“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA”

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

Presentado por

Srta. Fiorella Asano Popolizio
Sr. Luis Ponce Torres
Sra. Cynthia Rivera Farfán
Sr. Diego Rueda Garcia

Asesor: César Rovegno Ornano
0000-0003-2557-7474

2021

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Proyecto de Consultoría para encontrar soluciones a problemas reales, relacionados con la gestión de recursos humanos, alineadas a la generación de valor del negocio en una Empresa de Servicios de Seguridad y Vigilancia del sector privado.

La empresa se ha visto afectada por la rotación de más de 100% anual en un segmento fundamental para la generación de valor: el área comercial.

El área comercial tiene como objetivo estratégico captación y fidelización de los clientes que adquieren el servicio de protección para pequeñas y medianas empresas y hogares.

En ese sentido, el trabajo de investigación formula un plan de acción sobre la base de estrategias de intervención en gestión de personas. El alineamiento del plan de acción busca fortalecer la posición de la empresa en el sector de servicios de seguridad y vigilancia, mediante la disminución de la rotación en el área comercial, previa identificación de sus principales causas, para generar una mayor estabilidad y sostenibilidad corporativa, de acuerdo a sus objetivos estratégicos.

Índice de Contenidos

Índice de tablas v
Índice de gráficos vi
Índice de anexos vii

Capítulo I. Introducción 1
1.1 Identificación de los retos en el campo de la gestión de personas 1
1.2 Alcance 2
1.3 Objetivos Generales y Específicos 2
1.4 Importancia de la Investigación 3

Capítulo II. Marco Teórico 4
2.1 Definiciones 4
2.2 Tipos de Rotación 4
2.3 Análisis de Modelos 6

Capítulo III. Visión, Misión, Valores 14
3.1 Declaración de la visión 14
3.2 Declaración de la misión 14
3.3 Valores y creencias como parte de la cultura organizacional 14
3.4 Determinación de objetivos a largo plazo 15

Capítulo VI. Análisis y Diagnóstico Situacional 16
4.1 Análisis de la variable del macro entorno 16
4.1.1 Entorno Político 16
4.1.2 Entorno Económico 16
4.1.3 Entorno Social 18
4.1.4 Entorno Tecnológico 19
4.1.5 Entorno Ecológico 20
4.1.6 Entorno Legal - Jurídico 20
4.2 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter 21
4.2.1 Poder de negociación de los clientes 21
4.2.2 Poder de negociación de los proveedores 21
4.2.3 Amenaza de nuevos competidores 22
4.2.4 Rivalidad entre los competidores existente 22

4.2.5 Amenaza de Productos o servicios sustitutos 22

Capítulo V. Análisis Interno de la Organización 23
5.1 Funcionamiento de la empresa 23
5.1.1 Modelo de Negocio 24
5.1.2 Cadena de Valor 28
5.1.3 Análisis VRIO 30
5.1.4 Análisis FODA 30
5.1.5 Estructura organizacional y de Recursos Humanos 32

Capítulo VI. Estudio de Campo 34
6.1 Objetivos del estudio 34
6.2 Metodología 34

Capítulo VII. Diagnóstico de la problemática 36
7.1 Diagnóstico 36

Capítulo VIII. Formulación de las Estrategias de gestión de persona 50
8.1 Objetivos del Plan Propuesto 50
8.2 Desarrollo de la Propuesta 50

Capítulo IX. Evaluación Financiera 63
9.1 Objetivos de la Evaluación Financiera 63
9.2 Supuestos de la Evaluación Financiera 63
9.3 Flujo de Ingresos y Egresos 63
9.4 Beneficio Proyectado 63

Capítulo X. Limitaciones, Conclusiones y Recomendaciones **64**
10.1 Limitaciones 64
10.2 Conclusiones 64
10.3 Recomendaciones 66

Bibliografía 67

Índice de Tablas

Tabla 1 Resumen de los Modelos de Rotación 12
Tabla 2 Comparativo de Producto Bruto Interno 16
Tabla 3 Tipo de Acto Delictivo por Semestres del 2018, 2019 y 2020 18
Tabla 4 Business Model Canvas – Empresa estudiada 24
Tabla 5 Análisis VRIO 30
Tabla 6 Análisis FODA 31
Tabla 7 Costos de Incorporación 39
Tabla 8 Costo según brecha de Productividad 40
Tabla 9 Costo de Adaptación 40
Tabla 10 Factores Asociados a la Rotación Voluntaria 41
Tabla 11 Factores relacionados a Liderazgo 47
Tabla 12 Plan de Acción alineado a las causas de la Rotación 50
Tabla 13 Actividades para el Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección 52
Tabla 14 Presupuesto para el Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección 52
Tabla 15 Actividades para Mejorar el Proceso de Inducción de los Asesores 54
Tabla 16 Presupuesto para Mejorar el Proceso de Inducción de los Asesores 54
Tabla 17 Actividades para el Rediseño del Sistema de Gestión del Desempeño 56
Tabla 18 Presupuesto para el Rediseño del Sistema de Gestión del Desempeño 56
Tabla 19 Actividades para comunicación del Modelo Remunerativo de Asesores 56
Tabla 20 Presupuesto para comunicación del Modelo Remunerativo de Asesores 56
Tabla 21 Actividades Programa de Liderazgo dirigido a los Jefes Comerciales 58
Tabla 22 Presupuesto Programa de Liderazgo dirigido a los Jefes Comerciales. 58
Tabla 23 Actividades Programa de Entrenamiento Virtual Asesores Comerciales 58
Tabla 24 Presupuesto Programa de Entrenamiento Virtual Asesores Comerciales 59
Tabla 25 Actividades para Mejorar el Programa de Reconocimiento 60
Tabla 26 Presupuesto para Mejorar el Programa de Reconocimiento 61
Tabla 27 Actividades para Implementar un Nuevo Programa de Beneficios 61
Tabla 28 Presupuesto para Implementar un Nuevo Programa de Beneficios 61
Tabla 29 Actividades para Implementar una Encuesta y Plan de Clima Laboral 61
Tabla 30 Presupuesto de Implementar una Encuesta y Plan de Clima Laboral 62

