18
1.7 Conclusiones.....	19
2. Análisis del microentorno	19
2.1 Análisis del sector	19

2.2Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	21
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	21
2.2.2 Rivalidad entre competidores actuales.....	22
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	23
2.2.4 Poder de negociación de los clientes	23
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	24
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	25
4. Conclusión.....	26
 Capítulo V. Análisis interno	27
1. Análisis del modelo de negocio	27
2. Análisis de áreas funcionales AMOFHIT	29
2.1Administración y gerencia (A).....	29
2.2Marketing (M).....	29
2.3Operaciones (O).....	29
2.4Finanzas y contabilidad (F).....	30
2.5Recursos y cultura (H)	31
2.6Sistemas de información (i) y tecnología (T).....	32
3. Evaluación de la cadena de valor.....	32
3.1Procesos primarios	32
3.1.1 Gestión de colocaciones.....	32
3.1.2 Gestión de captaciones.....	33
3.1.3 Recuperaciones	33
3.1.4 Gestión de clientes.....	33
3.2Actividades de soporte	34
3.2.1 Marketing.....	34
3.2.2 Recursos humanos	34
3.2.3 Sistemas.....	34
3.2.4 Legal.....	34
3.2.5 Auditoría.....	35
3.2.6 Operaciones	35
4. Análisis de problemática de RR.HH.	35
5. Procesos de recursos humanos.....	35
5.1Planificación y administración de personal	35
5.2Reclutamiento y selección	36

5.3Capacitación y desarrollo.....	36
5.4Evaluación de desempeño.....	36
6. Matriz VRIO y ventaja competitiva.....	37
7. Evaluación de los factores internos.....	38
8. Ventaja competitiva sostenible	39
9. Estrategia competitiva.....	40
 Capítulo VI. Iniciativas estratégicas.....	41
1. Oportunidades y amenazas	41
2. Fortalezas y debilidades	41
3. FODA cruzado	41
4. Iniciativas estratégicas vinculadas a la gestión de personas	42
 Capítulo VII. Estudio de campo	43
1. Entrevista a gerentes de agencia	43
2. Conclusiones de las entrevistas a gerentes de agencia.....	46
3. Encuesta a colaboradores de agencias con mayor rotación	46
4. Conclusiones de la encuesta a colaboradores de agencias con mayor rotación	49
5. Conclusiones del estudio de campo	49
 Capítulo VIII. Plan estratégico de recursos humanos 2019-2021	50
1. Objetivo	50
2. Plan de capacitación.....	50
2.1Alcance.....	51
2.2Malla curricular.....	51
2.3Metodología.....	51
2.4Inversión.....	52
3. Programa de retención	54
3.1Reclutamiento y selección: Escuelita TFC	54
3.1.1 Alianzas estratégicas.....	54
3.1.2 Recepción de hojas de vida.....	54
3.1.3 Entrenamiento en campo	54
3.1.4 Entrenamiento en aula	55
3.1.5 Contratación.....	55
3.2Plan de motivación.....	55

3.3Plan de integración.....	57
3.4Plan de reconocimientos	57
Conclusiones y recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	59
Anexos.....	61
Notas biográficas.....	71

Índice de tablas

Tabla 1.	<i>Balanced scorecard</i>	7
Tabla 2.	Distribución de los recursos humanos de Financiera TFC	8
Tabla 3.	<i>Balanced scorecard</i> de la Gerencia de Recursos Humanos 2017	9
Tabla 4.	Rotación general	10
Tabla 5.	Entidades del sistema financiero en Perú	20
Tabla 6.	Empresas del sistema financiero.....	21
Tabla 7.	Principales competidores a noviembre de 2017	22
Tabla 8.	Estructura de créditos sector financiero.....	24
Tabla 9.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	25
Tabla 10.	Matriz VRIO.....	37
Tabla 11.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	39
Tabla 12.	FODA cruzado.....	42
Tabla 13.	Principal causa de renuncia de las personas que trabajaron en la agencia el 2017	47
Tabla 14.	Segunda causa de renuncia de las personas que trabajaron en la agencia el 2017	47
Tabla 15.	Alternativas que no se desarrollan en Financiera TFC	48
Tabla 16.	Alternativas que se desarrollan en Financiera TFC pero deben mejorar	48
Tabla 17.	Plan de capacitación	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama general.....	8
Gráfico 2.	Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos	9

Índice de anexos

Anexo 1.	Rotación por agencias.....	62
Anexo 2.	Distribución de los destinos de los individuos inicialmente ocupados.....	63
Anexo 3.	Principales necesidades del talento.....	64
Anexo 4.	Desarrollo del sistema financiero en Perú	65
Anexo 5.	Cadena de valor	66
Anexo 6.	Análisis de oportunidades y amenazas	67
Anexo 7.	Análisis de fortalezas y debilidades.....	68
Anexo 8.	Encuesta a colaboradores de agencias con mayor rotación	69
Anexo 9.	Costos de la rotación en las agencias de Financiera TFC.....	70

Capítulo I. Introducción

1. Definición del problema

El problema es la alta rotación de personal en toda la Financiera TFC que es de 44%, siendo la rotación en las agencias de 25%. Las agencias son el área principal de la empresa, donde se ubica la mayor cantidad de personal y donde se colocan los créditos y captan los fondos. El propósito de esta tesis es enfocarse en la rotación de las agencias, ya que esta rotación genera un costo elevado por la reposición de los puestos y el entrenamiento del personal nuevo, a su vez, los asesores se llevan la cartera de clientes a la competencia, lo que dificulta la creación de la cultura, que es esencial para la estrategia de crecimiento inorgánico que tiene planteada la financiera.

Según la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (2017), el promedio de la rotación en el sector microfinanciero (las empresas incluidas en este promedio son: Mi Banco; Financiera Confianza; Caja Raíz; Caja Trujillo; Caja Prymera), en el año 2017, fue de 22%. A través de canales internos, se recolectaron datos de rotación de las siguientes empresas: CrediScotia, Financiera Compartamos y Proempresa, las cuales tuvieron un nivel de rotación, en el año 2017, de 34%, 35% y 32%, respectivamente. Adicionalmente, si comparamos la rotación laboral de Perú, encontramos que esta fue de 20,7% en el 2012, mientras que en Latinoamérica es de 10,9% de acuerdo con el estudio de Indicadores Saratoga de PricewaterhouseCoopers (2012)¹.

2. Antecedentes

La empresa fue creada en el año 1997 bajo el nombre Volvo Finance con el objetivo de realizar operaciones de intermediación financiera de *leasing* vehicular. En el 2005, la empresa La Curacao adquiere la financiera y le cambia el nombre a Financiera TFC, teniendo como principal objetivo financiar las compras de los clientes. En el 2012, la Curacao es vendida a Tiendas EFE, pero Financiera TFC no es incluida en la transacción. En junio del 2013 ingresa un nuevo grupo de accionistas a la empresa: Inversiones Nueva Alianza S.A., quienes hoy tienen el 52,34% de las acciones.

Actualmente, Financiera TFC ha enfocado su estrategia en tres productos principales:

- Créditos microempresariales (MYPE), cuyos montos se encuentran en el rango de 5.000 y 10.000 soles para personas naturales que tengan micronegocios. Este producto representa el

1

<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>

20,9% de los ingresos.

- Créditos hipotecarios sociales e inmobiliarios sociales, en el primer grupo, el crédito se otorga a familias de acuerdo con parámetros establecidos por los programas sociales de Techo Propio y MiVivienda, y en el segundo, se otorga créditos a los desarrolladores inmobiliarios que llevan a cabo este tipo de proyectos. Los créditos hipotecarios sociales para viviendas que cuesten hasta 81.200 soles son para clientes que quieran acceder al programa social Techo Propio y las viviendas que cuesten hasta 405.000 soles son para los clientes que quieran acceder al programa social MiVivienda. Este producto representa el 34,9% de los ingresos.
- Créditos de locales comerciales, cuyo objetivo es la implementación de locales comerciales para el desarrollo de microempresarios. Estos créditos pueden ser dados a personas naturales con negocios, asociaciones de empresas o empresa y van desde 10.000 hasta 120.000 dólares. Este producto representa el 16,3% de los ingresos.

Además de estos tres principales negocios, Financiera TFC desarrolla negocios para fomentar la pluralidad de servicios como los créditos de consumo, que representan el 1,8% de los ingresos, créditos banca empresa que representan el 23,7% de los ingresos, y los pagarés de corto y mediano plazo otorgado a medianas empresas representan el 2,4% de los ingresos. Adicional a ello están los productos que no generan ingresos en sí mismos, pero que sí permiten tener fondos como son los depósitos de ahorros y las cuentas de CTS (compensación por tiempo de servicio), los cuales permiten colocar créditos en los productos antes mencionados.

Uno de los objetivos de la empresa es la adquisición o fusión con otras empresas del sector con la finalidad de tener mayor participación en el mercado. Es por ello que en el 2015 Financiera TFC compra la cartera de clientes de la Caja Pisco y de la Caja Señor de Luren, en el 2016 se fusiona con la empresa La Caja Los Libertadores y en el 2018 se prevé una nueva fusión financiera.

Al cierre del 2016, Financiera TFC obtuvo el 1,89% de participación del mercado microfinanciero (SBS 2017); además, la empresa generó por primera vez en su historia utilidades, logrando 2 millones de soles de ganancia. En el 2017, Financiera TFC obtuvo 2,7 millones de utilidades.

3. Objetivos

Ante lo expuesto anteriormente, se considera que la gestión del área de Recursos Humanos debe lograr indicadores saludables de rotación (menor a 20%) en los próximos dos años. Para este fin, se debe lograr trabajar un plan estratégico de dicha área donde se brinden las estrategias, acciones

y lineamientos necesarios para la reducción del índice de rotación.

Inicialmente, realizaremos un diagnóstico de la situación actual para identificar los motivos de la alta tasa de rotación que existe en la empresa analizando: el entorno externo con el que compite la Financiera TFC, los motivos que generan que los trabajadores permanezcan o no en la empresa y las variables que existen.

Esta información nos permitirá crear un plan estratégico para llegar en un corto plazo a un índice de rotación saludable, asimismo, generar acciones específicas que aporten a que el área sobresalga cubriendo y sobrepasando las expectativas que el colaborador posee.

4. Estructura

En el presente trabajo, en primer lugar, se describen las consideraciones generales de la empresa donde se realizará la investigación, su perfil estratégico, la situación actual de sus recursos humanos, la definición del problema que se quiere investigar, el análisis del macroentorno a través del modelo Pestel y el EFE, así como el análisis del microentorno a través del análisis del sector y siguiendo el modelo de las 5 fuerzas de Porter. El análisis interno se aborda con el modelo VRIO, AMOFHIT y la cadena de valor de la empresa, a fin de realizar un diagnóstico de ella y sus procesos, que nos permitan entender los motivos por los cuales existe una elevada rotación de personal y cuáles son las posibles soluciones que se podrían plantear en el plan estratégico de recursos humanos.

Capítulo II. Perfil de la empresa

1. Descripción y perfil estratégico

La visión de Financiera TFC es: “Ser la institución financiera que acompañe a construir la felicidad de las personas” y su misión: “Dar soluciones financieras que hagan realidad los objetivos de las personas”.

1.1 Plan estratégico 2019-2021

Perspectiva financiera

La empresa se enfocará en tres puntos:

- Buscar que sus productos estratégicos sean rentables. Respecto a la utilidad del negocio MYPE, se espera crecer en un 10% respecto al 2017, esto quiere decir que de 110.176,00 soles de ingresos que se obtuvieron en el año 2017 crezca a 121.193,60 soles a final de ingresos para el 2018. Asimismo, en el negocio hipotecario e inmobiliario social se espera que crezca 2,5% para el 2018, esto quiere decir que de 278.122,00 soles de ingresos que se obtuvieron en el 2017 el ingreso pase a 285.075,05 soles para el 2018. En el negocio de locales comerciales, para el 2018 se espera que crezca en 12%, pasando de ingresos de 135.515,00 soles que se obtuvieron en el 2017 a 151.536,80 soles de ingresos para el 2018.
- Ser eficientes en los gastos. El indicador que medirá si se logra ser más eficientes con los gastos del año 2017 con respecto al año 2018 será el siguiente: se sumarán los gastos operativos más los gastos de personal entre los ingresos de Financiera TFC ($\text{gastos operativos} + \text{gastos de personal} / \text{ingresos}$) y se espera que esta ecuación sea del 43% para el año 2018; esto quiere decir que el gasto solo represente el 43% de los ingresos totales. En el año 2017 este indicador estuvo en 49%.
- Mejorar la calidad de la cartera. Existirán dos indicadores, el primero analizará la cartera de clientes que se encuentra impaga (los clientes que no pagan sus créditos en las fechas acordadas) más la cartera de clientes que se encuentra en estado judicial entre la cartera total de clientes ($\text{cartera vencida} + \text{cartera judicial} / \text{cartera total}$), se espera que este indicador mida cuánta cartera mala (impaga) se tiene sobre la cartera buena (los créditos que se pagan en las fechas acordadas) y que en 2018 este indicador esté en 5,20%, esto quiere decir que la cartera impaga vaya disminuyendo año a año con respecto a la cartera vigente (los créditos que se pagan en las fechas acordadas), en el año 2017 esta relación estuvo en 5,40%. El segundo indicador está relacionado a las provisiones, las provisiones son los gastos adicionales que generan los créditos impagos, esto se medirá de la siguiente manera: el total de provisiones generadas en el año entre los ingresos del año, esperando que el porcentaje se reduzca año a

año para así tener menos provisiones, es por ello que se espera que este indicador disminuya cada año, pasando de ser 11% en el 2017 a 10% en el 2018.

Perspectiva comercial

En este aspecto, la empresa se enfocará en cinco puntos:

- Crecer en los negocios estratégicos. En el negocio MYPE se espera crecer en 15%, en el negocio hipotecario e inmobiliario social en 97% y en el negocio de locales comerciales en 50% para el 2018.
- Tener un proyecto inmobiliario social en cada agencia. El indicador será el número de agencias con proyectos entre el número total de agencias. Financiera TFC tiene 21 agencias de las cuales 7 tenían proyectos en el 2017 y se espera que, como mínimo, para el 2018, 12 de sus 21 agencias cuenten con este producto.
- Ser más ágiles al desembolsar los créditos y desarrollar una mejor calidad de servicio. Se realizarán encuestas de satisfacción al cliente donde se medirá el porcentaje de respuestas que se encuentren de bueno a más (teniendo cuatro opciones múltiples: malo, regular, bueno, excelente). Este indicador no existía en el año 2017, por lo que se espera contratar a una empresa especializada que mida este proceso y lograr en esta primera medición una satisfacción del 80% para el 2018.
- Incrementar y diversificar las captaciones de fondos en todas las agencias. Este indicador está referido a crecer en los montos de cuentas de ahorro y CTS, se espera incrementar el monto de depósitos en 42% del 2017 al 2018, esto quiere decir de 603.927,00 soles que se tenía en el 2017 a 857.576,34 soles para el 2018.
- Consolidar el negocio de *trading*. Aquí hay dos indicadores, el primero relacionado al negocio *retail* donde se estima terminar el 2018 con un incremento del 50%, esto quiere decir pasar de tener fondos por 39.387 soles en el 2017, a tener fondos por 59.080,00 soles para el 2018; y el segundo relacionado al *trading* generado en el negocio de banca mayorista donde se espera crecer en 30%, de 142.958,00 soles a 185.845,40 soles.

Perspectiva de procesos

En este aspecto, la empresa trabajará en los siguientes cinco pilares:

- Optimizar los procesos de los productos estratégicos para que el cliente cuente con los desembolsos del producto. Se espera reducir el tiempo en un 25%.
- Crear un proceso de inteligencia comercial para saber de qué manera llegar a más clientes. A través de este proceso, se espera generar para el 2018 el total de 3 millones de soles de crecimiento con respecto a las utilidades del 2017.

- Analizar la carga laboral de la gestión de riesgo crediticio, optimizarla y tener una mayor recuperación de los créditos vencidos. Se espera que se cumpla al 100% el plan de trabajo.
- Desarrollar un *scoring* de cobranza temprana con el objetivo de identificar los clientes que dejan de pagar sus créditos. Se estima terminar el 2018 con el desarrollo del *scoring*.
- Generar acuerdos de servicio entre las áreas comerciales y de soporte para identificar los aspectos de mejora. Se espera crear encuestas de servicio que serán respondidas por las áreas comerciales en las que indicarán la satisfacción que sienten con el servicio que les brindan las áreas de apoyo. Se apunta conseguir que todas las áreas de apoyo tengan un 90% de satisfacción.

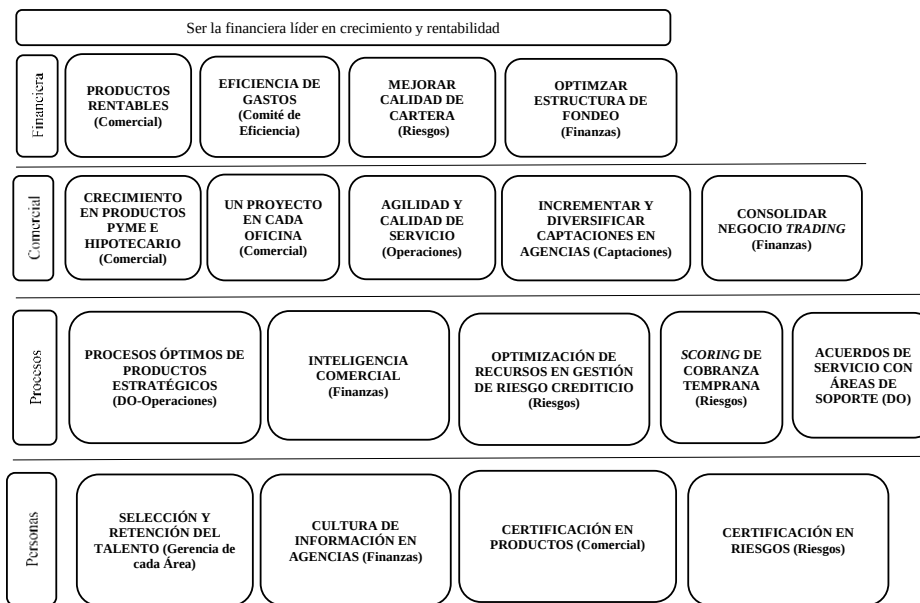
Perspectiva de personas

En esta perspectiva, se trabajan en cuatro puntos:

- Desarrollar estrategias en el proceso de reclutamiento y retención de personas para disminuir la rotación que existe en la financiera. Se espera para finales del 2018 no superar el 30% de rotación general.
- Desarrollar y gestionar canales de comunicación frecuentes con todas las sucursales para que tengan la información financiera y sus metas actualizadas. Para medir este indicador, se realizarán encuestas preguntando a cada gerente de agencia si es que recibe la información financiera y de sus metas en los tiempos establecidos (la primera semana de cada mes); se espera que para el 2018, el 70% de los gerentes de agencia responda que esto se envía en los tiempos acordados.
- Realizar capacitaciones para certificar el conocimiento de todos los productos de la empresa a los asesores de negocios de las agencias. El indicador es el porcentaje de personas certificadas con este conocimiento y se espera que alcance un 95% para el 2018. No se ha puesto el 100% de personas certificadas por la alta rotación, esto hace que siempre exista un porcentaje menor (de 5%) sin certificaciones.
- Desarrollar capacitaciones para certificar el conocimiento de las políticas de riesgos a los asesores de negocios de las agencias en el producto de créditos microempresariales (MYPE). El indicador es el porcentaje de personas certificadas con este conocimiento y se espera que esté en 95% para el 2018.

A continuación, se resume lo expuesto con el *balanced scorecard* del planeamiento estratégico 2019-2021:

Tabla 1. *Balanced scorecard*



Fuente. Financiera TFC (2018).

Se puede observar que existe una relación entre la perspectiva de personas y la perspectiva financiera, porque de no lograr los objetivos de reducción de la rotación de personal no se podrá tener una eficiencia en gastos.

1.2 Elementos que conforman y dan sustento a la cultura en la organización

Tomando como referencia a Flores (2008), revisando a Malinowski y Lewis (1969), la cultura organizacional de Financiera TFC está compuesta por tres aspectos fundamentales:

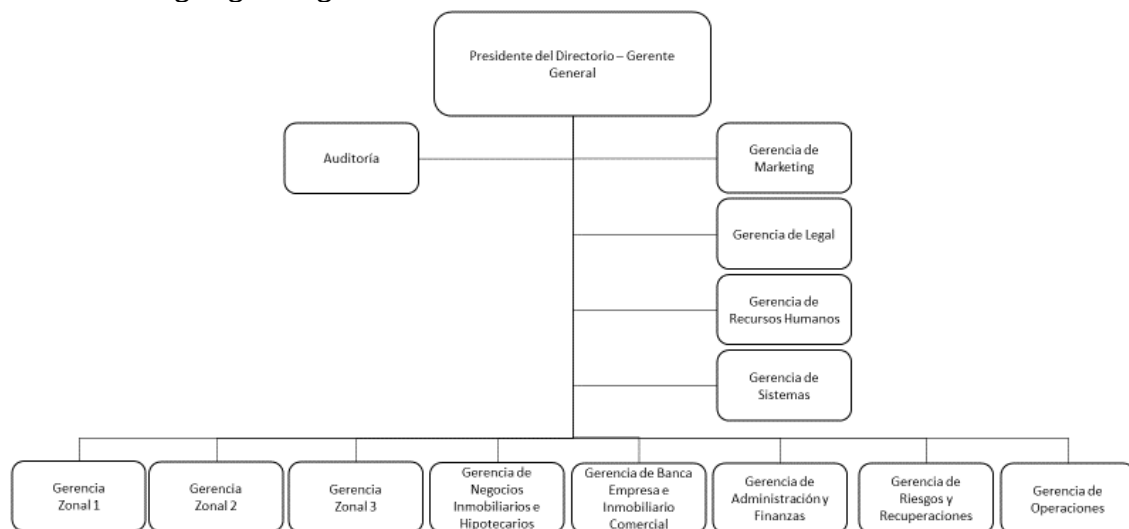
- Espiritual-ideológico: la visión y la misión hacen que la cultura de la financiera esté orientada a impactar en la gente más necesitada del país, ofreciéndoles productos financieros que otras empresas no les ofrece.
- Humano-sociológico: si bien la empresa tiene más de 10 años, es vista por sus clientes y trabajadores como una empresa nueva, ya que sus negocios son distintos, sus colaboradores, en su gran mayoría, son personas nuevas.
- Material-tecnológico: la empresa será a mediano plazo la financiera que brinde a los clientes las facilidades de acceder a sus cuentas y créditos de manera virtual.

En conclusión, la cultura de la empresa Financiera TFC está conformada por personas que buscan como propósito ayudar a las personas más necesitadas del país a conseguir sus metas a través de los productos financieros. Además, son personas jóvenes y con experiencia profesional en el sector financiero.

1.3 Estructura orgánica de la empresa

La estructura organizacional de Financiera TFC está conformada por 14 gerencias de las cuales 9 están relacionadas directamente con el negocio y 5 son gerencias de apoyo. A continuación, se muestra el organigrama general de la empresa:

Gráfico 1. Organigrama general



Fuente: Financiera TFC (2018).

2. Descripción de la situación de los recursos humanos

A diciembre del 2017, Financiera TFC estaba conformada por 376 colaboradores (55% son hombres y 45% mujeres). A continuación, se muestra la distribución de recursos humanos:

Tabla 2. Distribución de los recursos humanos de Financiera TFC

Por áreas:	
Áreas de negocios	55%
Áreas de apoyo	45%
Por lugar de trabajo:	
Personal que trabaja en las agencias	59%
Personal que trabaja en la oficina principal	41%
Por tiempo de servicio:	
Menos de un año en la empresa	52%
Más de 7 años en la empresa	7%
Nivel académico de los colaboradores:	
Carrera universitaria concluida	67%
Carrera técnica concluida	14%
Estado civil de los colaboradores:	
Casados	31%
Solteros	55%

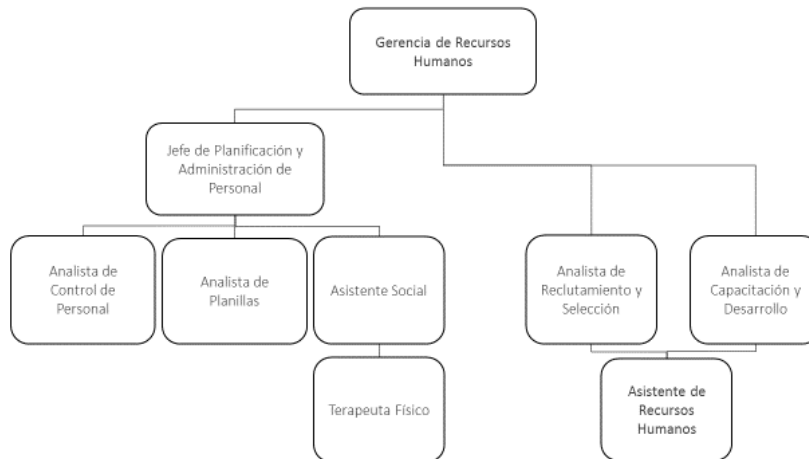
Fuente: Financiera TFC (2018).

2.1 Descripción del área de Recursos Humanos

Está conformada por nueve personas que se encargan de reclutar y seleccionar, de desarrollar la inducción, capacitaciones, evaluación de desempeño, líneas de carrera, planes de sucesión, clima laboral y bienestar social, pago de planillas, control de horas extras y sanciones.

A continuación, se muestra el organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos:

Gráfico 2. Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos



Fuente. Financiera TFC (2018).

El año 2017, fue el primer año con metas cuantificables para la gerencia, las cuales se detallan, junto con los resultados, en el siguiente tablero de control y los resultados:

Tabla 3. *Balanced scorecard* de la Gerencia de Recursos Humanos 2017

Perspectiva	Indicador	Unidad de medida del indicador	Frecuencia de medición	Descripción del indicador / Comentario / Definición	Resultado del año 2017
Financiera	Reducción del índice de rotación	%	Anual	Índice de rotación Meta 30%	90%
	Reducción del tiempo de reclutamiento y selección	Días	Semestral	Meta: 25 días hábiles	100%
Clientes	Automatización de procesos de compensaciones	Nº procesos automatizados	Semestral	Mínimo 2 procesos (marcaciones y vacaciones) a partir del IIIT	100%
	Número de puestos con línea de carrera	%	Semestral	Todos los puestos de las agencias 1 Semestre: el 50% 2 Semestre: 100%	100%
	Visita a las agencias	Nº Visitas	Trimestral	Visitar a todas las agencias	100%
	Ejecución del plan de capacitación	%	Trimestral	100% del presupuesto ejecutado. Cronograma	100%
Procesos	Número de personas con inducción	%	Semestral	100% del personal con plan de inducción.	100%

Perspectiva	Indicador	Unidad de medida del indicador	Frecuencia de medición	Descripción del indicador / Comentario / Definición	Resultado del año 2017
	Estudio de mercado salarial y planes de incremento	%	Semestral	II Trimestre: Estudio de mercado III Trimestre: Presentación de plan	100%
	Cultura TFC	%	Trimestral	Iniciativas 100% implementadas. Cronograma	100%
Aprendizaje y crecimiento	Número de personas capacitadas	%	Semestral	100% de los trabajadores con 20 horas de capacitación	100%

Fuente: Financiera TFC (2018).

Tal como se puede apreciar, se cumplieron con casi todos los objetivos. No se cumplió con el índice de rotación que terminó en un 44%. El objetivo es que en menos de dos años esté por debajo del 20% anual. A continuación, se muestran los resultados generales de la rotación de los años 2016 y 2017:

Tabla 4. Rotación general

Año	Final 2016	Final 2017
Inicio	393	376
Ingresos	192	154
Ceses – RV*	105	123
Ceses – RI**	156	42
Fin de mes	393	376
% Renuncia voluntaria	27%	33%
% Rotación general	66%	44%

*Rotación voluntaria. **Rotación involuntaria

Fuente. Financiera TFC (2018).

Adicionalmente, tenemos identificada la rotación por agencias de los años 2016 y 2017 (ver el anexo 1).

En el año 2017, hubo tres agencias (Ate, San Francisco y Ayacucho) sin rotación de personal, siendo la agencia de Ate la que más disminuyó su rotación del 2016 al 2017. Dentro de las agencias con mayor rotación tenemos a la agencia La Negrita, ubicada en Arequipa, con 50% de rotación, luego la agencia Huancayo-Chilca, que tuvo una rotación de 47%, y por último, la agencia Lurín también con una alta rotación: 42%.

Capítulo III. Marco teórico

1. Rotación

La rotación está definida como el retiro voluntario o involuntario de una persona que se encuentra laborando en una organización. Este retiro puede ocasionar un problema debido al aumento de los costos que se dan en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación; muchos afirman que las empresas nunca podrán eliminar por completo la rotación (Robbins 1999). Para Arias Galicia (1990), se entiende por rotación al ingreso y egreso de personas en la organización. Es por ello que si se presenta un porcentaje muy alto de este índice, esto puede ser considerado como un indicador de que en la empresa existen algunos problemas que se deben comenzar a tener en cuenta y a solucionar.

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación (Arias Galicia 1990). A continuación, se muestran dos de las fórmulas más comunes: $R = B \times 100$ o $R = \frac{B-1}{N} \times 100$. En donde: R= índice de rotación (%) B= Número de bajas N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado 1= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal).

Chiavenato (2007) describe a la rotación como el volumen de personas que salen y entran a trabajar en un determinado momento en las organizaciones. Además, que cuando la rotación escapa del control de la empresa es necesario averiguar los motivos para actuar sobre estos.

Chiavenato (2007) plantea que los costos relacionados a un alto nivel de rotación pueden clasificarse en tres niveles: primarios, secundarios y terciarios.

Costos primarios: relacionados con la salida y sustitución del trabajador:

- Reclutamiento y selección: costos asociados al personal que integra el área de Recursos Humanos, que se enfoca en la búsqueda de personal.
- Costos de registro y documentación: materiales de oficina y análisis de datos del nuevo trabajador.
- Costos de integración: relacionados a la inducción y adaptación del nuevo colaborador.
- Costos de separación: gastos administrativos originados por la liquidación, entre otros.

Costos secundarios: costos cualitativos relacionados con la salida del trabajador:

- Repercusiones en la producción: invertir tiempo en la explicación de los procedimientos a seguir al nuevo colaborador.
- Repercusiones en la actitud del personal: opiniones del equipo de trabajo frente a la renuncia de un trabajador.
- Costos operativos extras: referidos a los accidentes laborales.

Costos terciarios: costos que no son percibidos de manera inmediata:

- Costos de inversiones adicionales: aumento de remuneración a los nuevos trabajadores.
- Pérdidas en los negocios: se relaciona con el trabajo desarrollado por profesionales sin experiencia.

March y Simon (1958), en una de sus primeras investigaciones sobre rotación proponen la teoría del *equilibrium* organizacional, referido a diversos estímulos que motivan a los empleados; si estos reciben un incremento de retribuciones la posibilidad de abandonar su empresa se reduciría. Cabe resaltar que estas retribuciones no están referidas necesariamente a salarios o incentivos económicos, también a otros factores como la satisfacción e identificación con el grupo.

Prieto (2004) plantea que existen cuatro factores que influyen en los empleados que podrían tener la intención de retirarse de la organización:

1. Factores externos: los trabajadores deciden abandonar sus puestos por causas no asociadas al trabajo.
2. Factores de empuje: como la insatisfacción experimentada por el trabajador frente a su centro de labores.
3. Rotación funcional: cuando el empleado y el empleador se encuentran insatisfechos por el incumplimiento de las expectativas.
4. Competidores: la intención está motivada por empresas que se encuentran en el mercado y que ofrecen mejores alternativas laborales.

Por otra parte, es de importancia saber que la rotación tiene efectos negativos tales como costos de separación, costos de capacitación a los nuevos empleados, los costos de reemplazo (selección y reubicación) y finalmente, efectos sobre el estado de ánimo (preocupación por la pérdida del empleo (Newstrom 2011).

Maurizio (2017) investigadora del Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP-BAIRES); en su estudio *Rotación Laboral en América Latina*, obtuvo información de las encuestas para los hogares que se realiza en los países Argentina (EPH), Brasil (PME), Costa Rica (Encuesta Nacional de Hogares), Ecuador (ENEMDU), Paraguay (Encuesta Continua de Empleo) y Perú (ENAHU), construyendo para cada país un *pool* de paneles desde comienzos de los 2000 hasta el presente, presentando datos promedios de ese periodo (ver el anexo 2).

Como se puede ver, el hallazgo de Maurizio (2017), muestra que, si bien la mayor cantidad de personas transitan hacia otro empleo, también se ve el tránsito hacia el desempleo, y este estado es peor así el empleo con el que cuentan las personas sean en condiciones laborales precarias y/o bajas remuneraciones, aún peor si es que en ese país no hay asistencia al desempleado.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con la intención de renuncia de los trabajadores es la insatisfacción con respecto a las condiciones laborales como remuneraciones por debajo del mercado, escasos beneficios, ausencia de capacitación, elevadas responsabilidades, pocas posibilidades de superación, entre otros aspectos que no permiten desarrollar el compromiso en el trabajador (Ibarra 2010).

Por otro lado, Deloitte (2017), dentro del sector financiero nos menciona que los líderes de las firmas más importantes del mundo no están preocupados por la potencial disrupción que generan las *fintech*. Sin embargo, reconocen la necesidad de innovación; adquirir talento con perfiles no-tradicionales puede ser una parte creciente de la solución.

Según el Cuestionario GFSI de crecimiento y estrategia que hizo Deloitte de febrero a marzo del 2017 a más 200 ejecutivos sénior de servicios financieros se les preguntó a cerca de sus expectativas por el cambio basado en tecnología emergente, regulación y dinámica del mercado, quienes respondieron representaban a firmas de 28 países, y un rango de diferentes áreas de responsabilidad, incluyendo CEO, directores de operación, directores financieros, jefes ejecutivos de línea de negocio, directores de riesgo y cumplimiento, directores de información y tecnología, y otras posiciones de productos, ventas y mercadeo. En términos de las cohortes geográficas, 101 ejecutivos de instituciones financieras de países del G7 fueron un grupo, y 112 líderes de 21 otros países (los países representados como el “resto del mundo” son Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Colombia, Costa Rica, Dinamarca, Finlandia, Hungría, India, Irlanda, Luxemburgo, México, Holanda, Nueva Zelanda, Nigeria, Singapur, Suráfrica, Suecia, Suiza, y los Emiratos Árabes Unidos) formaron el otro grupo.

La encuesta entre otros temas les preguntó a los ejecutivos acerca de los desafíos de talento hoy y en el futuro. En términos del tipo de habilidades que se necesitan para tener éxito en una industria cambiante, el entendimiento de la regulación y el riesgo viene en primer lugar; casi el 70 por ciento de quienes respondieron en cada grupo citaron esta necesidad (ver el anexo 3). Ambos grupos también reportaron que era importante la capacidad para anticipar el cambio y las tendencias en evolución. Más del 50 por ciento en cada grupo citó esto como una habilidad importante que sus firmas necesitarían.

Los ejecutivos de FSI del G7 dieron una prioridad mucho más alta a las capacidades de “apuestas en la mesa” –conocimiento y experticia de industria y contenido– que como lo hicieron sus contrapartes. Esta área vino en segundo en general en el G7, con el 61 por ciento de quienes respondieron, mientras que solo la mitad de ese porcentaje ubicó esta como una de las tres prioridades principales en el resto del mundo. El resultado negó: las principales tres necesidades de talento de los líderes de FSI del G7 fueron entendimiento de la regulación y del riesgo, experiencia de la industria y experticia de contenido, y la capacidad de adaptarse al cambio. En el resto del mundo, las tres principales necesidades de talento fueron entendimiento de regulación y riesgo, capacidad para anticiparse al cambio, y flexibilidad y agilidad. Finalmente, los ejecutivos que no son del G7 también están buscando más oportunidades para construir redes y asociaciones con otros en sus ecosistemas.

Los ejecutivos también reportaron sobre las deficiencias actuales y de corto plazo en sus organizaciones. Si bien las diferencias no fueron estadísticamente importantes, las principales tres áreas de interés fueron interesantes a través de los dos grupos. Quienes están en el G7 vieron las mayores deficiencias de talento en innovación (43 por ciento), ventas (41 por ciento), y riesgo y cumplimiento (40 por ciento). Fuera del G7, las firmas vieron brechas en innovación (46 por ciento), TI (41 por ciento), desarrollo de producto, y riesgo y cumplimiento (ambos 38 por ciento). Mirando el más largo plazo, un cuarto de las FSI del G7 considera que probablemente enfrentarán deficiencias de talento, mientras que solo el 5 por ciento de quienes están en el resto del mundo lo sienten de esta manera.

De acuerdo con estos resultados, podemos ver que hay un gran reto por afrontar y a su vez talento que debe estar preparado, de lo contrario los índices de rotación se incrementarán de una manera forzada, ya que el mundo exige competencias que las empresas financieras deben empezar a desarrollar.

2. Conclusiones

Tal como hemos podido apreciar, la rotación posee varias causas que actualmente las organizaciones deben analizar, como la insatisfacción laboral, el incumplimiento de expectativas o las mejores alternativas que hay en el mercado laboral. Esto puede generar costos, muchas veces, excesivos respecto a la inversión que se puede hacer para reponer a dichas personas. De igual manera, se pudo ver que el mercado cambiante del sector financiero requiere de colaboradores con nuevas competencias que afronten los desafíos del negocio.