Índice Gráficos

Gráfico 1 Esquema Clasificación de la Rotación 5
Gráfico 2 Factores del Modelo Porter y Steers. 7
Gráfico 3 Ingresos totales por Ventas en el 2018 y 2019. 26
Gráfico 4 Cadena de Valor. 28
Gráfico 5 Estructura del Negocio. 32
Gráfico 6 Estructura de Recursos Humanos 33
Gráfico 7 Rotación Acumulada de la Empresa 36
Gráfico 8 Rotación del Área Comercial 37
Gráfico 9 Rotación Acumulada del Asesor Comercial 38
Gráfico 10 Tipos Rotación del Área Comercial 38
Gráfico 11 Motivo de Cese 39
Gráfico 12 Satisfacción por Género 42
Gráfico 13 Satisfacción por Edad 42
Gráfico 14 Satisfacción por Tiempo de Servicios 42
Gráfico 15 Evolución de la Rotación por Tiempo de Servicios 43

Índice de Anexos

Anexo 1	Entrevista de Jefe Ventas	72
Anexo 2	Entrevista de Jefatura de Recursos Humanos	74
Anexo 3	Entrevista de Coordinadores Comerciales	80
Anexo 4	Gantt de Plan de Acción para la Empresa estudiada	83
Anexo 5	Estimación de Ahorro de acuerdo a Plan de Acción Propuesto	84
Anexo 6	Presupuesto de Inversión para una Empresa estudiada	85
Anexo 7	Evaluación Financiera del Plan de Acción Propuesto.	87

TÍTULO:

Propuesta de un Plan de Mejora para la disminución de Rotación del área Comercial de una empresa de servicios de Seguridad y Vigilancia.

CAPÍTULO I: Introducción

1. Identificación de los retos en el campo de la gestión de personas

Los resultados de una encuesta de la Consultora McKinsey confirman los efectos positivos de la gestión de Recursos Humanos en los resultados financieros de las empresas. Según los participantes, las organizaciones con programas de manejo de talento efectivos tienen mejores chances de superar a sus competidores y de obtener mayores retornos para los accionistas. La investigación reveló tres prácticas comunes con alto impacto en la efectividad global de la gestión de talento y en el desempeño de las organizaciones: administrar el talento en forma ágil, promover una experiencia positiva para los empleados y contar con un equipo de Recursos Humanos dotado de mentalidad estratégica (McKinsey, 2018)

Por otro lado, Dave Ulrich (2014) sostiene que uno de los principales desafíos para los profesionales de Recursos Humanos es prestar atención, entender y tomar acción sobre los cambios del entorno que se presentan en un panorama de alta competitividad.

En este contexto, es importante conocer a profundidad cada compañía a través de un análisis interno y de su entorno, identificando los principales retos a los que se enfrenta. De esta manera, Recursos Humanos puede desempeñar un rol clave alineado a la estrategia del negocio que contribuya a generar ventaja competitiva y asegurar su sostenibilidad.

Según el último estudio referido a seguridad ciudadana desarrollado por el Barómetro de las Américas (2017)[1] el Perú es el segundo país de la región con las cifras más altas de inseguridad; en este informe un 33% de encuestados peruanos manifestaron haber sufrido algún tipo de acto delictivo (hurto, robo, extorsión) en los últimos 12 meses.

En este contexto, el sector de seguridad privada desarrolla actividades que están cobrando mayor relevancia en los últimos años, lo que se refleja en el aumento sustancial de empresas de seguridad, habiéndose duplicado el número de empresas registradas para estos servicios en los tres últimos años

[1] Sociedad (2019): "Informalidad, evasión tributaria y explotación laboral afecta a vigilantes en el país" – Fuente: Barómetro de las Américas (2017).

por una mayor demanda de los sectores de producción (SUCAMEC, 2016). Estas actividades se encuentran comprendidas en el sector de servicios a otras empresas, que acumuló un crecimiento anual de 3.4 % durante el 2019. (INEI, 2020).

Este escenario de crecimiento del sector de seguridad y vigilancia representa una oportunidad para el incremento del volumen de ventas y de la rentabilidad de las empresas de dicho sector, siendo clave para este propósito, una eficiente gestión comercial que asegure la captación de nuevos clientes; para lo cual es importante contar con un equipo de ventas sólido.

Uno de los problemas que enfrenta la empresa en estudio, es la alta rotación en su área comercial. Durante el 2017, la rotación acumulada del área comercial fue de un 110%; en el 2018 la rotación acumulada fue de 133%; y al cierre del 2019, la rotación acumulada fue de 169% constituyéndose como el área con mayor rotación en la empresa.

Frente a esta situación, es importante determinar qué factores influyen en la alta rotación del área comercial y proponer un plan de acción que contribuya a la retención del personal de ventas (Asesores Comerciales) con la finalidad de que la empresa alcance sus objetivos estratégicos.

2. Alcance

En el presente estudio se realiza un diagnóstico para identificar los principales factores asociados a la rotación voluntaria a través de los instrumentos de medición y evaluación.

En ese sentido, se propone un Plan de Mejora orientado a disminuir la rotación de Asesores Comerciales de la empresa analizada y de esta manera contribuir a la reducción de costos administrativos asociados a la rotación, fidelizando a la fuerza de ventas y mejorando los indicadores financieros de la empresa en un mediano plazo.