Capítulo IV. Análisis externo

En el presente capítulo se identifica y estudia el impacto de los principales factores y las variables externas que inciden en el desempeño de la empresa a junio del 2018.

1. Análisis del entorno general Pestel

Para entender la naturaleza y el impacto de las variables actuales y potenciales del entorno, se ha utilizado la herramienta Pestel.

1.1 Entorno político

Los últimos años han sido complejos a nivel político ya que en el 2016 se eligió como presidente a Pedro Pablo Kuczynski, del partido Peruanos Por el Kambio, mientras que el partido fujimorista (Fuerza Popular) tiene mayoría en el Parlamento con 61 congresistas.

En 2017, el presidente Pedro Pablo Kuczynski vivió un proceso de vacancia por incapacidad moral gestionado por el Congreso, que, si bien no logró su objetivo y no fue vacado, tuvo que indultar al expresidente Alberto Fujimori. Sin embargo, ante los videos propalados por Fuerza Popular en marzo del 2018, el ex presidente tuvo que renunciar al cargo, asumiendo la presidencia el vicepresidente Martín Vizcarra.

Actualmente, estamos inmersos en múltiples escándalos de corrupción originados por el caso Lava Jato que involucra a las principales empresas del sector construcción del país, así como escándalos entre el Poder Judicial, el Consejo Nacional de la Magistratura y diversas fuerzas políticas que llevan a la sociedad a niveles de desconfianza alarmantes.

En respuesta al alto nivel de corrupción del poder judicial, revelados a través de una investigación periodística que mostró a diferentes jueces y fiscales realizando actos de corrupción, el presidente Vizcarra en su mensaje presidencial del 2018, indicó que convocaría a un referéndum para que la población elija sobre cuatro temas que deseaba cambiar. «El primero referido a la modificación del sistema de la elección de los miembros del consejo nacional de la magistratura (CNM), ente encargado de designar jueces y fiscales. En segundo lugar, se someterá a voto popular la reelección de los congresistas (...), otro punto a destacar es la propuesta del retorno a la bicameralidad, asimismo Vizcarra planteo que en el referéndum si incluya si se debe permitir el financiamiento privado de los partidos políticos»².

² <https://larepublica.pe/politica/1287257-temas-incluire-referendum-anunciado-martin-vizcarra>

El presidente Vizcarra, al no tener respuesta del Congreso por tres meses aproximadamente, optó por enviar al Primer Ministro al Congreso pidiendo el voto de confianza para realizar el referéndum, esto permitió que el referéndum se lleve a cabo en diciembre del 2018.

Con respecto al sector financiero, este no es ajeno a esta coyuntura política ya que, a pesar de contar con las instituciones con mayor confianza como la Superintendencia de Banca y Seguros y el Ministerio de Economía y Finanzas, el escenario político mantiene escenarios con periodos de estancamiento y desconfianza.

Finalmente, a nivel político económico se fomentará la reducción de la informalidad de las pymes mediante incentivos tributarios y financieros, para lo cual, el Ministro de Economía anunció que usará intensivamente la banca estatal como agente de segundo piso a fin de reducir la tasa de interés.

1.2 Entorno económico

La economía de Perú se encuentra en proceso de desaceleración de acuerdo con el indicador del Producto Bruto Interno (PBI) ya que desde el 2013, que tuvimos un crecimiento de 5,8%, los porcentajes han decrecido, obteniendo en el 2014 una variación de 2,4%, en el 2015 un 3,3%, en el 2016 un 3,9% y en el 2017 un 2,5% de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2017), siendo los sectores de construcción y minería los que impulsaron el porcentaje de crecimiento del PBI el último año. A pesar del decrecimiento de los últimos años, las proyecciones de crecimiento del PBI durante el 2018 son positivas, esperando un crecimiento de 4,2%. En este sentido, el sector financiero ha mantenido su expectativa de crecimiento de 2,7% en el 2017 y para el 2018 tiene una expectativa mayor, llegando al 4% de acuerdo con la encuesta macroeconómica del Banco Central de Reserva (2017).

Otro factor económico importante es la tasa de interés de referencia actual la cual es establecida por el Banco Central de Reserva y es de 2,75%, porcentaje que permite un mayor dinamismo y estímulo en la economía. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (2018), la inversión privada tuvo un crecimiento marginal de 0,5% durante el 2017, luego de tres años consecutivos de caídas y a pesar del caso de corrupción mencionado. Para el 2018, de acuerdo con el MEF (2018), la expectativa es de crecer 3,8%.

Adicionalmente, la tasa de inflación del 2017 cerró en 2,2% debido a los efectos causados en el primer trimestre por el Fenómeno El Niño Costero. Para el 2018, los especialistas proyectan un escenario menor a 2%, manteniéndose dentro del rango de meta del 2018.

Finalmente, el sector financiero peruano, por medio de la SBS, se encuentra supervisado por los acuerdos de Basilea cuyo objetivo es el de propiciar la convergencia regulatoria hacia estándares más avanzados sobre medición y gestión de los principales riesgos en la industria bancaria (SBS 2018). Al respecto, sobre el sector microfinanzas, el Acuerdo de Basilea II permite que el requisito de capital bancario sea menor para la cartera de microcréditos, lo que ocasiona un mayor apetito por el riesgo, sin embargo, los riesgos están enmarcados en el tipo de negocio o nicho específico por lo que es importante hacer primero una diferenciación en las empresas de la misma industria además del desarrollo de mejores prácticas de gobierno corporativo y procesos internos que permitan establecer modelos de medición con el objetivo de discriminar clientes según su perfil de riesgo.

1.3 Entorno social-cultural

Las microfinanzas inicialmente fueron concebidas para la ayuda social y la reducción de la pobreza. Actualmente, han incrementado su campo de acción buscando el desarrollo y crecimiento de negocios para pequeños empresarios a través del financiamiento. Por lo tanto, el entorno social-cultural del sector está dado por la situación social y cultural de sus usuarios o consumidores, los cuales provienen de sectores sociales de clase media-baja y baja. Es decir, son personas o familias que se desempeñan en trabajos informales, no tienen ingresos constantes, son emprendedores o subempleados. En ese sentido podemos recalcar que el 50% de personas empleadas en el país se encuentren en microempresas y que sólo el 33% tiene empleos formales (INEI 2017).

Además, los usuarios o consumidores se encuentran ubicados, residencial y laboralmente, en las periferias de las ciudades principales del país, en provincias y pueblos de las regiones; en lugares donde las relaciones son informales y la interculturalidad es variada. En el 2017 la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 4,1% lo que equivale a 699.700 personas sin trabajo, siendo la costa el área geográfica con mayor desempleo (5.3%). Adicionalmente, en Lima Metropolitana la tasa de desempleo durante el último trimestre del 2017 fue de 6.9%. Estos indicadores reflejan la situación informal y precaria a nivel laboral de los consumidores. Con respecto a su situación financiera, de acuerdo con el INEI (2017), el 46% de la población urbana tiene tarjeta de ahorro mientras que el 12% tiene tarjeta de crédito. Además, en la población rural el 24% tiene tarjeta de ahorro y el 1% tarjeta de crédito. Por lo que aún existe una amplia brecha de inclusión financiera.

Asimismo, es importante señalar que la generación *millennial* impacta en la dinámica empresarial, ya que casi el 45% de ellos optan por una flexibilidad horaria ya que valoran más el cómo se realiza el trabajo, buscando el equilibrio entre el aspecto personal y el laboral, que los resultados

de este. Además, existe en los diferentes sectores una importante movilidad laboral ocasionando una fuga de talentos.

1.4 Entorno tecnológico

Con los avances tecnológicos, el sector financiero ha cambiado de rumbo, con nuevas formas y herramientas para interactuar con sus clientes. El crecimiento de internet y de la telefonía móvil ha generado la aparición de nuevos ofertantes de crédito como son las *fintech*, las cuales buscan atender a clientes desatendidos o excluidos del sistema financiero tradicional. Adicionalmente, la fuerza laboral está conformada mayoritariamente por la generación X y la generación *millennial* quienes utilizan principalmente el *smartphone* como herramienta de interacción comercial lo que fomenta nuevos canales de interacción entre las entidades financieras, sus clientes y negocios.

Finalmente, la consolidación de competidores y el recrudecimiento de la competencia incentivará el incremento de las inversiones tecnológicas, por lo que se acentuarán los siguientes cambios: El Fondo MiVivienda a través de una APP, el *banking web*, la automatización de procesos de aprobación, tarjeta o billetera electrónica y transacciones a través de la web, logrando con estos mayor agilidad y menores costos.

1.5 Entorno ecológico

Hemos podido apreciar que los factores climáticos pueden impactar directamente en el uso de productos de financiamiento ya que ocasiona que los ingresos sean direccionados a cubrir otras eventualidades.

El Fenómeno El Niño Costero del 2017 ocasionó que más de 160.000 personas se hayan visto afectadas directamente, 1 millón de kilómetros afectados y centenares de puentes destruidos. Además, sectores como la agricultura, comercio exterior, minería, y las MYPE han sufrido, incluyendo el incremento de costos de transporte y logísticos. Se estiman que los costos de la reconstrucción son de 15 millones de dólares. Finalmente, se estima también que el Fenómeno El Niño ha influido en el crecimiento del PBI ya que se deben destinar recursos a la reconstrucción en lugar de invertirlos en nuevos proyectos que impulsen la economía.

1.6 Entorno legal

El sector financiero se encuentra regulado por la SBS, organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial

es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al Sistema Peruano de Pensiones.

La SBS es una institución de derecho público cuya autonomía funcional está reconocida por la Constitución Política del Perú. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley 26702).

El 29 de enero del presente año se aprobó el proyecto de ley que faculta a la SBS a supervisar a las cooperativas de ahorro y crédito, el cual tiene como propósito fortalecer el marco de regulación y supervisión de estas entidades, respetando los principios del modelo cooperativo; y protegiendo los depósitos de sus socios – ahorristas.

1.7 Conclusiones

Se puede apreciar del análisis Pestel, que los entornos económico y legal del sector financiero son altamente regulados con el objetivo de proteger a los ahorristas, sin embargo, los entornos social y tecnológico permiten el crecimiento de este ya que la brecha a nivel cultural del uso de financiamiento se verá acortada con las herramientas digitales que puedan surgir.

2. Análisis del microentorno

El objetivo en este análisis es comprender cómo cambia la dinámica competitiva dentro y fuera del sector. Para ello primero se detallará lo más relevante del sector financiero y microfinanciero, luego utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.1 Análisis del sector

El sistema financiero peruano está conformado por 54 empresas que realizan operaciones múltiples y poseen activos por S/ 406.000 millones. Dentro de este existen tres grandes grupos: la banca múltiple, las empresas financieras, y las instituciones microfinancieras no bancarias (IMFNB). Dentro de las IMFNB encontramos a las Cajas Municipales, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa.

En la tabla 5 se muestran los diferentes grupos de empresas, así como el monto de sus activos y el porcentaje de su participación. En esta podemos ver que la banca múltiple tiene una participación del 90% en el sector financiero.

Tabla 5. Entidades del sistema financiero en Perú

Sistema financiero	Empresas	Activos a noviembre 2017	
		Monto (millones S/.)	Participación (%)
Banca múltiple	16	364.873	89,90
Empresas financieras	11	13.046	3,21
Instituciones microfinancieras no bancarias	27	27.960	6,89
Cajas municipales	12	23.977	5,91
Cajas rurales de ahorro y crédito	6	1.748	0,43
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa	9	2.235	0,55
Total	54	405.879	100

Fuente. SBS (2017).

A su vez, podemos apreciar la variación del sistema financiero y sus diferentes grupos de empresas durante los tres últimos años, resolviendo que es el grupo de las instituciones microfinancieras no bancarias las que han tenido un incremento importante en sus activos (ver el anexo 4).

El sistema financiero, al 30 de setiembre del 2017, está conformado por once entidades y contaba con activos de S/ 12.702 millones, lo que representa el 3,15% del total de activos del sector financiero. Adicionalmente, el saldo total de créditos directos de las empresas financieras se incrementó, alcanzando los S/ 10.712 millones, de los cuales el 52,28% corresponde a créditos destinados a actividades empresariales (47,87% a créditos a micro y pequeñas empresas), 47,29% a créditos de consumo y 1,98% a créditos hipotecarios. Del mismo modo, el saldo de depósitos totales de las EF alcanzó los S/ 6.507 millones, de los cuales el 90,47% corresponde a depósitos a plazo, 9,50% a ahorro y 0,04% a la vista. Con respecto a la calidad de cartera, el ratio de morosidad fue de 5,43%, menor al 6,23% registrado el 2016, y el ratio de cartera refinanciada y reestructurada sobre créditos directos se ubicó en 1,82% en el 2017. Además, la rentabilidad patrimonial anualizada fue 14,56% lo que significa un incremento de 0,69 puntos porcentuales con respecto al año anterior al igual que el indicador de rentabilidad sobre activos, al ubicarse en 2,63% el presente año. Finalmente, el ratio de solvencia alcanzó un nivel de 17,29% a setiembre de 2017, superior al 10% requerido por ley, y los ratios de liquidez en moneda nacional y en moneda extranjera se ubicaron en 22,06% y 98,01%, respectivamente. Ambos se ubican por encima de los mínimos regulatoriamente requeridos de 8% en moneda nacional y 20% en moneda extranjera.

Para el año 2018, se espera que el sector microfinanciero se consolide a través de la adquisición de carteras, es decir, las empresas del sector empezarán a comprarse unos a otros buscando profundizar el mercado microfinanciero.

Adicionalmente, el nivel de rotación de personal en las empresas del sector microfinanciero es de 32,3% según el estudio anual de compensaciones y beneficios realizado por la empresa Korn Ferry (Korn Ferry 2018).

Finalmente, para los próximos dos años se espera un entorno económico más favorable, con la recuperación gradual de la demanda interna, moderación del dinamismo de la inversión pública y el retorno del ritmo de crecimiento de la inversión privada.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis del sector donde se desarrolla la empresa, se analizan cada una de sus cinco fuerzas competitivas. Esta descripción agregada concluirá en la estimación del grado de atracción del sector.

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Existe una barrera de entrada relacionada con el monto de capital mínimo que establece la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros N° 26702, cuyo monto para crear una empresa financiera es de S/ 7.500.000. De acuerdo a este monto creemos que esta barrera impacta en potenciales nuevos competidores o inversionistas locales; sin embargo, no es una barrera para los bancos ya que tenemos como ejemplos los casos del Banco de Crédito que adquirió Edyficar y posteriormente se fusiona con Mibanco, así como también, tenemos el caso de Financiera Confianza (del banco BBVA Continental) que se fusiona con Caja Nuestra Gente; en ambos casos, optaron por integrarse horizontalmente con competidores del sector de microfinanzas, como podemos apreciar en la tabla siguiente.

Tabla 6. Empresas del sistema financiero

Sistema financiero: número de empresas			
	2015	2016	2017
Banca múltiple	17	16	16
Empresas financieras	12	11	11
Instituciones microfinancieras no bancarias	31	28	27
Sistema financiero	60	55	54

Fuente. SBS (2017).

Adicionalmente, si bien los competidores potenciales podrían observar la tendencia de decrecimiento del indicador de retorno sobre el patrimonio para el sector microfinanzas, este no es clave para los bancos que por economías de escala, operativa y financiera, puede ocasionar que el ROE se eleve. Además, el posicionamiento en el mercado y su acceso a este les permite que un

mayor número de clientes accedan a sus servicios complementarios. Finalmente, las empresas de banca múltiple captan ahorros a tasas bajas y canalizan créditos a través de las financieras ampliando su margen.

Por tanto, de lo mencionado, existe una amenaza considerable de entrada de nuevos competidores al sector.

2.2.2 Rivalidad entre competidores actuales

Durante los últimos años ha disminuido la cantidad de empresas financieras ya que ha habido adquisiciones y fusiones importantes para tener una mayor cartera de clientes y una mayor participación. Esto debido a que los competidores buscan captar clientes de la pequeña y microempresa en las zonas rurales de provincias, ya que son zonas desatendidas a comparación con las zonas urbanas.

Por otro lado, en el sector se observa que el crecimiento es lento como podemos apreciar en la tabla 7 y también porque los productos y servicios tienden a ser menos diferenciados.

Tabla 7. Principales competidores a noviembre de 2017

Indicadores (porcentajes)	Compartamos Financiera	Financiera Confianza	Financiera TFC	Credinka
Solvencia (1)	18,37	16,94	12,09	13,26
Calidad de activos(2)	3,04	1,74	4,93	2,70
Eficiencia y gestión(3)	98,85	95,53	95,50	96,21
Rentabilidad (4)	9,32	7,13	2,96	(6,13)
Liquidez (5)	29,20	13,17	14,53	16,69

(1) Ratio de Capital Global

(2) Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos

(3) Ingresos Financieros / Ingresos Totales

(4) Utilidad Anualizada / Patrimonio Promedio

(5) Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes)

Se obviaron Financiera Qapaq, Proempresa, Financiera Mitsui, América Financiera y Financiera Efectiva.

Fuente. Elaboración propia 2018.

Si bien el sector microfinanciero está compuesto por 11 empresas, consideramos que los principales competidores de Financiera TFC son Compartamos Financiera, Financiera Confianza y Credinka, ya que tienen indicadores similares, número de agencias y colaboradores parecidos.

Como podemos apreciar en la tabla 7, a pesar del tamaño por captación de clientes o activos de cada una de las empresas financieras sus ratios de solvencia, eficiencia y gestión y calidad de activos son similares. Sin embargo, apreciamos que el indicador de liquidez y rentabilidad,

Compartamos Financiera tiene un ratio mayor por encima del resto. En este aspecto, Financiera TFC tuvo una rentabilidad menor y en el caso de Credinka no ha tenido rentabilidad en el 2017. Por lo tanto, debido a lo descrito, existe una alta rivalidad entre competidores en este sector que ocasiona ganancias marginales.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

En el sector financiero se consideran dos tipos de proveedores: los que proveen de fondos y los que proveen bienes y servicios. Para el caso de Financiera TFC, entre los principales proveedores de fondos se tiene a: ahorristas, líneas de crédito externo y Fondo MiVivienda, quienes tienen un intenso poder de negociación ya que son pocos y de alto costo.

Con respecto a los principales proveedores de bienes y servicios complementarios, estos tienen un poder de negociación intermedio ya que, salvo el de telecomunicaciones por la cobertura de los operadores en la zona de influencia de Financiera TFC, los proveedores de servicios de tecnología, seguridad, útiles y limpieza presentan un débil poder para negociar dada la oferta actual.

Como conclusión, el poder de negociación de los proveedores es alto.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Con relación a la demanda de crédito por el sector finanzas, este es requerido para cubrir sus necesidades de capital de trabajo y de vivienda, ya que los clientes provienen de sectores sociales de clase media-baja y baja. Es decir, los clientes son personas o familias que se desempeñan en trabajos informales, no tienen ingresos constantes, son emprendedores o subempleados.

Los usuarios o consumidores se encuentran ubicados, residencial y laboralmente, en las periferias de las ciudades principales del país, en provincias y pueblos de las regiones; en lugares donde las relaciones son informales y la interculturalidad es variada. Además, se puede segmentar a los clientes de los servicios financieros en dos grupos: los bancarizados, sensibles al precio del crédito, y los no bancarizados, quienes pagan altos precios con el objetivo de recibir el servicio.

Es importante señalar también que la generación *millennial*, clientes también de la empresa, marcan una tendencia digital acelerada ya que optan por un mayor uso de la tecnología para relacionarse con las instituciones financieras, siendo los cajeros, *smartphones* y ordenadores, las herramientas de mayor uso. Además, el 34% de los clientes está conformado por los *millenials* y el 34% por la generación anterior a esta, los cuales impactarán en la escalabilidad de las herramientas digitales.

Como podemos apreciar en la tabla 8, en el sistema financiero más del 50% de los créditos otorgados en el 2017 son para la gran empresa. Sin embargo, son los créditos de pequeña empresa, microempresa, consumo e hipotecarios los que más han crecido a comparación del 2016.

Tabla 8. Estructura de créditos sector financiero

Tipo de créditos	Estructura	Montos (S/.)	Variación anual 2017
Corporativo	22%	59.631	3,42%
Gran Empresa	14%	38.805	(1,40%)
Mediana Empresa	15%	43.496	(0,06%)
Pequeña Empresa	9%	26.035	7,66%
Microempresa	4%	10.356	9,04%
Consumo	21%	57.752	7,86%
Hipotecario	15%	42.149	4,75%

Fuente. SBS (2017).

En conclusión, el sector financiero cuenta con un poder intermedio de negociación con los clientes, ya que estos cuentan con una múltiple variedad de oferta financiera.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Como productos sustitutos podemos identificar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) y la fuente de microcrédito no regulada por la SBS como los Organismos No Gubernamentales (ONG) que brindan servicios financieros. Las ONG son entidades sin fines de lucro cuyo objeto social es el de impactar en el desarrollo social de las personas que viven en situación de pobreza. Las ONG financieras están supervisadas por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME). A junio del 2017, son 13 las ONG especializadas en finanzas y tienen una cartera de clientes de 135.000 personas a nivel de créditos generales y de 100.000 a nivel de crédito microempresa, y sus activos a tal fecha son de S/ 243,000.

La COOPAC es una institución financiera cooperativa, propiedad de sus miembros, quienes guían sus políticas y disfrutan de sus servicios. Es una entidad sin fines de lucro y existe para servir a sus asociados, ofreciéndoles un lugar seguro y conveniente para depositar ahorros y acceder a préstamos a tasas razonables, entre otros servicios financieros. Están reguladas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), cuya finalidad es la de asegurar la solidez económica y financiera de las COOPAC, y por la SBS. A inicios del 2018, existen un total de 659 cooperativas a nivel nacional y el total de activos de dichas instituciones sumó S/ 12.189 millones, monto superior en 13,54% respecto al 2016.

Adicionalmente, tomando en cuenta el sector social cultural de los clientes de las empresas financieras, encontramos también a las fuentes informales como los agiotistas, proveedores y parientes, quienes han sido las fuentes tradicionales de las MYPE.

Por tanto, al existir estos productos y servicios sustitutos, con un buen desempeño y un bajo costo de cambio para el cliente, se puede afirmar que existe una amenaza considerable de productos y servicios sustitutos.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Del análisis Pestel se identificaron aspectos relevantes del entorno, los cuales generan oportunidades y amenazas para Financiera TFC que son resumidos en la siguiente matriz EFE. En la presente matriz se le asigna un peso relativo a cada factor entre 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector.

Adicionalmente, se le asigna a cada uno de los factores una calificación con el objeto de indicar si las estrategias que la empresa desarrolla están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala.

Posteriormente se multiplican los valores asignados a peso y valor para obtener el impacto de cada una de las oportunidades y estrategias.

Finalmente, se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2,5.

Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Impacto
Oportunidades			
Oferta de gobierno de construir 500.000 casas en los próximos 5 años	0,10	4	0,4
Cambios en las normas de fondos de pensiones.	0,05	3	0,15
Fomento de la formalidad de las Pymes	0,05	2	0,10
Nueva norma de Hipoteca Inversa	0,03	2	0,06
Proyecciones positivas de crecimiento de PBI	0,03	2	0,06
Financiamiento de ahorristas	0,05	2	0,10
Construcción de nuevos malls en provincias	0,10	4	0,4

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Impacto
Amplia brecha de inclusión financiera	0,06	1	0,06
Déficit habitacional en el país	0,07	4	0,28
Avances tecnológicos	0,03	1	0,03
Subtotal	0,57		1,64
Amenazas			
Integración horizontal de competidores	0,03	3	0,09
Aparición de nuevos ofertantes de créditos: <i>fintech</i>	0,05	1	0,05
Fenómenos climáticos	0,06	1	0,06
Uso más intensivo de la banca estatal	0,04	2	0,08
Cambios regulatorios para la vivienda social	0,10	3	0,3
Crecimiento débil de sectores ligados a demanda y construcción	0,05	3	0,15
Crecimiento del desempleo	0,01	1	0,01
Decrecimiento crédito microempresa en el mercado urbano	0,08	3	0,24
Alta volatilidad política	0,02	2	0,04
Subtotal	0,43		1,02
Total	1		2,66

Fuente. Elaboración propia 2018.

De acuerdo con el análisis, el peso ponderado de las oportunidades es de 1,64 mientras que la de amenazas es de 1,02 por lo que las estrategias que realiza la empresa están destinadas a aprovechar las oportunidades del sector. Además, se concluye que la estrategia actual de Financiera TFC tiene una respuesta adecuada frente a las oportunidades y amenazas del sector financiero.

4. Conclusión

Se ha podido identificar que el sector microfinanzas es atractivo para nuevos actores ya que la rentabilidad por la actividad de intermediación microfinanciera es mayor a comparación de la banca tradicional, además de que el nivel de penetración del sistema financiero es bajo. Adicionalmente, la aparición de nuevas tecnologías y de la generación *millennial* permite, e incentiva, el desarrollo de nuevas formas y herramientas para facilitar el negocio microfinanciero.

Finalmente, del análisis de las cinco fuerzas de Porter apreciamos que la rivalidad entre competidores, la aparición de nuevos competidores, la capacidad de negociación con los proveedores y el poder de negociación de los clientes son las fuerzas de mayor influencia e impacto en el rubro de microfinanzas.

Capítulo V. Análisis interno

Para poder entender la problemática de la alta rotación de personal que existe en Financiera TFC, necesitamos entender antes el negocio, cuáles son sus pilares, las áreas de apoyo y entender las ventajas competitivas de la compañía y de qué manera genera valor, por ello presentamos el análisis interno de Financiera TFC.

1. Análisis del modelo de negocio

A continuación, presentaremos el modelo de negocio según el modelo de Canvas de Osterwalder.

A. Segmentos de clientes

Para Canvas, el primer paso para construir un modelo de negocio rentable es conocer y saber quiénes son sus clientes, es decir, para quién va dirigido. Tomando en cuenta esta premisa, se identifica como clientes de Financiera TFC a personas de bajos recursos de distintas zonas del país, que necesitan realizar depósitos a plazos, préstamos personales, y préstamos comerciales para sus negocios y viviendas.

El perfil de clientes como lo mencionamos, son personas o familias que se desempeñan en trabajos informales, no tienen ingresos constantes, son emprendedores o sub empleados. Además, se puede segmentar a los clientes de los servicios financieros en dos grupos: los bancarizados, sensibles al precio del crédito, y los no bancarizados, quienes pagan altos precios con el objetivo de recibir el servicio.

B. Propuestos de valor

Referido al “qué” genera valor para los clientes, cuáles son las propuestas novedosas que interesa a los clientes. La propuesta de valor que ofrece Financiera TFC está en brindar oportunidades de obtener préstamos o productos con tasas atractivas a segmentos C-D, facilitando y ayudando a mejorar su calidad de vida con posibles viviendas y negocios comerciales.

La propuesta de valor, que diferencia a Financiera TFC con la competencia es la rapidez con el que se entregan los desembolsos y atención; así como el apetito por el riesgo, esto quiere decir que Financiera TFC arriesga por los clientes, confía en ellos ofreciéndoles productos que otras financieras no les ofrece.

C. Canales

Los canales son los medios del cómo entregar y llevar la propuesta de valor a los clientes. En Financiera TFC el canal donde se gestiona y/o se venden los productos son todas las agencias a nivel nacional, ubicadas en su mayoría en provincia. Cuando llega el cliente a una agencia, ya sea mediante los vendedores de campo o por voluntad propia, un asesor de servicio los atiende y se convierte en sus ejecutivos directos. Es una debilidad para la compañía contar solo con un canal de atención al cliente, ya que limita la accesibilidad y seguridad para los clientes.

D. Relaciones con clientes

La principal relación con los clientes se realiza en el campo, cuando se realiza la captación mediante asesores asignados para cada uno de estos. Por otra parte, se realiza a través de volanteo, por la página web y Facebook. Cabe mencionar que Financiera TFC no cuenta con una inversión significativa de *marketing* para llegar a sus clientes.

E. Fuentes de ingreso

La compañía obtiene los ingresos por las tasas ofrecidas en los productos. Cada producto cuenta con diferentes tasas, las cuales varían según el producto colocado. En la actualidad, la financiera presenta una baja rentabilidad debido a la morosidad de los clientes.

F. Recursos claves

Los recursos estratégicos que necesita la compañía para llevar a cabo la actividad, están basados principalmente en los colaboradores. El personal que posee la financiera presenta un alto nivel de conocimiento de las necesidades de los clientes en su zona de influencia.

G. Actividades claves

Se identifican cuatro actividades claves para la empresa, las colocaciones de productos, las captaciones de fondos obtenidas principalmente por cuentas de ahorros y CTS, entre otros; recuperaciones, para conseguir el pago del crédito del deudor y la gestión de clientes, que identifica a los clientes potenciales y su actualización en la base de datos.

H. Socios clave

Identificados como los socios estratégicos que necesita la empresa para su funcionamiento, se encuentran los Gobiernos regionales, que impulsan proyectos inmobiliarios que conllevan a la generación de un préstamo para vivienda social y brinda la oportunidad a la financiera de la captación de clientes.

I. Estructura de costos

Las fuentes de ingresos del año 2017 fueron superiores a las estructuras de costos, siendo de 39,2% (ingresos versus costos), generado por primera vez rentabilidad en la empresa.

2. Análisis de áreas funcionales AMOFHIT

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

2.1 Administración y gerencia (A)

El equipo de dirección de Financiera TFC está conformado, por el presidente del Directorio, quien a su vez es Gerente General. Luego, presenta seis gerencias dedicadas al *core* de la compañía, la Gerencia Comercial, responsable de los productos que se ofrecen en las agencias y campo, Gerencia de Negocio Inmobiliario e Hipotecario, Gerencia de Banca Empresa e Inmobiliario Comercial, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Riesgos y Recuperaciones, y Gerencia de Operaciones.

Adicionalmente, cinco gerencias dan soporte al negocio, Gerencia de *Marketing*, Gerencia Legal, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Sistemas y finalmente, la Gerencia de Auditoría.

Todas las gerencias indicadas poseen mando gerencial con conocimiento según su área.

2.2 Marketing (M)

Marketing es un área de soporte pequeña que se encarga de gestionar actividades para desarrollar la marca Financiera TFC hacia los clientes, colaboradores y *stakeholders*. Realiza la comunicación interna y externa, modelos de atención, publicidad, *branding*, acciones de *marketing* digital, entre otros.

Es una unidad que no cuenta con mayor inversión, los canales que utiliza son folletería en las agencias y la web.

2.3 Operaciones (O)

La Gerencia de Operaciones tiene la responsabilidad de administrar, supervisar y apoyar en las operaciones de caja y los diversos procesos operativos en la red de agencias de la financiera y oficina principal según sea el caso asegurando el adecuado flujo de efectivo. Operaciones cuenta con dos pilares: Área de Operaciones de Agencia y Área de Procesos Centrales, la cual presenta

con 5 unidades: Unidad de procesos financieros, Unidad de depósitos, Unidad de cartera, Unidad de créditos y garantías, y Unidad de administración de proyectos inmobiliarios.

El área de Operaciones de Agencia administra las operaciones de caja y los diversos procesos operativos en la red de agencias de la financiera y oficina principal según sea el caso asegurando el adecuado flujo de efectivo.

El área de Procesos Centrales gestiona la adecuada atención, revisión y procesamiento de las operaciones atendidas en la oficina principal, así como supervisar la debida conciliación operativa contable, oportuna presentación de reportes regulatorios, y custodia de expedientes y valorados. Como referimos anteriormente, Procesos Centrales cuenta con 5 unidades, la unidad de procesos financieros controla los registros contables de las operaciones procesadas en las cuentas corrientes de la financiera, presenta los reportes regulatorios y gestiona la formalización y emisión de medios de pago canalizados a través de empresas del sistema financiero. La Unidad de depósitos se responsabiliza de gestionar la administración operativa de los productos de pasivos, servicios y de canales electrónicos, presentando los reportes regulatorios que le sean solicitados, así como la atención de información de clientes por organismos competentes. En cuanto a la Unidad de cartera, supervisa la administración operativa de los créditos; controla y custodia los expedientes y valorados, así como la oportuna presentación de reportes regulatorios. Por otro lado, la Unidad de créditos y garantías administra la adecuada atención, revisión, autorización, desembolso y/o emisión de las operaciones de crédito; seguros; además de la gestión de las garantías relacionadas. Finalmente, la Unidad de administración de proyectos inmobiliarios, gestiona los proyectos inmobiliarios haciendo uso de cuadros de control de ventas realizadas, bonos, liberaciones, saldo en cuenta, línea de crédito y la línea garantía, asimismo gestiona y procesa el desembolso de las operaciones de créditos hipotecarios.

El área de operaciones destaca por la agilidad en la toma de decisiones y la eficiencia del proceso.

2.4 Finanzas y contabilidad (F)

En el 2017, cerraron los ingresos financieros en un 33% adicional al 2016. Los gastos financieros en un 31%. La utilidad neta obtuvo una variación del 391%, siendo significativamente superior y cumpliendo con la expectativa planteada.

Finanzas tiene la responsabilidad de administrar los riesgos relacionados al logro de los objetivos de la compañía, asegurando la consistencia entre las operaciones y los niveles de tolerancia a

riesgos definidos aplicables a su ámbito de acción y asumiendo los resultados de la gestión de riesgos correspondientes. Por otra parte, gestiona los sistemas financieros y procesos contables de la empresa. Establece y aplica políticas de administración y control para el registro de la información contable.

Finalmente, debe administrar de forma eficiente el presupuesto general de la empresa, de acuerdo con las políticas definidas, así como controlar los gastos e inversiones que se realicen.

2.5 Recursos y cultura (H)

Los recursos humanos de Financiera TFC se responsabiliza de diseñar planes y procesos debidamente integrados, destinados a dotar a la organización de personas capacitadas, con valores alineados a los de Financiera TFC y que contribuyan adecuadamente con las metas organizacionales.

Recursos humanos debe fomentar una cultura organizacional que brinde la oportunidad de tomar decisiones, dentro de un clima laboral estimulante y organizado de tal forma que favorezca el logro de objetivos.

A través de todos sus procesos, se detecta los siguientes indicadores: reducción del índice de rotación; reducción del tiempo de reclutamiento y selección; automatización de los procesos compensaciones; número de puestos con línea de carrera; planes de capacitación por puestos; programa de inducción; bandas salariales. En el 2017, se realizaron acciones para poder conseguir las metas de cada uno de estos indicadores, es así como se redujo el tiempo de reclutamiento y selección de 30 días a 25 días, utilizando diferentes herramientas como la creación de una página web, de la página oficial de LinkedIn y la asociación de páginas especializadas en reclutamiento.

En cuanto a la automatización de los procesos de compensaciones también se logró llegar a la meta, ya que se automatizó las marcaciones de todo el personal y las vacaciones comprando un ERP de recursos humanos. El plan de línea de carrera también se consiguió publicando los requisitos de cada uno de los puestos de las agencias con lo cual cada colaborador sabe lo que tiene que hacer para poder ascender al puesto siguiente. En el plan de capacitación se logró ejecutar el 100% del presupuesto y tener un plan de capacitación para cada colaborador. Todos los colaboradores nuevos pasaron por un programa de inducción. Adicionalmente, se crearon las bandas salariales de todos los puestos y se contrató un estudio de mercado salarial para determinar las brechas.

En cuanto al indicador de rotación, no se logró con la meta establecida, ya que este indicador se incrementó en el 2017. Por más que se realizaron las siguientes estrategias: se incluyó en el proceso de selección diversas evaluaciones que no existían (psicológicas, técnicas, de honestidad), se estableció la línea de carrera por puestos para incentivar la retención del personal y se estableció un programa de capacitación.

2.6 Sistemas de información (i) y tecnología (T)

Sistemas es el encargado de planificar, organizar y controlar los aspectos informáticos, tecnológicos, organizacionales y normativos de la financiera, basada en los lineamientos estratégicos aprobados por Financiera TFC. Sistemas de información brinda el soporte a todas las áreas de la organización. Se había propuesto para este año 2018 desarrollar una banca digital, luego de haber desarrollado presupuestos y estimaciones, y presentar un proyecto ambicioso, la gerencia general rechazó el proyecto debido al elevado costo y porque se concluyó que el sector al que la compañía está dirigida no utiliza dicho canal como medio de banco.

3. Evaluación de la cadena de valor

Tomando de referencia la cadena de valor de Porter (1996), identificaremos los procesos importantes para la empresa, los cuales generan valor y las actividades de apoyo (ver el anexo 5).

3.1 Procesos primarios

Financiera TFC cuenta con cuatro procesos primarios que generan valor y rentabilidad al negocio: gestión de colocaciones, gestión de captaciones, recuperaciones y gestión de clientes. A través de estos procesos, la compañía desarrolla y ofrece diversos productos diferenciados al mercado, los cuales logran que Financiera TFC se diferencie de la competencia.

Todos estos procesos son afectados por la rotación de personal, debido a la pérdida de conocimiento de personas capacitadas y entrenadas en cada uno de estos procesos, lo cual significa una curva de aprendizaje del reemplazo del experto de mínimo 6 meses para alcanzar su nivel de productividad esperado, es decir menor ingresos para la compañía. Por otro lado, la incertidumbre y riesgo de los demás colaboradores al ver que sus compañeros rotan, generando interés por otras opciones en el mercado, esto quiere decir una salida tiene un riesgo de incentivar más salidas.