3. Objetivos Generales y Específicos.

a) Objetivos Generales:

Proponer un Plan de Mejora orientado a la disminución de la Rotación en el área comercial, que conlleve a alcanzar los objetivos de la organización y contribuya a la sostenibilidad del negocio.

b) Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para identificar las principales causas de la rotación voluntaria en el área

comercial.

- Proponer un plan de mejora, acorde a los resultados de la investigación.

4. Importancia del estudio.

El presente estudio desarrollará un análisis de los principales factores que inciden en la rotación del área comercial para lograr la fidelización de la fuerza de ventas, contribuyendo a la generación de valor y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

1. Definiciones de Rotación:

La rotación se ha definido como "la relación entre el número de miembros que han dejado la organización en un determinado período, dividido por el número promedio de personas de esa organización durante el mismo periodo y a menudo es perjudicial para el funcionamiento eficaz de una organización". (Price, 1977).

Asimismo, Abassi y Hollman (2000) indica que la rotación es el movimiento de trabajadores en el mercado laboral, entre empresas, empleos y ocupaciones, que alternan entre estados de empleo y desempleo.

Por otro lado, Chiavenato (2019) define la rotación como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente, es decir el volumen de personal que ingresan y salen de la organización en un periodo determinado. Asimismo, manifiesta que la rotación es una variable dependiente, influenciada por fenómenos internos y/o externos. Dentro de los fenómenos externos se encuentran la oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, entre otros; y como fenómenos internos pueden mencionarse la política de compensaciones de la organización, el tipo de supervisión, entre otros.

2. Tipo de Rotación

2.1 Definición de Heneman y Judge (2009)

Estos autores han descrito cuatro tipos de rotación de los empleados en dos categorías: involuntaria (iniciado por la organización) o voluntaria (iniciativa del empleado).

2.1.1 Rotación Involuntaria:

2.1.1.1 Rotación por Despido

Esta rotación es aquella que se origina por problemas de disciplina y/o rendimiento de los empleados.

2.1.1.2 Rotación por Reducción

Se produce como parte de una reestructuración o de reducción de costos de la organización, con el objetivo de mejorar la eficacia y aumentar el valor de la organización.

2.1.2 Rotación Voluntaria:

2.1.2.1 Rotación Evitable:

Es aquella rotación que se origina por un trabajo poco satisfactorio producto de las condiciones laborales, sin embargo, podría haber sido evitada por ciertas acciones organizacionales, tales como un aumento de sueldo o una nueva asignación de trabajo.

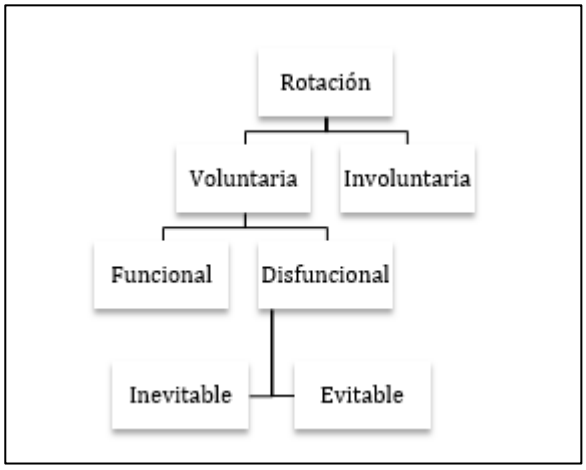
2.1.2.2 Rotación Inevitable:

Es la rotación que ocurre en circunstancias imprevistas, por ejemplo, la muerte del empleado, traslados, problemas de salud, entre otros.

2.2 Definición de Griffeth y Hom (1991)

Por su parte, Griffeth y Hom (1991) clasificaron la rotación voluntaria en dos categorías: Rotación Involuntaria, Rotación Voluntaria, que a su vez la divide en Rotación Voluntaria Disfuncional Inevitable, Rotación Voluntaria Disfuncional Evitable.

Gráfico 1. Esquema Clasificación de Rotación



Fuente: Griffeth y Hom (1991)

2.2.1 Rotación Voluntaria Funcional:

Corresponde a la renuncia de los empleados que no han realizado su gestión de manera óptima.

2.2.2 Rotación Voluntaria Disfuncional:

Se origina por la renuncia voluntaria de aquellos empleados que sí han obtenido buenos resultados para el negocio.

2.2.2.1 Rotación Voluntaria Disfuncional Inevitable:

Es aquella situación en la que ni el individuo, ni la organización habría sido capaz de cambiar la situación que lleva al empleado a salir de la empresa. Un claro ejemplo sería un problema de salud, cambio de domicilio o cambio de sede de la empresa.

2.2.2.2 Rotación Voluntaria Disfuncional Evitable:

Es la que se produce por factores en los que la empresa es responsable, tales como: cultura organizacional negativa, pobre supervisión e insatisfacción con el trabajo asignado.

Para el presente estudio tomaremos en cuenta la clasificación realizada por Heneman y Judge, y nos centraremos en la rotación evitable.

3. Modelos de Rotación:

Existen distintos modelos que estudian la rotación, los cuales describen diversos factores. A partir de la literatura encontrada, hemos considerado los siguientes modelos:

3.1 Modelo de March y Simon (1958):

Según este modelo, la rotación voluntaria es el resultado de la decisión racional adoptada por el individuo de no pertenecer a la empresa, la cual depende, a su vez, de dos factores: por un lado, de las percepciones que desarrolla el trabajador respecto a lo deseable que le resultaría abandonar la empresa y, por otro, de las percepciones sobre la facilidad para hacerlo.

Respecto a la deseabilidad percibida del abandono, el modelo establece que la misma está afectada por la satisfacción que experimenta el individuo en relación a su trabajo y por las percepciones que el trabajador mantiene respecto a las posibilidades existentes de transferencia interna. Es decir, cuanto menor es la satisfacción en el trabajo y/o menores son las posibilidades de transferencia intraorganizativa que percibe el trabajador, mayor será el deseo que experimentará de abandonar la empresa.