3.1.1 Gestión de colocaciones

Las colocaciones bancarias, refiere a aquellos préstamos o créditos que Financiera TFC ofrece a sus clientes, ya sea a través de **banca de micro y pequeña empresa**, con productos como Crédito

Emprender, Crédito mi Local Comercial, Crédito de Consumo, Crédito Hipotecario; **banca personas**, con productos Crédito consumo, Crédito Consumo Convenio, Crédito Consumo Garantía Líquida y Crédito Hipotecario, y **banca empresa** con Crédito Comercial, Crédito Inmobiliario Comercial, *Leasing* y Cartas Fianza. Mediante políticas rigurosas de evaluación para el desembolso de estas operaciones crediticias, la compañía busca asegurar su competitividad en el mercado, así como la administración de los riesgos involucrados; dentro del marco de la normatividad de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

La oferta de productos diversificados genera una buena competitividad en el mercado para la financiera. Asimismo, cabe mencionar, el buen posicionamiento de la empresa en el producto hipotecario social, siendo el líder en el mercado.

3.1.2 Gestión de captaciones

El segundo proceso importante es el de captaciones, proceso en el cual Financiera TFC busca conseguir fondos. Lo realiza a través de banca personas y banca empresa, con productos como CTS, cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo. La gestión de captaciones tiene la finalidad de obtener recursos de los clientes para poderlos utilizar en el mercado financiero y de esta manera rentabilizar la compañía con los movimientos financieros.

3.1.3 Recuperaciones

Actualmente para Financiera TFC, recuperaciones es el proceso más estratégico y sensible, debido a que el público a quien va dirigido los índices de riesgos y morosidad es elevado, por tanto, este proceso busca conseguir el pronto pago del deudor y mitigar las pérdidas económicas.

Comienza con una subproceso de cobranza preventiva mediante la cobranza telefónica, luego cobranza inicial con cobranza en el campo, continuado por la cobranza intermedia con una transacción extrajudicial y refinanciamiento, posterior a ello la cobranza prejudicial, cobranza judicial y finalmente el castigo.

Actualmente encontramos una cartera crediticia deteriorada y con morosidad, influyendo negativamente en la rentabilidad del negocio.

3.1.4 Gestión de clientes

Gestión de clientes, busca identificar clientes teniendo en cuenta su capacidad crediticia y riesgo. Además, actualiza los datos de los clientes para identificar las necesidades y ofrecer posteriormente productos.

3.2 Actividades de soporte

Financiera TFC cuenta con seis actividades que dan soporte a las actividades primarias y entre sí: *marketing*, recursos humanos, sistemas, legal, auditoría y operaciones.

3.2.1 Marketing

Como se mencionó, *marketing* es un área de soporte pequeña que se encarga de gestionar actividades para desarrollar la marca de Financiera TFC hacia los clientes, colaboradores y *stakeholders*. Es responsable de la comunicación interna y externa, modelos de atención, publicidad, *branding*, acciones de *marketing* digital.

3.2.2 Recursos humanos

Recursos humanos apoya a las actividades primarias, seleccionando al personal idóneo y calificado; capacitando permanente a los colaboradores; ofreciendo una línea de carrera transparente y equitativa, generando oportunidades para todos sin excepción. Gestiona habilidades directivas en sus líderes para manejar grupos de manera efectiva. Crea un clima de confianza y estabilidad a todos sus miembros, en Financiera TFC todos tienen contratos indeterminados, además de gozar con beneficios atractivos. Mediante un plan de reconocimiento premia el esfuerzo, desempeño y logros.

3.2.3 Sistemas

Sistemas brinda soporte a las demás áreas con el desarrollo de soluciones informáticas, gestiona la programación y ejecución de procesos de los sistemas de producción, planifica las actividades de aseguramiento de calidad de *software* en la empresa. Proporciona la visibilidad del estado de los procesos y los productos de los diferentes proyectos de *software* implementados por el área de desarrollo de soluciones de TFC y/o por terceros.

Por otro lado, en Financiera TFC el área de sistemas también se encarga de gestionar las políticas documentarias, adecuaciones organizativas, normativas, de manera tal que, cumple con los requerimientos legales vigentes y permite optimizar los procesos de la financiera.

3.2.4 Legal

Legal da soporte en la gestión riesgos legales, apoya y brinda asesoría legal a la financiera con la finalidad que se pueda tomar decisiones que se enmarquen en el ordenamiento jurídico; así como el diseño y aplicación de estrategias legales que permitan reducir las posibles contingencias originadas durante el desarrollo de sus actividades.

3.2.5 Auditoría

Evalúa el diseño, alcance y funcionamiento del sistema de control interno de la empresa y vela por el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los entes supervisores, la salvaguarda de activos y fiabilidad de la información.

3.2.6 Operaciones

Operaciones, como se mencionó, administra, supervisa y apoya en las operaciones de caja y los diversos procesos operativos en la red de agencias de la financiera y oficina principal, según sea el caso, asegurando el adecuado flujo de efectivo.

4. Análisis de problemática de RR.HH.

Financiera TFC es una organización joven que valora la experiencia de la alta dirección, el talento gerencial reconocido es aquel que demuestra sus capacidades, así como, conocimientos técnicos que marcan la diferencia para generar soluciones a los posibles problemas que pueda tener la organización.

Uno de los aspectos más importantes que Financiera TFC valora por sobre todas las competencias gerenciales es la capacidad que tiene para que su equipo genere soluciones donde se atienda al cliente en el menor tiempo posible desde que se solicita un servicio hasta donde se satisface la necesidad del cliente con óptimos resultados; es así que la agilidad se convierte en un recurso clave para la organización.

El área de Recursos Humanos realiza un esfuerzo constante por mantener la comunicación abierta con sus clientes internos, brindando la cultura de puertas abiertas hacia todos los colaboradores que deseen brindar sus observaciones o sugerencias, para tener una mejor organización.

Con estos esfuerzos y más, Financiera TFC demuestra una búsqueda constante por poseer talento tanto gerencial como ejecutivo que aporte sustancialmente a los objetivos del negocio, pero más allá de convocar, también busca retener, y es aquí donde se centra el problema que busca resolver esta tesis, la rotación elevada de los colaboradores.

5. Procesos de recursos humanos

5.1 Planificación y administración de personal

Proceso en el cual se gestiona el presupuesto del área, y sus subprocesos relacionados.

5.2 Reclutamiento y selección

Proceso que recluta y selecciona talentos potencialmente calificados capaces de ocupar puestos dentro de la financiera, planificando actividades de inducción que sirvan como herramienta para el buen desenvolvimiento de los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo.

5.3 Capacitación y desarrollo

Este proceso vela por el crecimiento y desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores de la financiera.

5.4 Evaluación de desempeño

Tiene como objetivos medir el desempeño de los trabajadores en dos componentes:

1. Metas cuantitativas: se relaciona al cumplimiento de los colaboradores con las metas establecidas en cada uno de los puestos.
2. Competencias: en el 2017 se establecieron seis competencias genéricas:
 - Orientación a resultados: predisposición para lograr los objetivos cuantificables mediante procesos eficientes y eficaces, cumpliendo con las políticas y procedimientos determinados.
 - Orientación al cliente: demostrar vocación de servicio permanente a través de comunicaciones claras en pos de lograr entender y satisfacer las necesidades de los clientes
 - Trabajo en equipo: capacidad para interrelacionarse y generar sinergia entre los miembros de un grupo para la consecución de los objetivos, mediante el complemento de los distintos niveles de posesión de sus competencias.
 - Sentido de pertenencia: sentirse identificado con la institución, sus integrantes, misión, visión, valores y objetivos.
 - Mejora continua: búsqueda constante de mejoras para generar valor en todo lo que se realiza.
 - Comunicación eficaz: es la habilidad para escuchar empáticamente y expresar ideas de manera concisa, clara, eficaz y oportuna, adaptando sus comunicaciones a diversas situaciones e interlocutores para facilitar la coordinación de acciones.

En enero de 2018, se inició por primera vez una evaluación de desempeño en la financiera, se evaluó a los asesores del negocio emprendedor (PYME-MYPE), por ser el puesto con el mayor número de colaboradores (107, promedio, en todo el 2017) y es el de mayor rotación (53%) de toda la empresa.

La evaluación de desempeño tuvo la siguiente estructura:

- Metas cuantitativas (este indicador valió el 60% del resultado final): se consideró el cumplimiento de las metas durante todo el 2017. Los resultados del cumplimiento de las metas fueron puestos en tres escalas: de 0% a 49%; de 50% a 99%; de 100% a más.

- Competencias (este indicador valió el 40% del resultado final): se evaluaron las 3 competencias institucionales (orientación a resultados, orientación al cliente y sentido de pertenencia). Los resultados del cumplimiento de estas competencias fueron puestos en tres escalas: entre 0% a 49%; entre 50% a 99%; más de 100%.

Los colaboradores fueron divididos en grupos de acuerdo con la evaluación general:

- Menor a 40%, colaboradores que deben ser reemplazados el menor tiempo posible.
- Entre 41% a 60%, se determinó que los colaboradores que estén en esta escala sean capacitados, pero con mucho seguimiento para determinar en qué escala quedan en la siguiente evaluación.
- Entre 61% a 99%, donde se determinó que los colaboradores que estén en esta escala sean capacitados para que en la siguiente evaluación estén en la siguiente escala.
- De 100% a más aquí se encuentran los asesores de negocio que Financiera TFC retener.

En cuanto a los resultados finales, tenemos que el 29% de los asesores de negocio está en la escala de menor a 40% y son a los que se debería buscar su reemplazo. Luego, el 30% se encuentran en la escala de 41% a 60%, donde se determinó que estos sean capacitados. En la escala de 61% a 99% está el 14% de los asesores de negocio quienes serán desarrollados, finalmente el 27% de los asesores de negocio obtuvieron el puntaje de 100%.

6. Matriz VRIO y ventaja competitiva

Con el fin de hacer una valoración de los recursos que posee actualmente Financiera TFC se procedió a utilizar el modelo desarrollado por Barney (1991), en su artículo *Recursos Empresariales y Ventaja Competitiva Sostenible*, donde valora estratégicamente los recursos tomando en cuenta los cuatro atributos descritos en el modelo: valiosos, raros, inimitables y la organización para capturar valor de estos recursos.

De los resultados de la matriz VRIO, se observa que Financiera TFC tiene seis capacidades que son fuente de su ventaja competitiva sostenible actual, además tiene dos capacidades que no vienen siendo aprovechadas por la organización y que sin embargo podrían convertirse en nuevas fuentes de ventaja competitiva, por lo tanto, Financiera TFC debe optar por estrategias que protejan sus competencias centrales actuales y que le permitan sumar aquellas capacidades que potencialmente también pueden serlo.

Tabla 10. Matriz VRIO

RECURSOS	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia
					Competitiva
Talento					
Gerente General – Dueño	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Gerente de Riesgos y Recuperaciones	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Gerente de Administración y Finanzas	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad en la competencia
Gerente de Hipotecario e Inmobiliario social	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva sostenible
Gerente de Locales Comerciales y Banca Empresa	SÍ	NO	NO	NO	Paridad en la competencia
Gerente Comercial (zonales)	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad en la competencia
Gerente de Agencia	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva
Asesor de Negocios	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva
Jefe de Riesgo	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva
Gestores de Cobranza	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad en la competencia
Procesos					
Gestión de colocaciones	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva
Gestión de captaciones	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva
Mesa de Negociación	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva
Recuperaciones	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva
Gestión de clientes	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva
Capacidades					
Rentabilidad para ser más competitivos	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Fortaleza patrimonial	SÍ	NO	NO	NO	Paridad en la competencia
Tecnología propia de la organización diferenciada	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Conocimiento del cliente en la zona de influencia	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Agilidad en respuesta al cliente	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Posicionamiento de marca en zona de influencia	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad en la competencia
Evaluar adecuadamente los riesgos de cumplimiento crediticio	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad en la competencia
Financiar las operaciones a través de captaciones	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva
Conocer las necesidades y desarrollar productos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Capital relacional (que es el manejo de la red de contactos del dueño)	SÍ	NO	NO	NO	Paridad en la competencia
Retener talento clave	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva
Comunicar el valor de los productos claves y servicios de la empresa	NO	NO	NO	NO	Sin ventaja competitiva

Fuente. Elaboración propia 2018.

7. Evaluación de los factores internos

Sobre la base del análisis AMOFHIT y el análisis de la cadena de valor, se identificaron las principales fortalezas y debilidades que a continuación se valoran para evaluar la actual posición interna de Financiera TFC.

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	Factores Internos claves	Peso	Valor	Impacto
	Fortalezas			
1	Alto nivel de conocimiento de las necesidades de los clientes en su zona de influencia.	0,15	4	0,6
2	Agilidad en la toma de decisiones	0,06	3	0,18
3	Posicionamiento en el producto hipotecario social	0,11	4	0,44
4	Oferta de productos diversificado	0,04	3	0,12
5	Personal de mando gerencial con conocimiento	0,14	4	0,56
	Sub total	0,5		1,9
	Debilidades			
1	Poca capacidad para retener personal de negocios.	0,15	2	0,3
2	Limitados canales de atención de servicio al cliente.	0,05	1	0,05
3	Baja Rentabilidad	0,2	2	0,4
4	Mínima comunicación de los productos hacia los clientes	0,05	1	0,05
5	Cartera crediticia deteriorada y con morosidad	0,05	1	0,05
	Sub Total	0,5		0,85
	Total	1		2,75

Fuente: Elaboración propia (2018).

El resultado obtenido en la tabla (2,75) nos indica que Financiera TFC tiene un rendimiento de su gestión interna por encima del promedio esperado (2,5), es decir, se encuentra en una posición interna fuerte, sus fortalezas sí están siendo aprovechadas para consolidarse en su zona de influencia y expandirse a otras zonas, y haciendo que sus fortalezas la hagan menos vulnerable a la nueva competencia en el sector.

8. Ventaja competitiva sostenible

De los resultados de la matriz VRIO, se observa que Financiera TFC tiene tres capacidades que son fuente de su ventaja competitiva sostenible actual, de los cuales tres pertenecen a su talento:

- Gerente General: lo consideramos una ventaja competitiva porque es el dueño de la compañía habiendo creado la estrategia de todos los negocios, además cuenta con más de 40 años de experiencia en el sector financiero y es el creador del crédito hipotecario de vivienda social en Latinoamérica.
- Gerente de riesgos y recuperaciones: lo consideramos un talento porque ha logrado en la empresa que las ratios de morosidad que generan provisiones y sobre costos a los créditos otorgados en cada uno de los negocios no sobre pasen los límites establecidos por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y no generen pérdidas económicas a la empresa. Adicional a esto, es una persona que tiene más de 40 años de experiencia en el sistema financiera peruano.
- Gerente hipotecario e inmobiliario social: consideramos que es una ventaja competitiva porque su experiencia en el negocio hipotecario e inmobiliario social ha sido desarrollada

íntegramente en Financiera TFC y ha conseguido que en los dos negocios la empresa se posicione como líder en estos productos.

Las 3 representan el talento más valioso y gestionan los procesos más críticos de la organización.

Asimismo, las otras tres ventajas competitivas se encuentran en sus capacidades:

- Conocimiento del cliente en la zona de influencia.
- Agilidad en respuesta al cliente.
- Capacidad para entender necesidades y desarrollar productos.

Las cuales son capacidades que le permitirán crear productos alineados a los clientes por cada zona, brindando el liderazgo buscado. Además, tiene dos capacidades que no vienen siendo aprovechadas por la organización y que sin embargo podrían convertirse en nuevas fuentes de ventaja competitiva, por lo tanto, Financiera TFC debe optar por estrategias que protejan sus competencias centrales actuales y que le permitan sumar aquellas capacidades que potencialmente también pueden serlo.

9. Estrategia competitiva

Porter (1985), señala que una empresa puede tener tres estrategias competitivas genéricas. La primera tiene como estrategia la diferenciación, en donde la empresa busca diferenciarse de sus competidores a través de sus productos, su imagen, su marca, los servicios que brinda, etc. La segunda estrategia está relacionada a buscar el liderazgo de costos, buscando ofrecerles a los clientes los precios más bajos con relación a sus competidores. La última estrategia está relacionada al enfoque al cliente, donde la empresa basa su estrategia en la identificación de un segmento del mercado que no ha sido atendido por la competencia.

La estrategia competitiva de Financiera TFC está relacionada a buscar el enfoque en costos, porque está dirigida a un segmento del mercado específico y busca tener los costos asociados más bajos. Los negocios donde está Financiera TFC son de volumen, por eso que crece cuando se adquieren otras carteras y esto permite tener resultados positivos.

Financiera TFC debe seguir creciendo en cuota de mercado con los costos operativos más bajos posibles, es por eso por lo que el capital relacional del dueño es vital para conseguir las líneas de financiamiento más baratas. El negocio está en colocar créditos a personas no bancarizadas y en cobrar estos créditos lo más rápido posible.

Capítulo VI. Iniciativas estratégicas

En la elaboración de la estrategia, realizamos el análisis interno y análisis externo. A continuación, analizaremos las variables identificadas en los capítulos anteriores a fin de identificar si representan una oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad para la empresa, para que sean consideradas en el planeamiento estratégico y del área de Recursos Humanos.

1. Oportunidades y amenazas

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo III de las variables del macro y microentorno, hemos identificado las oportunidades y amenazas que impactan en el desempeño de la empresa (ver el anexo 6).

De esta manera, concluimos que la empresa se encuentra en una posición favorable respecto a las variables del micro y macroentorno, por lo que pueden aprovechar las oportunidades para formular estrategias en favor de la retención de colaboradores, su desempeño, y rentabilidad de Financiera TFC.

2. Fortalezas y debilidades

De acuerdo con el análisis interno realizado en el capítulo IV hemos identificado las fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño de la empresa (ver el anexo 7).

De lo expuesto, se concluye que la empresa posee fortalezas principalmente vinculadas a las actividades de talento y capacidades; sin embargo, presenta debilidades en los procesos primarios, lo cual le impide desarrollar estrategias de mejora enfocados en el cliente. Asimismo, resulta de vital importancia implementar iniciativas estratégicas que permitan retener al personal clave, el talento y las posiciones críticas que desarrollan los procesos primarios en la empresa, para generar sostenibilidad en el negocio.

3. FODA cruzado

Luego de analizar el entorno externo e interno de la empresa y de identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se elabora la matriz FODA cruzado, en la cual se establecen las principales acciones estratégicas que, junto con la estrategia principal de la empresa, permitirán que logre su propósito.