En cuanto a las percepciones que el trabajador tiene sobre la facilidad de encontrar trabajos adecuados fuera de la organización, esta variable depende de la percepción que sostenga el individuo sobre el número de alternativas existentes fuera de la empresa, que a su vez es influenciada por un conjunto de características personales y ambientales.

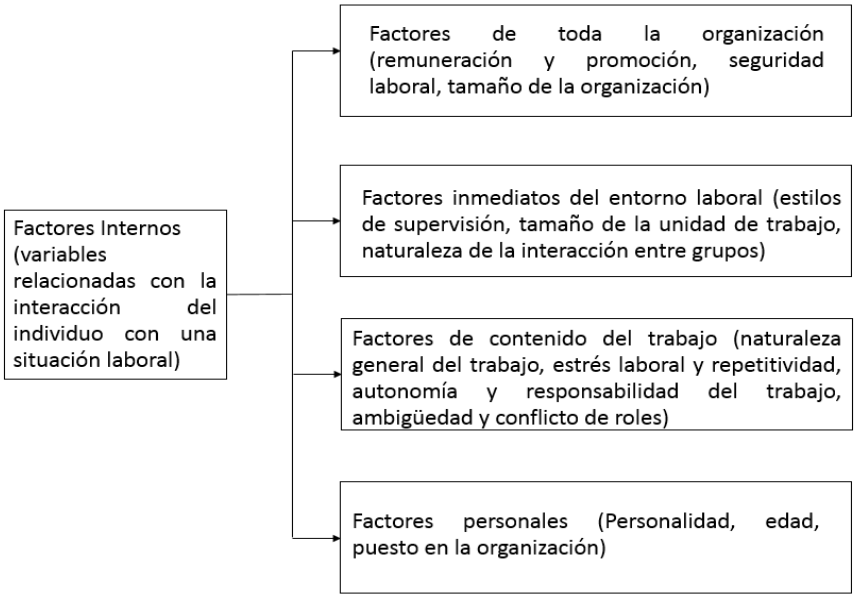
3.2 Modelo de Porter y Steers (1973).

Se basa en 70 estudios de rotación, en los cuales afirman que la satisfacción en el trabajo influye en la decisión de pertenencia en la organización. La satisfacción en el trabajo se refleja como la suma de las expectativas del individuo, las cuales las divide en cuatro factores, tales como: Factor de la organización en su conjunto (políticas salariales y de promoción), factores de entorno laboral inmediato (tamaño de la unidad en su trabajo, estilos de supervisión, relaciones con sus compañeros, entre otros). factor del propio trabajo (naturaleza y requisitos para realizarlo), y factor de individuo (edad, antigüedad, etc.)

Estos factores podrían influir en un conjunto de expectativas del colaborador y en consecuencia, en decidir marcharse de la organización.

Gráfico 2. Factores del Modelo Porter y Steers.

Fuente: Porter y Steers (1973)



3.2.1 Factores de la organización.

3.2.1.1 Remuneración y promoción.

Cuando los empleados observan que las oportunidades de crecimiento profesional en sus puestos de trabajo actuales son limitadas, prefieren unirse a otras compañías que pueden proporcionar crecimiento de carrera y buenos paquetes de compensación.

3.2.1.2 Estabilidad laboral.

Las organizaciones que están experimentando un alto nivel de ineficacia o de inestabilidad pueden tener altos niveles de rotación de empleados (Alexander, J, y Nuchols, 1994).

3.2.1.3 Tamaño de la organización.

Algunos empleados buscan nuevas oportunidades de desarrollo en empresas con estructuras organizacionales grandes que ofrecen línea de carrera.

3.2.2 Factores inmediatos del entorno laboral.

3.2.2.1 Estilos de supervisión.

Los empleados necesitan dirección y orientación por parte de sus líderes. Los nuevos empleados necesitan mayor acompañamiento, pues están en proceso de aprendizaje y adaptación a su puesto de trabajo.

3.2.2.2Tamaño de la unidad de trabajo.

La unidad de trabajo varía según el tamaño y la estructura de cada organización; lo cual suele estar relacionado con las oportunidades de carrera.

3.2.2.3 Naturaleza de la interacción entre grupos.

La interacción entre equipos de trabajo es importante para generar sinergia. Los empleados que tienen una buena relación con sus pares tienen una mejor percepción del clima laboral; por ende, la probabilidad de abandonar la empresa es menor.

3.2.3 Factores de contenido laboral.

3.2.3.1 Naturaleza del trabajo.

De acuerdo con algunos consultores, la influencia más importante en la satisfacción de los empleados son las características del trabajo en sí. Se destacan algunos factores importantes como: el desafío en el trabajo, el alcance del trabajo, la diversidad de trabajo y las prácticas de retención de personal, aspectos que finalmente varían de persona a persona, dependiendo de su entorno y perspectiva (Fried y Ferris, 1987).

3.2.3.2 Estrés y repetitividad del trabajo.

Debido al rol que ocupan, algunos colaboradores están expuestos a altos niveles de estrés, por lo que optan por buscar otras oportunidades laborales en compañías que les permitan mantener un mejor balance vida-trabajo.

De igual forma, la repetitividad del trabajo de los puestos operativos dificulta la continuidad de los colaboradores, quienes buscan posiciones más retadoras.

3.2.3.3 Autonomía y responsabilidad del trabajo.

La falta de autonomía en el trabajo limita el desarrollo de los colaboradores, lo cual incrementa la intención de abandonar la empresa.

3.2.3.4 Ambigüedad y conflicto de roles.

La ambigüedad y conflicto de roles suele generar desorden en la organización, debido a la falta de claridad en los procesos, generando duplicidad de funciones y evasión de responsabilidad.

3.2.4 Factores personales.

3.2.4.1 Personalidad.

Las actitudes relacionadas a la satisfacción laboral actúan como un factor predictivo de la rotación (Johnson, Parasuraman, Futrell y Black, 1990).

3.2.4.2 Edad:

Generalmente la edad influye en la empleabilidad, lo cual es un factor determinante en la decisión de permanecer o abandonar la organización.

3.2.4.3 Puesto en la organización:

Este factor está orientado a la percepción que tienen las personas en cuanto a la contribución de su rol en la organización.

Finalmente, Porter y Steers (1973), argumentaban que en el futuro se debía hacer hincapié en la psicología del proceso de distanciamiento entre el empleado y la organización, a lo que denominan **"Withdrawal process**" (proceso de distanciamiento, generado por la influencia de la insatisfacción del colaborador al no cubrir sus expectativas). Asimismo, sugieren se preste atención a los niveles de eficacia de los empleados al estudiar la rotación, ya que, es posible que los empleados de alto rendimiento "High Potential", se marchen por razones distintas a los empleados de menor rendimiento.

4.3 Modelo de Mobley (1977)

Nos explica cómo el trabajador percibe y evalúa la satisfacción, al igual que al medio ambiente laboral y cómo los aspectos individuales afectan dicha percepción.

Las consecuencias negativas de la rotación de personal al amparo de este modelo son: los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control.

Por otro lado, las consecuencias positivas son: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.

Es más, un modelo heurístico[2] que descriptivo, en el que predominan los componentes de tipo impulsivo sobre los de corte racional.

Existen tres versiones simplificadas de este modelo. La primera es la propuesta por Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), luego la versión de Miller, Katerberg y Hulin (1979) y finalmente la propuesta por Hom y Griffeth (1991).

4.4 Modelo de Price (1977):

Indica que las variables que determinan la satisfacción son:

- El salario.
- La integración (la participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización).
- La comunicación informal (que recibe sobre su desempeño a través de sus compañeros).
- Comunicación formal (que recibe el trabajador oficialmente en relación con su desempeño).
- La centralización (el nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización).

Este modelo integra estas variables organizacionales como determinantes de la satisfacción y ésta a su vez de la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización. Esta decisión puede verse afectada de forma positiva o negativa, dependiendo las alternativas que encuentre el trabajador en el mercado laboral.

4.5 Modelo Multi-ruta de Steers y Mowday (1981):

Estos autores estructuraron su modelo en tres segmentos: origen de las expectativas y actitudes del trabajo, cómo las actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo y el proceso por el cual la intención de abandonar un trabajo conduce a la rotación de personal. Este modelo marcó muchos constructos innovadores, incluyendo la noción de que los esfuerzos para cambiar el medio ambiente laboral, podría interrumpir el proceso de insatisfacción laboral que promueve el retiro del trabajador.

4.6 Sheridan y Abelson (1983):

Su modelo se basa en dos factores: el compromiso organizacional y la tensión laboral, los cuales pueden conducir al abandono del trabajo. Bajo este modelo, la rotación de personal es considerada una evolución de conductas menos extremas, como el ausentismo y el bajo desempeño.

[2] Descubierto por el autor.

4.7 Modelo de Fichman (1988):

Este modelo sostiene que toda persona está motivada para realizar una acción, la cual puede variar en intensidad, dependiendo que tan atractivos sean los resultados a obtener. Para este modelo es importante la comprensión de las necesidades de los empleados para reducir la rotación de personal, por lo que utiliza la teoría de Maslow (1954) y la teoría económica para entender el fenómeno de la rotación de personal.

De la teoría de Maslow, tomas las necesidades del trabajador, las cuales pueden clasificarse en:

1. Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias.
2. Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias.

Para Fichman (1988), las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos de los administradores para manejar la rotación, además de considerar las necesidades primarias como básicas para la retención de los trabajadores eficientes.

Estas aportaciones de Fichman (1988) han generado investigaciones sobre los impulsos y las necesidades de los empleados con el objetivo de entender la rotación de personal.

Entre ellas se encuentran las de McClelland (1961), quien elaboró un esquema de clasificación en el que sobresalen tres de los impulsos más dominantes: logro, asociación y poder.

4.8 Modelo de Lee y Mitchell (1994):

Estos autores propusieron un modelo que busca entender el proceso de la toma de decisión y de terminación. Esto mediante el proceso completo de la proyección y la toma de decisiones, que comienzan con un "shock en el sistema", un evento específico que impulsa al empleado para tomar juicios deliberados en relación con su trabajo y probablemente a considerar el retiro del trabajo.

También establecieron que el contexto social y cognitivo que rodean experiencias del shock proveen un marco de decisiones o marco de referencias, con el cual se interpreta el shock en toda su dimensión, como una novedad o amenaza.

Tabla 1: Resumen de los Modelos de Rotación.

Modelos	**Proceso se orienta**	**Factores/ Procesos**
March y Simon (1958)	Proceso proviene de una decisión racional	Percepciones que desarrolla el trabajador respecto a lo deseable que le resaltaría abandonar la empresa.
		Percepciones sobre la facilidad para hacerlo.
Porter y Steers (1973)	Proceso relacionado a la satisfacción, lo que da origen a los factores	Factor de la organización en su conjunto.
		Factores del entorno laboral inmediato.
		Factor del propio trabajo.
		Factor de individuo.
Mobley (1977)	Proceso que evalúa tres aspectos, tales como la satisfacción, medio ambiente e individual.	Factores positivos
		Factores negativos
Price (1977)	Orientado a la satisfacción en los cinco aspectos	1. El salario.
		2. La integración
		3. La comunicación informal
		4. Comunicación formal
		5. La centralización
Steers y Mowday (1981)	Este modelo también se orienta en la satisfacción	Parte del origen de las expectativas y actitudes del trabajo
		Cómo estas actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo
		Proceso por el cual se produce la intención de abandonar un trabajo
Sheridan y Abelson (1983)	Está orientado al compromiso organizacional	La rotación está relacionada con el compromiso organizacional y la tensión en el trabajo
		La rotación es la evolución de conductas menos extremas: ausentismo, disminución del desempeño, etc.
Modelo de Fichman (1988):	La rotación está relacionada a la motivación	Relación con teoría de las necesidades de Maslow.
		Las necesidades se relacionan con la teoría económica.
Lee y Mitchell (1994)	Proceso - toma decisión para la rotación.	Estos procesos de toma de decisiones se inician con un shock al empleado, así hasta que decide abandonar la posición