Tabla 12. FODA cruzado

Estrategias FO: Crecimiento		Estrategias FA: Adaptación	
F4/O9, O5	Penetración de mercado	F5/A8	Fortalecer el patrimonio y diversificar líneas de financiamiento
F5/O12	Captar nuevos clientes	F4/A7, A9, A11	Posicionar más a Financiera TFC en el mercado hipotecario
		F1, F2, F3/O1, O2, O3	Innovar productos diferenciándolos por zona de influencia
		F2/O4	Desarrollo de nuevos productos
Estrategias DO: Mejora		Estrategias DA: Reestructuración	
F6/A2, A5, A9, A11	Atraer talento a través del desarrollo de la marca empleadora		
F1,F2/A5, A11	Fortalecer habilidades y capacidades de las personas		
D1/O1,2, O3,O8	Generar programas de retención		
D2/O3, O4	Apertura y diversificación de canales de atención		
D3/O2, O5,O12	Publicidad para un reconocimiento social		
D4/O4	Selección aguda y minuciosa de clientes		
D5/O8	Reestructuración de procesos primarios		
D2,D3,D6/O1,O2,O3	Fidelización de clientes		

Fuente. Elaboración propia 2018.

4. Iniciativas estratégicas vinculadas a la gestión de personas

Para poder realizar un plan estratégico que nos permita reducir la rotación, nos enfocaremos en las iniciativas estratégicas vinculadas a la gestión de personas.

Del FODA cruzado, se desprenden las siguientes iniciativas estratégicas vinculadas a la gestión de personas:

- F1, F2/A5, A11: Fortalecer habilidades y capacidades de las personas.
- F6/A2, A5, A9, A11: Atraer el talento a través de la marca empleadora.
- D1/O1, O2, O3, O8: Generar programas de retención.

Estas iniciativas serán revisadas y consideradas en la etapa de diseño del plan de acción que se defina más adelante en el presente trabajo a fin de mantener el alineamiento estratégico con la empresa.

Capítulo VII. Estudio de campo

Para poder contar con información que nos permita conocer los motivos por los cuales existe una elevada rotación (de 25%) en agencias, se decidió hacer dos tipos de estudios, por un lado, entrevistar a los gerentes de las agencias con menor rotación para conocer su gestión y los mecanismos que utilizan para retener a su personal. Por otra parte, al no contar con encuestas de salida, se decidió realizar una encuesta virtual a los colaboradores de todas las agencias con mayor rotación para identificar los motivos que ellos consideran que llevaron a sus compañeros a no continuar en la compañía.

1. Entrevista a gerentes de agencia

En abril de 2018, con el fin de establecer que acciones diarias podrían motivar a los trabajadores de Financiera TFC a quedarse en la empresa, se realizó un plan de entrevistas para conocer los métodos de motivación y retención que habían trabajado los gerentes de agencia que tuvieron menos rotación de personal en el año 2017. Los líderes escogidos para estas entrevistas fueron los gerentes de las siguientes cinco agencias: Ate (0% de rotación); Piura (0% de rotación); San Francisco (0% de rotación); Pisco (14% de rotación); y Trujillo (14% de rotación).

A estos cinco líderes les realizamos las siguientes siete preguntas:

1. ¿Cuál crees tú que es el principal motivo por el cual en el 2017 las personas de tu equipo se mantuvieron en la agencia de TFC?
2. ¿Cómo te comunicas con tu equipo? ¿Cuál es el mejor medio de comunicación?
3. ¿Capacitas a tu personal? ¿En qué temas? ¿Cuál crees que les gusta más?
4. ¿Qué acción de reconocimiento realizas? ¿Cuál es el que tiene mayor impacto?
5. ¿Cómo haces para equilibrar la vida de las personas con su trabajo?
6. ¿Qué actividades hacen para relacionarse dentro y fuera del horario de trabajo?
7. ¿Consideras que hay igualdad en las formas de trato que hay en tu agencia?

Nuestro primer entrevistado fue Alexander Limaylla Terrel, Gerente de la Agencia Ate, él nos indicó lo siguiente: “Los principales motivos por los cuales mi equipo sigue siendo el mismo del 2016, son porque la mayoría ha logrado llegar a sus metas en el 2016, porque tengo dos mujeres que han sido madres en el 2016 y Financiera TFC regala un mes adicional al de ley pagado por la empresa algo que considero fideliza a las personas con la empresa y por ultimo nosotros como equipo realizamos agasajos y reconocimientos especiales, por ejemplo si alguien cumple años lo llevamos todos a almorzar a un lugar que la persona elija. En cuanto a la comunicación lo que

hago es reunir a todo mi equipo a las 8:30 a. m., entre 10 y 15 minutos para poder planificar el día y me cuenten cualquier inquietud que tengan”.

A continuación, le preguntamos sobre la capacitación y el reconocimiento a su personal y nos indicó: “No tenemos un plan de capacitación específico. Sin embargo, yo realizo una capacitación informal, de refuerzo de Estados Financieros e interpretación de ratios, ya que es clave que las personas de mi equipo sepan estos temas. También refuerzo la normativa vigente para cada uno de los productos y tengo en mis planes realizar capacitaciones sobre técnicas de venta. Realizo reconocimientos verbales constantemente y de manera pública. Además, realizamos almuerzos para celebrar a quienes llegan a sus metas, lo pago yo. Esto lo hago con el objetivo de reforzar acciones positivas. Trato de conocer al máximo posible a mi equipo para estar presente en los momentos personales especiales de cada uno y así poderles dar la flexibilidad que esperan. Salvo los días de cierre de mes, es parte del negocio”.

En lo relacionado a las actividades de camaradería que fomenta en su equipo nos reveló lo siguiente: “Una vez al mes buscamos un lugar, puede ser la casa de alguien del equipo o un restaurante o ir al cine, para juntarnos todos después del horario de trabajo y así conversar de temas cotidianos para conocernos mejor. Trato a todos por igual, sin importar el sexo, la edad, la experiencia, etc.”.

Nuestro siguiente entrevistado fue José Fernández Rivera, Gerente de la Agencia Pisco, él nos contó lo siguiente: “Para motivar a mi equipo lo que hago es integrar a todas las áreas, al personal de negocios, a los de riesgos y recuperaciones y a los de operaciones para que todos se sientan parte del resultado de la agencia. En cuanto a la comunicación hago reuniones diarias para que así conozcan los planes de negocios y de toda la agencia”.

A continuación, le preguntamos sobre la capacitación y el reconocimiento a su personal y nos comentó: “Una vez al mes busco un tema a tratar, algo en que veo que deben mejorar, el último mes realice una sobre trabajo en equipo y busco videos en internet para que sea más dinámica la capacitación. En cuanto a los reconocimientos lo que hago es juntar a todo el equipo una vez al mes para reconocer al que considero que ha mejorado y las llamadas de atención las hago en privado. Considero que para poder ser flexible con los trabajadores uno primero los debe conocer, saber cuál es su realidad, si tienen algún familiar enfermo, si están estudiando, etc.”.

En lo relacionado a las actividades de camaradería que fomenta en su equipo nos indicó lo siguiente: “Realizamos entre todo el equipo una colecta para celebrar días festivos y en la agencia

nos reunimos cuando es el cumpleaños de un trabajador y le compramos una torta entre todos. En cuanto al trato, considero que mi trato es igual para todos”.

Nuestra siguiente entrevista fue al Gerente de la Agencia Piura, Marco Arce Pamo, él nos comentó: “El equipo sigue siendo el mismo porque los motivo constantemente conversando continuamente con ellos, resolviendo sus dudas y preocupaciones, además si alguien necesita permiso o está lejos de la agencia por un tema comercial permito que no regresen. Todos los sábados me reúno con el personal, les hago ver los objetivos del trimestre, los del mes y los de la siguiente semana, además les pregunto sus planes familiares, sus expectativas de crecimiento y lo que les gustaría lograr en la empresa”.

Cuando le preguntamos sobre la capacitación y el reconocimiento a su personal nos cuenta: “En mi equipo creemos mucho en la capacitación, todos han sido ascendido durante el tiempo que han estado en la agencia y eso es gracias a que nos ayudamos entre todos para cada uno aprender de lo que sabe él otro. Reconocemos al que fue ascendido y lo felicitamos en frente de todo el equipo”. Por último, en cuanto al trato, nos contó: “Yo trato a todos por igual, todos tienen los mismos beneficios, aunque algunos asesores tienen más carga de trabajo pero por la cantidad de clientes que tienen y todos son escuchados”.

El Gerente de la Agencia San Francisco, Wagner Soto Gamboa, indico que: “En el equipo somos más que compañeros de trabajo somos amigos, tenemos mucha confianza entre todos y nos motivamos constantemente. Estamos comunicándonos constantemente de manera grupal o individual, eso nos permite conseguir mejorar día a día”.

Cuando le preguntamos sobre la capacitación y el reconocimiento de su personal nos indicó: “Entre todos nos capacitamos, leemos juntos los manuales de las políticas para ver que entiende cada uno, conversamos sobre experiencias del trabajo y rescatamos las buenas practicas. En nuestras reuniones comento los logros que ha tenido cada uno de los miembros del equipo y los felicito”. Finalmente, en cuanto a los espacios de camaradería y trato a su equipo, nos contó: “Nos inscribimos a campeonatos deportivos y salimos a almorzar por el cumpleaños de cada uno de los miembros del equipo. Trabajo mucho el respeto mutuo”.

Nuestra última entrevista fue al Gerente de la Agencia Trujillo, Richard Pedro Abanto, él nos comentó: “En la agencia están casi todos los del 2016 y los que se fueron se fueron por temas familiares más que por mejores oportunidades laborales, esto porque yo siempre les he marcado

bien las reglas de lo que deben hacer si quieren ascender y crecer profesionalmente. Esto lo he logrado con una comunicación horizontal, yo me hago responsable de sus logros y sus errores, todo lo bueno que hagamos y lo malo repercute en nosotros es horizontal”. A continuación, le preguntamos sobre la capacitación y el reconocimiento a su personal nos indicó: “Si hay una modificación en la norma capacito a todos, siempre cuando se presenta una observación a una venta los capacito para tratar de que no cometan el mismo error de nuevo. Cuando un asesor de negocios llega a la meta mensual hago que todos los aplaudan y lo hagan sentir bien”.

Por último, en cuanto al equilibrio entre la vida personal y la laboral, los espacios de camaradería y trato a su equipo, nos contó: “Ellos saben que si tiene un tema personal me avisen y pueden ir a su casa sin problema, yo tengo familia y siempre les digo que la familia es lo primero. Tenemos un equipo de fulbito y jugamos contra otras entidades y las mujeres van para la barra. Yo trato a todos por igual con mucho respeto, nos bromeamos, pero con respeto no hay diferencias ni con el que le va muy bien ni con el que le va muy mal”.

2. Conclusiones de las entrevistas a gerentes de agencia

Estas entrevistas revelaron que los gerentes de agencia que tuvieron menor rotación en el 2017 tienen una gestión enfocada en el desarrollo y bienestar de las personas, así destacan que se comunican constantemente con su equipo tanto para reforzar los temas propios de sus funciones y objetivos como para velar por el equilibrio personal y profesional.

Adicionalmente mencionan que, si bien la empresa tiene bien definidas las políticas de compensaciones y línea de carrera, ellos se enfocan en capacitar a su equipo y en algunas oportunidades en brindar el espacio para que sus colaboradores auto gestionen su aprendizaje, para que puedan alcanzar sus metas mensuales, tengan incentivos económicos y puedan desarrollar línea de carrera dentro de la empresa. Además, apreciamos que reconocen y motivan a los colaboradores que logran sus objetivos.

Finalmente, mencionan que desarrollan diversas actividades de camaradería y tienen una gestión flexible con sus colaboradores con el objetivo de equilibrar su vida personal con el trabajo y de esta manera sentirse valorados y comprometidos con la institución.

3. Encuesta a colaboradores de agencias con mayor rotación

En setiembre de 2018, se llevó a cabo una encuesta con el objetivo de tener más información sobre los factores que pueden estar incidiendo en la rotación del personal de las agencias de

Financiera TFC. Teniendo en cuenta el objetivo, la encuesta fue enviada al 100% (78 colaboradores) del personal de las ocho agencias con mayor rotación laboral en el 2017, quienes representan el 35% del total de colaboradores de las agencias. Las agencias encuestadas fueron: Arequipa, Barranca, Cajamarca, Cusco, Huancayo, Ica, Los Olivos y Lurín (ver el anexo 8).

Los resultados indican que dentro de los principales motivos por los cuales los encuestados consideran que sus compañeros ya no siguen trabajando en Financiera TFC, encontramos que el 50% cree que esto se debió al nivel salarial, el 17,2% al clima laboral que hay en la agencia y un 13,8% considera que se debió la falta de una línea de carrera.

Tabla 13. Principal causa de renuncia de las personas que trabajaron en la agencia el 2017

Nivel salarial	50%
Clima laboral	17,2%
Línea de carrera	13,8%
Liderazgo	6,9%
Capacitación	5,2%
Condiciones laborales (equipos, escritorios, sillas, oficinas, etc.)	3,5%
Reconocimientos	1,7%
Eventos de camaradería	1,7%
Beneficios	0%

Fuente. Elaboración propia 2018.

En cuanto a la segunda causa principal de rotación, los encuestados consideran que son: el nivel salarial (25.9%), la falta de línea de carrera (20,7%), no contar con un programa de capacitación (12,1%) y al clima laboral que hay en la agencia (12,1%).

Tabla 14. Segunda causa de renuncia de las personas que trabajaron en la agencia el 2017

Nivel salarial	25,9%
Línea de carrera	20,7%
Capacitación	12,1%
Clima laboral	12,1%
Liderazgo	8,6%
Reconocimientos	6,8%
Beneficios	6,8%
Condiciones laborales (equipos, escritorios, sillas, oficinas, etc.)	6,8%
Eventos de camaradería	0%

Fuente. Elaboración propia 2018.

En lo que se refiere a los programas que consideran los encuestados que no se han desarrollado en Financiera TFC, encontramos que el 32,8% indica que no hay programas de capacitación, 24,1% indica que Financiera TFC no promueve actividades de camaradería, 12,1% considera que no hay un adecuado nivel salarial y el 12,1% indica que no existe una línea de carrera por puestos.

Tabla 15. Alternativas que no se desarrollan en Financiera TFC

Capacitación	32,8%
Actividades de camaradería	24,1%
Nivel salarial	12,1%
Línea de carrera	12,1%
Reconocimientos	10,3%
Condiciones laborales (equipos, escritorios, sillas, oficinas, etc.)	3,5%
Beneficios	1,7%
Liderazgo	1,7%
Clima laboral	1,7%

Fuente. Elaboración propia (2018).

Dentro de las alternativas que los colaboradores consideran que si se desarrollan en Financiera TFC pero les gustaría que mejoren, encontramos que el 29,3% opina que si hay una escala salarial pero que les gustaría que se mejore, el 22,4% indica que si bien la empresa cuenta con una línea de carrera esta debe mejorar, además, tanto la capacitación como beneficios también deben transformarse y el 8,6% considera que si bien tienen un líder su liderazgo debe mejorar.

Tabla 16. Alternativas que se desarrollan en Financiera TFC pero deben mejorar

Escala salarial	29,3%
Línea de carrera	22,4%
Capacitación	10,3%
Beneficios	10,3%
Liderazgo	8,6%
Eventos de camaradería	6,9%
Reconocimientos	5,2%
Clima laboral	5,2%
Condiciones laborales (equipos, escritorios, sillas, oficinas, etc.)	1,7%

Fuente. Elaboración propia 2018.

En cuanto a la pregunta abierta sobre qué es lo que más le gusta de trabajar en Financiera TFC, encontramos que los encuestados rescatan: el clima laboral, la cultura de puertas abiertas, los

productos que vende la financiera, la experiencia del trabajo, la proyección de crecimiento y visión, flexibilidad horaria, etc.

Finalmente, en lo que se refiere a lo que menos les gustó de trabajar en Financiera TFC, respondieron: no tener capacitaciones, la falta de eventos de camaradería, la falta de línea de carrera, no tener un programa de reconocimientos, etc.

4. Conclusiones de la encuesta a colaboradores de agencias con mayor rotación

Como podemos apreciar de los resultados de las encuestas a los colaboradores de las agencias con mayor rotación durante el 2017, tenemos como principales causas para que un colaborador elija retirarse de Financiera TFC el bajo nivel salarial, la falta de línea de carrera y el clima laboral. Adicionalmente apreciamos que existe consenso entre los colaboradores en la falta de un programa de capacitación laboral y que no hay estrategias organizacionales para fomentar la camaradería entre los colaboradores.

Finalmente, de todos los programas que se realizan, los colaboradores mencionan que son la escala salarial y la línea de carrera las estrategias que necesitan se mejoren con mayor urgencia.

5. Conclusiones del estudio de campo

Como podemos apreciar de los resultados de las encuestas a los colaboradores de las agencias con mayor rotación durante el 2017, los factores clave que influyen en los colaboradores para dejar de laborar en Financiera TFC son el bajo nivel salarial y la falta de una línea de carrera. Al respecto, cabe mencionar que Financiera TFC cuenta con una política de línea de carrera definida y comunicada dentro de las 21 agencias a nivel nacional. Además, los rangos salariales del personal de las agencias están dentro del promedio de mercado (Korn Ferry 2018).

Adicionalmente podemos apreciar que 5 agencias no tuvieron rotación o fue muy baja durante el 2017, las cuales siguen las mismas políticas, procedimientos y cultura que Financiera TFC gestiona a nivel salarial.

Por lo tanto, concluimos que los factores clave que influyen en el incremento salarial y en el desarrollo de su línea de carrera, y por lo tanto en la retención de los colaboradores, son el desarrollo de un programa de capacitación enfocado en el desarrollo de las competencias organizacionales y conocimientos técnicos importantes para la consecución de los objetivos de los colaboradores de agencia.

Capítulo VIII. Plan estratégico de recursos humanos 2019-2021

La Financiera TFC mantiene los mismos conceptos de:

- Visión: Ser la institución financiera que acompañe a construir la felicidad de las personas.
- Misión: Dar soluciones financieras que hagan realidad los objetivos de las personas.

1. Objetivo

El objetivo del plan estratégico de recursos humanos 2019-2021, es reducir la rotación de personal en las agencias de 25% a 23%, en el primer año de ejecución del plan, y a 20%, al término del segundo año.

Financiera TFC ha gastado por la rotación de 25% en las agencias un total de S/ 303.909,53 en el año 2017 (ver el anexo 9), por lo que al bajar la rotación en 2 puntos porcentuales, la empresa ahorrará S/ 26.472,73 para el año 2019 y para el 2020 podría ahorrar S/ 66.181,82 con respecto al gasto 2017.

Como lo vimos en el capítulo anterior, a pesar de que la rotación pasa principalmente por un tema salarial y de desarrollo de línea de carrera, este plan se enfocará en las causas que generan la rotación y por lo tanto desarrollará las siguientes dos estrategias principales:

1. Plan de capacitación.
2. Programa de retención.

2. Plan de capacitación

La causa principal de la rotación es la falta de capacitación que se ve reflejada en las personas por no lograr sus metas, esto se ve en el resultado de las evaluaciones de desempeño (ED), por ello, planteamos un plan enfocado en brindar herramientas que permitan a los colaboradores cumplir sus objetivos establecidos. Además, es relevante motivar a los colaboradores comunicando la línea de carrera, transmitiendo la cultura y formando líderes que influyan en sus equipos positivamente.