Fuente: Elaboración propia

Para el presente estudio tomaremos en cuenta el modelo de Porter y Steers, el cual relaciona la rotación voluntaria con la satisfacción laboral a través de cuatro factores que incluyen aspectos organizacionales y personales.

A diferencia de los modelos de March y Simon, Mobley y Price, que también consideran a la satisfacción laboral como un aspecto determinante para la rotación, el modelo de Porter y Steers considera factores y subfactores que hacen posible un análisis más profundo de la problemática de rotación de esta empresa. Por otro lado, el modelo de Lee y Mitchell aborda a la rotación como un proceso razonable y progresivo, sin examinar los factores que influyen en él.

CAPÍTULO III. Visión, Misión, Valores.

1. Declaración de la visión.

Ser el referente global de seguridad, respetado y admirado como líder, con el objetivo de construir un mundo más seguro.

2. Declaración de la misión.

Generar valor para nuestros clientes, la sociedad y accionistas ofreciendo soluciones de seguridad integrales y especializadas contando con la tecnología más avanzada y el talento de los mejores profesionales.

3. Valores y creencias como parte de la cultura organizacional.

Son ocho los valores que guían las acciones de la empresa, tales como:

- Proactividad: Superar las expectativas mediante la toma de iniciativa.
- Creación de valor: Generar valor económico colaborando con un mundo más seguro.
- Orientación al cliente: Trabajar por y para los clientes.
- Transparencia: Ganar la confianza y el respeto de los grupos de interés.
- Excelencia: Una actitud personal, una manera permanente de ser, de hacer las cosas bien desde el principio hasta el final.
- Liderazgo: Consecuencia natural del respeto y la confianza.
- Trabajo en equipo: Compromiso de alcanzar un objetivo común, con la suma de todos.
- Marca: El valor que los diferencia, transmite sus valores, los une y los representa.

La empresa considera que cualquier cambio empieza siempre por las personas. Por ello, ha diseñado un Modelo de Liderazgo global y transversal para impulsar su transformación cultural, el cual se basa en los siguientes principios:

- Espíritu de Equipo:
  Potenciar el talento y la meritocracia, así como fomentar un buen ambiente de trabajo y la autonomía de los equipos para la toma de decisiones.

- Orientación a Resultados:
  Actuar con perseverancia, ambición e integridad para obtener los mejores resultados de acuerdo

a los valores.

- Pasión por el Cliente:
  Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos, asumiendo nuevos desafíos y generando valor al negocio y al cliente, desarrollando siempre una relación de confianza para exceder sus expectativas.

- Responsabilidad y Compromiso:
  Ser dueños de su trabajo y responsabilizarse con humildad y transparencia para obtener objetivos, respondiendo a los cambios que surjan con flexibilidad y madurez, de manera proactiva y dando el ejemplo.

- Transformación e Innovación:
  Tener actitud de escucha, mentalidad abierta, buscando la mejora continua, pensar en grande, actuar con determinación, curiosidad y agilidad en el desarrollo del cambio y entender el error como parte del aprendizaje.

4. Determinación de objetivos a largo plazo

El Plan Estratégico Corporativo del 2018-2020, tiene como objetivo general afianzar el liderazgo de la empresa en la industria a través de tres pilares básicos: Digitalización, Innovación y Crecimiento, siendo sus objetivos estratégicos los siguientes:

a) Optimización de los recursos del negocio actual.
b) Impulso de las capacidades y consolidación de la cultura común.
c) Promoción de la innovación como la piedra angular del negocio.

Por otro lado, los objetivos estratégicos de empresa estudiada son:

- Incremento de rentabilidad a través del crecimiento en participación de mercado (Captación de nuevos clientes).
- Fidelización de clientes (Reducción del “churn rate”: indicador de bajas tempranas de los clientes).
- Optimización de recursos a través de la implementación de mejoras tecnológicas en sus procesos y procedimientos

CAPÍTULO IV. Análisis y Diagnóstico Situacional.

1. Análisis de la variable del macroentorno

1.1. Entorno Político.

El Perú atraviesa una crisis política debido a numerosos casos de corrupción y conflicto de poderes, los cuales generan alta incertidumbre e inestabilidad que podría afectar la inversión privada en el país (The Washington Post, 2019).

Por otro lado, el gobierno ha diseñado una política pública de seguridad ciudadana la cual se encuentra plasmada en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019 -2023[3], en el marco de la Ley No 27933 – Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana.

Esta política identifica regiones que requieren la atención prioritaria del estado y de la sociedad en su conjunto. En ese sentido, el gobierno ha creado instituciones que velan por la seguridad ciudadana, tales como el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC), máximo organismo encargado de la formulación, conducción y evaluación de las políticas de seguridad ciudadana; con autonomía funcional y técnica. Así mismo, el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC) tiene competencia para dictar las normas y procedimientos relacionados con la Seguridad Ciudadana en el marco de la presente Ley.

1.2. Entorno Económico

El Perú, entre el 2002 y el 2013, se distinguió como uno de los países de mayor dinamismo en América Latina, ello respaldado con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6,1% anual. Entre el 2014 y el 2017, la expansión de la economía se desaceleró a un promedio de 3,0% anual, como consecuencia de la caída del precio internacional de las materias primas, entre ellas el cobre, principal producto de exportación peruana. Durante el 2018, el país creció 4% (INEI, 2019). Mientras que en el 2019 el crecimiento fue de solo 2.16%, el más bajo en los últimos 10 años.

Tabla 2: Comparativo de Producto Bruto Interno

[3] Decreto Supremo Nº 056-2018-PCM.

Cuadro N° 7
PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)
Año Base 2007=100

Actividad	2018/2017					2019/2018				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Economía Total (PBI)	**3,1**	**5,4**	**2,5**	**4,8**	**4,0**	**2,4**	**1,2**	**3,2**	**1,8**	**2,2**
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7,2	10,5	6,3	5,1	7,6	4,9	1,9	1,3	5,3	3,2
Pesca y acuicultura	2,9	25,6	3,5	150,6	39,9	-20,3	-32,2	14,0	-29,0	-25,2
Extracción de petróleo, gas y minerales	0,3	-0,5	-2,7	-2,0	-1,3	-0,5	-2,3	0,3	2,1	-0,1
Manufactura	0,0	10,3	1,2	10,8	5,7	-0,9	-6,8	4,1	-2,3	-1,7
Electricidad, gas y agua	2,4	5,2	4,1	6,5	4,5	5,9	3,8	3,7	2,4	3,9
Construcción	4,9	7,4	1,1	7,9	5,4	2,3	7,3	3,3	-4,6	1,6
Comercio	2,7	3,2	2,0	2,2	2,5	2,4	2,8	3,3	3,6	3,0
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	5,1	6,4	4,6	3,8	5,0	2,4	2,0	2,1	2,7	2,3
Alojamiento y restaurantes	3,6	3,2	4,1	4,6	3,8	3,7	4,5	5,1	5,3	4,7
Telecomunicaciones y otros servicios de información	5,3	6,0	6,1	6,6	6,0	7,4	7,6	4,0	3,5	5,6
Servicios financieros, seguros y pensiones	4,9	7,6	5,2	5,3	5,7	4,6	3,5	4,9	5,2	4,5
Servicios prestados a las empresas	3,1	2,4	5,1	4,2	3,7	3,4	3,4	3,7	3,3	3,4
Administración pública y defensa	4,3	4,2	4,6	4,9	4,5	5,0	4,9	4,9	5,0	4,9
Otros servicios	3,8	4,2	3,8	4,0	3,9	3,4	3,9	3,7	4,0	3,8
Total Industrias (VAB)	**3,0**	**5,4**	**2,6**	**4,9**	**4,0**	**2,4**	**1,2**	**3,2**	**2,0**	**2,2**
Otros impuestos a los productos y DM	4,1	6,1	1,3	4,1	3,9	2,6	1,5	3,8	0,1	2,0

Fuente: Informe Técnico 2019 - Febrero 2020 INEI

Este bajo crecimiento estuvo influenciado por la caída en la producción de tres sectores claves para la economía: pesca, manufactura y minería e hidrocarburos. Sin embargo, hubieron algunos sectores que sí tuvieron un crecimiento importante como Telecomunicaciones, Administración Pública y Defensa, y Alojamiento y Restaurantes. La actividad económica de la empresa estudiada se encuentra en el rubro "Otros Servicios" donde el crecimiento fue de 3.8% similar al del año pasado.

El riesgo país, indicador que evalúa la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales, fue de 0.85% a inicios de enero 2020 según el indicador de bonos de mercados emergentes.
Con respecto al índice de variación anual de precios, durante el periodo enero 2019 – diciembre 2019, fue de 0.5%. En relación a periodos anuales comparables, es notoriamente menor a los registrados en el año 2018 que fue 2,48% y en el 2016 con 3,34%; pero mayor a la del año 2017 (1,50%).

Con respecto a la tasa de empleo, INEI informó que la Población Económica Activa de Lima Metropolitana al 2019 (PEA) creció 0.5%, representando un total de 5.3 millones de personas; al mismo tiempo, la Población Económica No Activa (NO PEA) creció 3.2% con 2.5 millones personas.

Por otro lado, la tasa de desempleo promedio en Lima Metropolitana durante el último trimestre de 2019 fue de 6.10%. En el año analizado, del total de personas desempleadas el 44,7% (154 mil 700) corresponden a hombres y el 55,3% (191 mil 500) a mujeres. En ese sentido, el Ministerio de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral, sostienen que el mercado laboral peruano presenta profundas brechas "que son necesarias revertir". Tales como que, en el Perú, el 73% de la población económicamente activa (PEA) es informal, es decir, está compuesta por trabajadores que laboran en unidades productivas que no están registradas y no tributan; así como de personas asalariadas que no

cuentan con un seguro de salud o pensiones. Este problema se agrava en la microempresa, en la que el 91% de sus trabajadores asalariados son informales. Otra problemática que enfrenta el empleo en el país es la falta de educación, el 68% de la PEA ocupada cuenta solo con nivel educativo básico. [4]

1.3. Entorno Social

Las empresas de seguridad y vigilancia emplean mano de obra no calificada, es decir, no requieren personal con nivel de educación superior. Las posiciones más operativas trabajan 12 horas diarias, durante seis días de la semana, para completar 72 horas semanales y llegar a un ingreso mensual de 1,500 soles, con el que pueden alcanzar el monto de la canasta básica familiar. Trabajar esa cantidad de horas diarias, no les permite estudiar una profesión y menos dedicarle tiempo a su familia. Es muy probable que trabajen toda su vida de vigilantes, sin estabilidad[5]