Es por esto, que presentamos cuatro dimensiones para el plan de capacitación: Cultura TFC, Alcanzar mis Metas, Programa de Formación de Facilitadores y Competencias TFC.

- **Cultura TFC:** El objetivo es explicar cuál es la línea de carrera, el plan de reconocimiento, los valores TFC y código de ética de la compañía. Esta dimensión busca motivar a los colaboradores y comunicar adecuadamente el proceso para ascender.

- **Alcanzar mis Metas:** Esta dimensión está basada específicamente en actualizar y capacitar a los colaboradores en los procesos principales de Financiera TFC; enfatizando en los procedimientos para alcanzar, a través de la eficiencia, los resultados.
- **Programa de Formación de Facilitadores:** Este programa estará dirigido a los gerentes de agencia, a fin de darles las herramientas para que puedan transmitir adecuadamente sus conocimientos.
- **Competencias TFC:** Esta dimensión tiene como objetivos desarrollar las competencias TFC en los colaboradores de agencias. Estas capacitaciones serán brindadas por los gerentes de agencia.

2.1 Alcance

Cada dimensión está dirigido a distintos segmentos de la empresa según sus roles:

- **Cultura TFC:** dirigido a todos los equipos de las agencias.
- **Alcanzar mis Metas:** dirigido a todos los equipos de las agencias.
- **Programa de Formación de Facilitadores:** dirigido solo a los líderes de agencia.
- **Competencias TFC:** dirigido a los equipos de las agencias.

2.2 Malla curricular

- **Cultura TFC:** cuenta con cuatro temas relevantes: línea de carrera, valores de la empresa, el plan de reconocimiento y el código de ética.
- **Alcanzar mis Metas:** se establecen los cursos de: gestión en colocaciones, gestión en capacitaciones, recuperaciones, gestión de clientes y el control de indicadores. Se evaluará el aprendizaje.
- **Programa de Formación de Facilitadores:** está comprendido en dos etapas, habilidades de facilitador (estilos de aprendizaje adulto, lenguaje no verbal y manejo de situaciones difíciles) y competencias de Financiera TFC a fin de que transmitan y repliquen estas en sus equipos.
- **Competencias TFC:** orientado a las siguientes tres competencias: orientación a resultados, orientación al cliente y sentido de pertenencia, dirigida a los equipos de las agencias.

2.3 Metodología

Se aplicará diversos métodos para cada dimensión:

- **E-learning:** con el fin de que cada colaborador distribuya sus tiempos, ahorrar en gastos de traslados y capacitadores, presentamos esta metodología de enseñanza digital, donde se colgarán los temas de la malla curricular y cada colaborador es responsable de entrar en el momento que vea conveniente, bajarse los cursos y rendir los exámenes.

La plataforma que se utilizará es BEC Solutions, la cual presenta 3 modelos de cursos: presentaciones simples en PDF, videos de exposiciones y videos interactivos. Por otra parte, la plataforma cuenta con módulos de cursos, exámenes, visualización de notas, foros, chat con profesores y alumnos.

Los temas por dimensión que plantemos que sean brindadas por el *E-learning* son: para cultura, en Lima solo se utilizará en el tema de valores, pero para provincia comprende línea de carrera, plan de reconocimiento, valores y código de ética. En la siguiente dimensión Alcanzar mis Metas, tanto en Lima como en provincia se utilizará la plataforma *E-learning*.

- **Charla informativa:** consta en capacitaciones presenciales, en donde una persona responsable es quien expone el tema a tratar. La charla informativa sería aplicada en línea de carrera, plan de reconocimiento y el código de ética para Lima.
- **Taller dinámico:** los talleres dinámicos son desarrollados por el área de capacitación para los líderes y luego, estos mismos lo replicarían a sus equipos de cada agencia. Los talleres dinámicos desarrollan las tres competencias principales.

2.4 Inversión

La inversión para cada una de las dimensiones está contemplada de la siguiente manera:

- Cultura TFC y Alcanzar mis Metas: dado que se brindará en la plataforma *E-learning*, asumen un solo costo. El costo por la activación de la plataforma es de 3.500,00 dólares, la actualización de plataforma y soporte es de 3.000,00 dólares, además se presupuesta un servidor *Power Edge R430* por 3.644.00 dólares.

El diseño y desarrollo de los cursos lo realizará el analista de capacitación, a través de PDF, Power Point y dos programas para los videos interactivos; *Go Articulate* y *Go Animate*, en donde la inversión es por 1.300,00 dólares anuales, lo que suma un total de USD 11.444,00 o S/ 37.537,00.

- Programa de Formación de Facilitadores: se desarrollará de manera interna brindado por la Gerencia de Recursos Humanos, por lo que la inversión sería por los viajes a provincia, con la suma de S/ 12.000,00.
- Competencias TFC: brindado por cada gerente de agencia, posterior a haber llevado el Programa de Formación de Facilitadores, el costo será por únicamente el servicio del *catering* por S/ 7.350,00.

El costo total para capacitación es de S/ 56.887,00.

Tabla 17. Plan de capacitación

CONCEPTOS	TEMAS	CANTIDAD DE HORAS	METODOLOGÍA LIMA	METODOLOGÍA PROVIN- CIA	ALCANCE	EVALUACIÓN	RESPONSABLE	TOTAL DE HORAS
CULTURA TFC	LÍNEA DE CARRERA/ RECONOCIMIENTO	30 MINUTOS	CHARLA INFORMATIVA	VIDEO E LEARNING	TODO EL EQUIPO DE AGENCIAS	INFORMATIVO	RECURSOS HUMANOS	1 HORA Y MEDIA
	VALORES TFC	30 MINUTOS	E LEARNING – PPT	E LEARNING – PPT				
	CÓDIGO DE ÉTI- CA/COMPLIANCE	30 MINUTOS	CHARLA INFORMATIVA	E LEARNING – VIDEO IN- FORMATIVO				
ALCANZAR MIS METAS	GESTIÓN DE CO- LOCACIONES	3 HORAS	E LEARNING – VIDEO INFORMA- TIVO	E LEARNING – VIDEO IN- FORMATIVO	TODO EL EQUIPO DE AGENCIAS	EVALUACIÓN DE CONOCIMIEN- TOS DENTRO DEL E-LEARNING	RECURSOS HUMANOS	15 HORAS
	GESTIÓN DE CAP- TACIONES	3 HORAS	E LEARNING – VIDEO INFORMA- TIVO	E LEARNING – VIDEO IN- FORMATIVO				
	RECUPERACIONES	3 HORAS	E LEARNING – VIDEO INFORMA- TIVO	E LEARNING – VIDEO IN- FORMATIVO				
	GESTIÓN DE CLIENTES	3 HORAS	E LEARNING – VIDEO INFORMA- TIVO	E LEARNING – VIDEO IN- FORMATIVO				
	TABLERO CONTROL	3 HORAS	E LEARNING – VIDEO INFORMA- TIVO	E LEARNING – VIDEO IN- FORMATIVO				
FORMACIÓN DE FACILITA- DORES	HABILIDADES DE FACILITADOR	5 HORAS	TALLER DINÁMICO PRESENCIAL	TALLER DINÁMICO PRE- SENCIAL LIMA	GERENTES DE AGENCIA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	RECURSOS HUMANOS	13 HORAS
	COMPETENCIAS DE FINANCIERA TFC	8 HORAS	TALLER DINÁMICO PRESENCIAL	TALLER DINÁMICO PRE- SENCIAL LIMA				
COMPETEN- CIAS TFC	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2 HORAS	TALLER DINÁMICO PRESENCIAL	TALLER DINÁMICO PRE- SENCIAL	TODO EL EQUIPO DE AGENCIAS	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	GERENTES DE AGENCIA	8 HORAS
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	2 HORAS	TALLER DINÁMICO PRESENCIAL	TALLER DINÁMICO PRE- SENCIAL				
	SENTIDO DE PER- SONAS	2 HORAS	TALLER DINÁMICO PRESENCIAL	TALLER DINÁMICO PRE- SENCIAL				
	REFUERZO DE LAS TRES COMPETEN- CIAS	2 HORAS	TALLER DINÁMICO PRESENCIAL	TALLER DINÁMICO PRE- SENCIAL				

Fuente: Elaboración propia (2018).

3. Programa de retención

Por lo expuesto proponemos que el Programa de Retención de Financiera TFC se enfoque en dos componentes primordiales en la gestión de recursos humanos:

- El reclutamiento y selección.
- Plan de motivación, integración y reconocimiento.

3.1 Reclutamiento y selección: Escuelita TFC

Se propone crear una escuela, esto sustentado en que la gran mayoría de financieras y cajas (Financiera Compartamos, Financiera Confianza, Caja Trujillo, Caja Arequipa, etc.) tienen escuelas con bastante éxito y esto les ha permitido disminuir sus índices de rotación de personal en sus agencias.

En la escuela de Financiera TFC proponemos que se formen a personas que no tengan experiencia como asesores de negocio MYPE para así tener a personas capacitadas y formadas en Financiera TFC, para ello se contemplan las siguientes etapas:

3.1.1 Alianzas estratégicas

Se buscarán alianzas con universidades e institutos en las provincias donde se encuentran las agencias de Financiera TFC para que permitan la publicación del programa de desarrollo de la escuela que buscará estudiantes de las carreras de contabilidad, finanzas, administración, ingeniería y carreras afines de los últimos ciclos.

3.1.2 Recepción de hojas de vida

Se filtrará los mejores CV de los estudiantes y se les invitará a una charla presencial en la agencia de Financiera TFC donde se le explicará a cada postulante en que consiste el trabajo diario de un asesor de negocios MYPE de Financiera TFC y se les pedirá que solo los que estén interesados en realizar estas funciones regresen al día siguiente para que sean entrenados en el campo por un asesor de negocios sénior que será el responsable de capacitarlos en un día de trabajo y de evaluarlos después de este día.

3.1.3 Entrenamiento en campo

En el segundo día el postulante saldrá a realizar las labores de un asesor de negocio acompañado del asesor de negocios sénior de la agencia quien lo capacitará durante todo el día y evaluará su actitud.

3.1.4 Entrenamiento en aula

El tercer día del programa se invitará a los postulantes que hayan aprobado la evaluación del asesor de negocios sénior a que pasen un programa de estudios de una semana con capacitadores internos de Financiera TFC, quienes enseñarán a los postulantes temas como: microfinanzas, estados de pérdidas y ganancias, admisión de créditos, riesgos, políticas internas, requisitos para ascender a la siguiente escala, etc.

3.1.5 Contratación

Se contratará a los postulantes que hayan obtenido las mejores calificaciones mediante convenio de prácticas. Una vez el postulante sea contratado como practicante pasará a depender del asesor de negocios sénior quien deberá enseñarle y acompañarlo en todo momento hasta que el practicante termine su contrato de prácticas (máximo 6 meses) y sea ascendido a asesor de negocios júnior 1.

Con el fin de asegurar la motivación en la transmisión de conocimiento del asesor de negocios sénior tendrá un incentivo del 30% de su básico mensual cuando el practicante sea contratado como asesor de negocios júnior 1 y el 70% de su básico mensual si el asesor de negocios júnior 1 es ascendido (luego de 6 meses de ser asesor de negocios júnior 1) a asesor de negocios júnior 2.

Esta estrategia permitirá formar asesores de negocio propios (con experiencia laboral solo en Financiera TFC), con lo que se reducirá el tiempo de reclutamiento porque cada vez que la empresa necesite un asesor de negocios, podrá recurrir a personas que estén en el programa de la escuela o hayan salido de esta. También se reduciría el índice de rotación porque los colaboradores sabrán exactamente los pasos para ascender y tendrá un sentido de pertenencia por estar en la organización desde que eran estudiantes.

Para este proyecto se plantea iniciar el primer año con un piloto en tres agencias y tendría un costo anual 70.000,00 soles. En el segundo año se plantea ampliar el piloto a cinco agencias teniendo un costo anual de 117.000,00 soles. Este plan permitirá que para fines del 2021 Financiera TFC cuente con ocho agencias que tendrán este programa de reclutamiento y selección.

3.2 Plan de motivación

De acuerdo con los resultados de las entrevistas con los gerentes de agencia que se vieron en el capítulo anterior, proponemos el siguiente plan de motivación para reducir la rotación del personal en agencias de Financiera TFC:

- Catálogo de beneficios

El catálogo se dividirá en:

- Beneficios internos: donde se pondrá en conocimiento de los colaboradores todos los beneficios que tienen por ser trabajadores de Financiera TFC como por ejemplo: pago del 50% del costo de la EPS, tasa preferencial para la CTS, seguro de vida ley desde el primer día de trabajo, contrato indeterminado, chequeo médico anual gratis, campañas de prevención de salud, tipo de cambio preferencial, vales de escolaridad, prestamos personal con tasa menor a la del público, aguinaldo navideño, celebración de días festivos (día del padre, día de la madre, festejo por 28 de julio), celebración de la navidad con regalos para los hijos.
- Beneficios externos: donde se buscará alianzas estratégicas con empresas para darles descuentos a los colaboradores por ser trabajadores de Financiera TFC.

Este catálogo no tiene costos asociados.

- Ferias educativas:

Se realizarán dos acciones: la primera estará enfocada en buscar alianzas con diferentes universidades e institutos técnicos en las provincias donde están las agencias de Financiera TFC para que los trabajadores tengan precios especiales. La segunda estará enfocada en la creación de préstamos al personal a una tasa de 8% (actualmente es de 9%) para los colaboradores, así los incentivaremos a que sigan estudiando y puedan seguir ascendiendo en la organización.

Las ferias que se proponen no tendrán costos asociados.

- Bolsa de horas:

Se propone brindar las siguientes facilidades de tiempo libre:

- Para temas personales: 12 horas en el año, siendo máximo 4 horas continuas. Equivalentes a 1,5 días.
- Fechas especiales: 20 horas en el año. Cumpleaños del colaborador, cumpleaños de familiares, aniversarios, graduaciones, bodas de familiar directo (primer lazo de consanguinidad) solo para personas solteras; otorgando medio día libre. En total 16 horas en el año, equivalentes a 2 días.
- Este beneficio será controlado por el área de Recursos Humanos, a través de un formato “Bolsa de horas”, el colaborador deberá comunicar con un día de anticipación a su gerencia.

La bolsa de horas no tendrá costos asociados.

3.3 Plan de integración

- Aniversario / Integración TFC:

- Para las sedes de Lima se realizará un campeonato de fútbol, vóley y barra en un *full day* para ambos deportes. El premio será un trofeo para el primer puesto y segundo puesto de cada deporte y una cena para el grupo de barra ganadora.
- Para las sedes de provincia se realizará un concurso “¿Y tú? ¿Cómo vives TFC?”. El ganador será elegido por un Comité Evaluador y el premio será una cena para toda la agencia.

Estas dos acciones tendrán un costo anual de 15.000,00 soles.

- Alimentación saludable:

Se propone brindar un desayuno saludable de manera mensual en cada una de las agencias para que así los colaboradores tengan un lugar y motivo de integración mensual. Este plan tendrá un costo de 11.000,00 soles anuales.

3.4 Plan de reconocimientos

- Por promociones se entregará una carta formal firmada por la Gerencia General y un Kit del Éxito (un cuaderno, un lapicero y marco de fotos). Este proyecto tiene un costo anual de 1.000,00 soles.
- Tú Eres mi Estrella: reconocimiento de manera trimestral por parte de la jefatura y se medirá con la evaluación de desempeño. El presente será un medio día libre. Al final del año, se escogerá al mejor colaborador de Financiera TFC de agencias otorgándole una placa especial. Este proyecto tiene costo de 2.000 soles anuales.
- Por tiempo de servicio: a las personas que cumplen un año proponemos entregarle una carta de agradecimiento firmada por el Gerente General y el gerente de su agencia. A las personas que cumplan cinco años de servicio se les entregará una carta de agradecimiento firmada por el Gerente General y el gerente de su agencia y un regalo personalizado de un monto de 500 soles. A las personas que cumplan diez años una carta de agradecimiento firmada por el Gerente General y el gerente de su agencia más un regalo de personalizado por el monto de 1.000,00 soles. A los que cumplan quince años de servicio se les entregará una carta de agradecimiento firmada por el Gerente General y el gerente de su agencia más un bono equivalente a un salario. A las personas que cumplan 20 años se les dará una carta de agradecimiento firmada por el Gerente General y el gerente de su agencia, un bono equivalente a un salario más un mes de vacaciones adicional a lo otorgado por ley. Este proyecto tiene un costo anual de 9.000,00 soles.

Conclusiones y recomendaciones

El plan estratégico de recursos humanos 2019-2021, que tiene como objetivo reducir la rotación del personal de las agencias de 25% a 23% en el primer año de ejecución del plan, contiene acciones como un plan de capacitación y un plan de retención el cual tiene un costo anual total de S/ 164.887,00.

La ejecución de este plan estratégico de recursos humanos 2019-2021 que permitirá reducir la rotación de personal todos los años en agencias, asegurará que Financiera TFC cuente con personal capacitado, motivado e integrado para cumplir las metas establecidas en el plan estratégico 2019-2021 de la empresa.

Si bien la reducción en la rotación deberá ser S/ 92.654,55 al final del periodo, se recomienda necesario este gasto previamente mencionado (S/ 164.887,00) ya que Financiera TFC debe invertir en estas acciones para poder conseguir reducir la rotación año a año.

Finalmente, recomendamos hacer esta inversión ya que ayudará a crear una cultura sólida donde el personal vaya excluyendo su posibilidad de rotación, por lo que la inversión ayudará a generar un logro a largo plazo.

Bibliografía

- Arias Galicia, Fernando (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Trillas.
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (2017), Indicadores de Rotación. Lima: AIMP.
- Barney, Jay (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of management*, vol. 17, núm. 1, p. 99-120.
- Castillo Aponte, José (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. Octava edición. México: Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. de C.V.
- Deloitte (2017). *Talento, tecnología y transformación*. Fecha de consulta: 15/03/2018. <https://www2.deloitte.com/pe/es/industries/financiamiento-servicios_msm_moved.html?icid=top_financiamiento-servicios_msm_moved>
- Flores, A. (2008). *La empresa como proceso cultural*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Ibarra, Rosa María (2000). *Análisis de la rotación de personal en la industria Maquiladora en Ciudad Victoria*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Newstrom, John W. y Davis, Keith (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª ed. México: MCGRAW-HILL / Interamericana de México.
- Korn Ferry (2018). *Informe de Compensaciones y Beneficios del Club de Microfinanzas del Perú*. Lima: Korn Ferry.
- La República (2018). "Los temas que incluirá el referéndum anunciado por Martín Vizcarra". *La República*. Fecha de publicación: 28/07/2018. Fecha de consulta: 15/08/2018. <<https://larepublica.pe/politica/1287257-temas-incluire-referendum-anunciado-martin-vizcarra>>
- Malinowski, B. (1948). *Una teoría científica de la cultura*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Maurizio, R. (2017). *La rotación laboral en América Latina*. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<https://alquimiaseconomicas.com/2017/04/18/la-rotacion-laboral-en-america-latina/>>
- March, J. G y Simon, H. A. (1958). *Organizaciones*. New York: Wiley.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- PricewaterhouseCoopers (2012). *Indicadores Saratoga de PricewaterhouseCoopers*. Fecha

de consulta: 15/03/2018.
<<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>>

- Prieto, Juan (2004). “El abandono voluntario del mercado del trabajo”. *Revista de Economía Aplicada*. Vol. 35, núm. 13, pp. 83-104.
- Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Prentice.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (2017). *Estadísticas Sistema Financiero*. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<http://www.sbs.gob.pe/>>
- Vílchez, Kathleen (2018). “El Año de las Compras”. *Semana Económica* N° 1602.

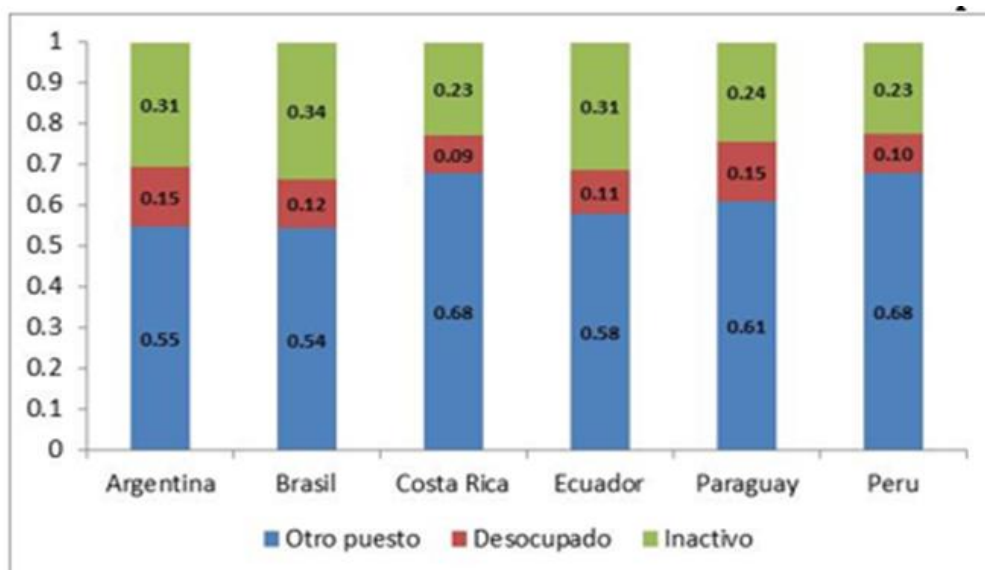
Anexos

Anexo 1. Rotación por agencias

2016			2017		
Agencia	Total Personal	Rotación	Agencia	Total Personal	Rotación
Arequipa – Avelino	9	47%	Arequipa – Avelino	11	21%
Arequipa – La Negrita	7	30%	Arequipa – La Negrita	7	50%
Ate	7	50%	Ate	11	0%
Ayacucho	19	30%	Ayacucho	16	27%
Ayacucho – San Francisco	8	20%	Ayacucho – San Francisco	9	0%
Barranca	9	25%	Barranca	8	33%
Cajamarca	6	0%	Cajamarca	6	33%
Chiclayo	15	12%	Chiclayo	15	21%
Chimbote	7	30%	Chimbote	8	27%
Cusco	9	40%	Cusco	8	33%
Huancayo – Chilca	12	37%	Huancayo – Chilca	9	47%
Huancayo – El Tambo	10	0%	Huancayo – El Tambo	9	31%
Ica	18	25%	Ica	13	38%
Ica – Parcona	10	17%	Ica – Parcona	9	25%
Los Olivos	10	9%	Los Olivos	9	36%
Lurin	8	27%	Lurin	11	42%
Of. Principal	163	14%	Of. Principal	154	21%
Pisco	25	7%	Pisco	19	14%
Piura	9	10%	Piura	12	0%
San Isidro	3	0%	San Isidro	7	13%
San Juan de Lurigancho	9	31%	San Juan de Lurigancho	11	27%
Trujillo	12	20%	Trujillo	11	15%
Total	385	20%	Total	373	25%

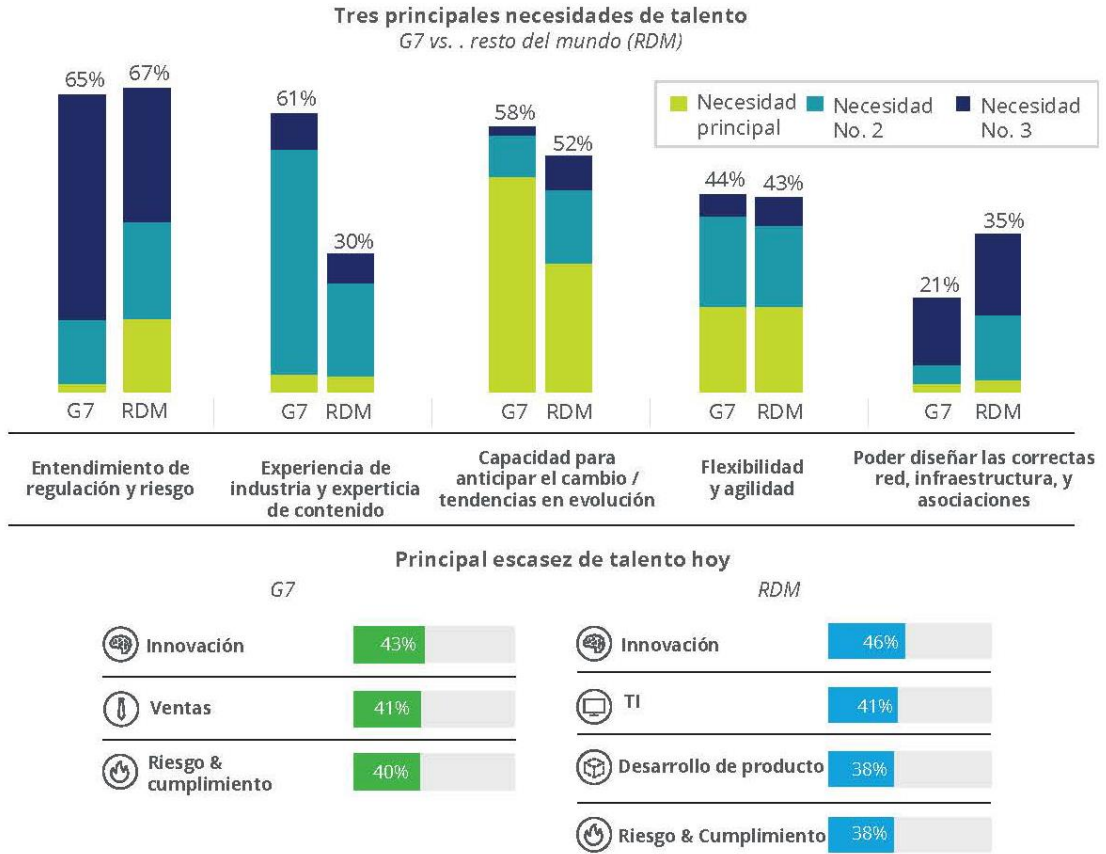
Fuente. Financiera TFC (2018).

Anexo 2. Distribución de los destinos de los individuos inicialmente ocupados



Fuente: Maurizio (2017). La rotación laboral en América Latina.

Anexo 3. Principales necesidades de talento



Fuente: Cuestionario GFSI de crecimiento y estrategia, análisis del Deloitte Center for Financial Services

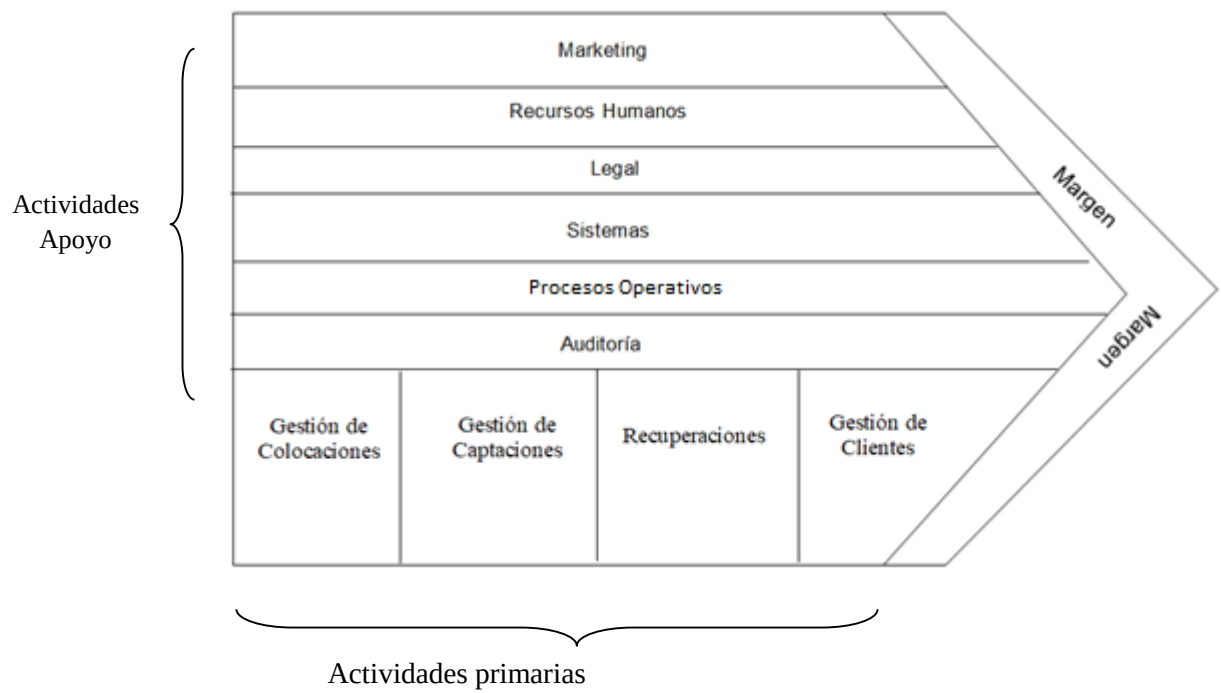
Deloitte Insights | [Deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

Anexo 4. Desarrollo del sistema financiero en Perú

Sistema Financiero: Activos (En millones de S/.)			
	Sep – 15	Sep – 16	Sep – 17
Banca Múltiple	346,683	356,866	363,377
Empresas Financieras	10,581	11,714	12,702
Instituciones Microfinancieras no Bancarias	20,761	23,209	27,230
Cajas Municipales	18,455	20,319	23,437
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	709	1,237	1,672
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa	1,596	1,653	2,122
Sistema Financiero	378,567	392,226	403,541

Fuente. SBS (2017).

Anexo 5. Cadena de valor



Fuente: Adaptado de Porter (1996).

Anexo 6. Análisis de oportunidades y amenazas

		Detalle	Oportunidad	Amenaza
Político	O1	Fomento de la formalidad de las PYMES	X	
	O5	Oferta de gobierno de construir 500 mil casas en los próximos 5 años	X	
	O6	Cambios en las normas de fondos de pensiones	X	
	O11	Nueva norma de Hipoteca Inversa	X	
	A1	Alta volatilidad política		X
	A10	Cambios regulatorios para la vivienda social		X
Económico	O2	Proyecciones positivas de crecimiento de PBI	X	
	O7	Financiamiento de Ahorristas	X	
	O12	Construcción de nuevos malls en provincias	X	
	A7	Decrecimiento crédito microempresa en el mercado urbano		X
	A12	Crecimiento débil de sectores ligados a demanda y construcción		X
Social	O3	Amplia brecha de inclusión financiera	X	
	A2	Crecimiento del desempleo		X
	O9	Déficit habitacional en el país	X	
Tecnológico	O4	Avances tecnológicos	X	
Ambiental	A4	Fenómeno del Niño		X
Poder de Negociación de los Clientes	O8	Crecimiento en la demanda de créditos para PYMES, consumo e hipotecario	X	
Rivalidad entre Competidores	O10	Fusión con competidores del sector financiero	X	
	A5	Integración horizontal de competidores		X
Rivalidad entre Nuevos Competidores	A3	Aparición de <i>fintechs</i>		X
	A11	Ingreso de bancos al negocio microfinanciero		X
Poder de Negociación de Proveedores	A6	Uso más intensivo de la banca estatal para reducir tasas a las PYMES		X
	A8	Financiamiento de Fondo Mi Vivienda		X
Aparición de Productos Sustitutos	A9	Crecimiento de las COOPAC y ONG Financieras		X

Fuente. Elaboración propia 2018.

Anexo 7. Análisis de fortalezas y debilidades

		Detalle	Fortaleza	Debilidad
Talento	F1	Alto nivel de conocimiento de las necesidades de los clientes	X	
	F4	Gerencia de Hipotecario e Inmobiliario Social con alto valor en la Empresa	X	
	D1	Poca capacidad para retener personal de negocios.		X
Capacidades	F3	Agilidad en la toma de decisiones y respuesta al cliente	X	
	F5	Alto conocimiento de negocio	X	
	F2	Oferta de productos diversificados	X	
Procesos	D2	Limitados canales de atención de servicio al cliente.		X
	F6	Adecuados Procesos de Recursos Humanos	X	
	D3	Mínima comunicación de los productos hacia los clientes		X
	D4	Colocaciones de productos PYMES sin exhaustiva evaluación de riesgos		X
	D5	Procesos primarios de la cadena de valor no diferenciados		X
	D6	Limitada relación con el cliente y actualización de base de datos		X

Fuente. Elaboración propia 2018.

Anexo 8. Encuesta a colaboradores de agencias con mayor rotación

1. ¿Cuál de las siguientes alternativas crees tú fue la principal causa de renuncia de las personas que trabajaron en la agencia en el último año? Marca una alternativa
 - Clima Laboral
 - Capacitación
 - Eventos de Camaradería
 - Nivel Salarial (fijo y variable)
 - Línea de Carrera
 - Liderazgo
 - Beneficios
 - Reconocimientos
 - Condiciones Laborales (equipos, escritorios, sillas, oficinas, etc.)
2. ¿Cuál de las siguientes alternativas crees tú fue la segunda causa de renuncia de las personas que trabajaron en la agencia en el último año? Marca una alternativa
 - Clima Laboral
 - Capacitación
 - Eventos de Camaradería
 - Nivel Salarial (fijo y variable)
 - Línea de Carrera
 - Liderazgo
 - Beneficios
 - Reconocimientos
 - Condiciones laborales (equipos, escritorios, sillas, oficinas, etc.)
3. ¿Cuál de las siguientes alternativas no se desarrolla en Financiera TFC?
 - Clima Laboral
 - Capacitación
 - Eventos de Camaradería
 - Nivel Salarial (fijo y variable)
 - Línea de Carrera
 - Liderazgo
 - Beneficios
 - Reconocimientos
 - Condiciones laborales (equipos, escritorios, sillas, oficinas, etc.)
4. ¿Cuál de las siguientes alternativas consideras que se desarrollan y te gustaría que se mejore en Financiera TFC? Marca una alternativa
 - Clima Laboral
 - Capacitación
 - Eventos de Camaradería
 - Nivel Salarial (fijo y variable)
 - Línea de Carrera
 - Liderazgo
 - Beneficios
 - Reconocimientos
 - Condiciones laborales (equipos, escritorios, sillas, oficinas, etc.)
5. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en Financiera TFC?
6. ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar en Financiera TFC?
7. Por favor, danos sugerencias para mejorar.

Anexo 9. Costos de la rotación en las 21 Agencias de Financiera TFC

N°	Costos de Directo para Reemplazar a Colaboradores – Selección	
1	Plataforma de Reclutamiento	S/ 5,310.00
2	Plataformas de Evaluación	S/ 15,965.40
3	Costo - Analista de R&S	S/ 32,200.00
4	Verificaciones	S/ 1,750.00
5	Inducción 2017	S/ 77,908.00
6	EMO 2017	S/ 7,000.00
	TOTAL	S/ 140,133.40
N°	Reducción Temporal Mano de Obra por falta de colaborador	
1	Costo Anual de R.V	S/ 197,460.36
2	T. para selección	30 días
		8.2%
	TOTAL	S/ 16,229.62
N°	Costo por Caída de Productividad	
1	T. para selección	30
2	T. para alcanzar productividad	60
3	Total de días NO productivos	90 días
		24.6%
4	Ingreso Mensual	S/ 592,381.08
	TOTAL	S/ 145,725.75
N°	Otros gastos	
1	Uniformes	S/ 12,880.00
2	Integración Fin de Año	S/ 1,750.00
3	Navidad de Niños	S/ 400.00
4	Aguinaldo	S/ 19,250.00
	TOTAL	S/ 34,280.00
*	Costo total 25% de rotación en las agencias	S/ 303,909.53

Fuente. Financiera TFC (2018).

Notas biográficas

Anibal Rodrigo Pérez Matos

Nació en Lima, el 30 de marzo de 1980. Licenciado en Psicología por la Universidad de Lima. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de doce años de experiencia en Recursos Humanos, de los cuales cuatro años y medio son en el sector comunicaciones y ocho años en el sector financiero. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente de Recursos Humanos en Financiera TFC.

Jorge Mauricio Aguinaga Lira

Nació en Lima, el 07 de febrero de 1983. Bachiller en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de doce años de experiencia, de los cuales seis son en el sector social dirigiendo varias ONG y seis en Recursos Humanos desde el sector industrial, consultoría y educación. Actualmente, desempeña el cargo de Consultor Sénior en Michael Page y Head de las Divisiones de Recursos Humanos, Educación y de la firma Page Assessment.

Gaby Yulissa Padilla Salas

Nació en Lima, el 16 de julio de 1986. Licenciada en Psicología Organizacional por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cursó especialización en Dirección Estratégica del Factor Humano en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de siete años de experiencia en Gestión de Recursos Humanos, asesoramiento constante en metodologías globales y buenas prácticas a empresas top del mercado de diversos rubros. Actualmente, desempeña el cargo de Consultor Sénior de Human Capital en la firma Deloitte & Touche S.R.L

Mariella Susana Bouroncle Helfer

Nació en Lima, el 31 de julio de 1986. Licenciada en Psicología por la Universidad Ricardo Palma. Cursó el Diplomado en Estrategias de Atracción, Desarrollo y Retención del Talento en la Universidad del Pacífico y la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la misma Universidad.

Cuenta con más de ocho años de experiencia en Gestión de Recursos humanos, en el rubro *retail*. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Personas en Mall Plaza.