Por otro lado, el país experimenta altos índices de inseguridad, entre los años 2012 y 2018, las denuncias por comisión de delitos aumentaron en 71,5%, al pasar de 271,813 a 466,088. En el periodo 2012-2018, la tasa de denuncias por comisión de delitos pasó de 93 a 148 denuncias por cada 10 mil habitantes. En los últimos siete años, la tasa de denuncias se incrementó en 54 denuncias, por cada 10 mil habitantes (INEI, 2019). Asimismo, durante el 2019, se registró un mayor número de faltas en el departamento de Lima con 40,109 denuncias, esto representa 47,6% del total nacional; siguen Arequipa con 8,436 denuncias, Cusco con 4,633 y la Provincia Constitucional del Callao con 3,805. Pasco presentó menor número de denuncias (161). (INEI, 2020)
En el semestre de agosto 19 a enero 20, el 85,9% de la población del área urbana a nivel nacional percibe que en los próximos doce meses puede ser víctima de algún hecho delictivo que atente contra su seguridad. Asimismo, en las ciudades de 20 mil a más habitantes esta cifra es de 88,3%, mientras que en las ciudades entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes es de 79,6% (INEI, 2020).

Tabla 3: Tipo de Acto Delictivo por Semestres del 2018, 2019 y 2020

[4] Fuente: El Comercio - Nicolás Castillo (2019)

[5] Fuente: La República - Informalidad, evasión tributaria y explotación laboral afecta a vigilantes en el país - (Sociedad, 2019)

Semestre móvil	Tipo de hecho delictivo									
	Robo a su vivienda	Robo de dinero, cartera, celular	Robo de vehículo 1/	Amenazas e intimida-ciones	Maltrato y ofensa sexual 2/	Secues-tro	Extor-sión	Estafa	Robo de negocio	Otro 3/
Indicadores semestrales										
Jul 2018 - Dic 2018	71,5	77,7	31,8	36,0	13,8	14,1	23,5	34,0	7,8	1,8
Ago 2018 - Ene 2019	71,2	77,7	31,7	36,1	13,7	14,1	23,4	33,6	7,8	1,8
Sep 2018 - Feb 2019	71,3	77,5	31,8	36,1	13,9	14,1	23,1	33,6	7,7	1,9
Oct 2018 - Mar 2019	71,3	77,6	31,3	35,8	13,9	14,1	22,9	32,9	7,8	1,8
Nov 2018 - Abr 2019	71,0	77,4	31,0	36,1	13,9	14,3	22,8	33,0	7,7	1,7
Dic 2018 - May 2019	70,6	77,1	30,7	36,2	14,3	14,2	22,4	33,1	8,1	1,6
Ene 2019 - Jun 2019	70,0	76,8	30,5	36,2	14,5	14,2	22,1	33,0	8,2	1,6
Feb 2019 - Jul 2019	69,6	76,5	30,3	35,8	14,8	14,4	21,8	33,3	8,2	1,6
Mar 2019 - Ago 2019	69,6	76,7	30,2	36,1	15,1	14,6	21,8	33,7	8,4	1,3
Abr 2019 - Sep 2019	69,3	76,3	30,1	37,1	15,5	15,4	22,5	35,0	8,8	1,3
May 2019 - Oct 2019	69,8	76,8	30,4	37,4	15,7	15,8	22,8	35,5	9,1	1,4
Jun 2019 - Nov 2019	70,1	77,0	30,5	37,5	15,7	15,8	22,6	35,8	8,7	1,5
Jul 2019 - Dic 2019	70,2	77,0	30,5	37,3	15,7	15,9	22,7	36,1	8,6	1,5
Ago 2019 - Ene 2020	70,7	77,5	31,1	37,7	15,9	16,4	23,4	36,4	8,7	1,6
Diferencia con semestre móvil anterior (puntos porcentuales)										
Jul 2019 - Dic 2019/ Ago 2019 - Ene 2020	0,5	0,5	0,6	0,4	0,2	0,5	0,7	0,3	0,1	0,1
Diferencia con semestre similar del año anterior (puntos porcentuales)										
Ago 2018 - Ene 2019/ Ago 2019 - Ene 2020	-0,5	-0,2	-0,6	1,6	2,2	2,3	0,0	2,8	0,9	-0,2

Fuente: INEI 2020

Con respecto a la percepción de inseguridad por robo de vivienda esta se mantiene alrededor de 70% en los últimos meses, como se puede apreciar en la Tabla 3.

1.4. Entorno Tecnológico

En un contexto de alta delincuencia, la tecnología en seguridad privada adquiere gran relevancia, pues brinda soluciones integrales a las empresas, desde la tecnología para las comunicaciones, hasta para la defensa de las personas. Sin duda estamos ante una nueva revolución tecnológica en materia de seguridad, en la que los nuevos métodos de diagnóstico y control, así como el manejo eficiente de gran cantidad de información, abren nuevas vías para mantener altos estándares de seguridad y vigilancia privada en un mercado financiero y operacional cada vez más global y complejo (Siete24, 2016).

Actualmente existen distintos sistemas de seguridad por aplicación como S.O.S, Alto al Crimen, entre otras utilizadas en las Municipalidades de Lima para comunicarse con la central de emergencias, enviar fotos/videos y compartir la ubicación exacta con las autoridades. Algunas permiten enviar además mensajes de auxilio a contactos elegidos, recibir noticias de interés y contactar a los bomberos y a la ambulancia municipal. En ese sentido, Municipalidades como la de Santiago de Santiago de Surco mantiene convenios con el Ministerio del Interior y Seguridad de Corea para la implementación del proyecto Smart City, con el fin de crear un mapa del delito con identificación de puntos críticos. De esta manera, los usuarios pueden reportar las emergencias a través de la aplicación. (El Peruano, 2019).
Por otro lado, se ha creado una red social, llamada “Reach”, la cual podría evitar ser víctima de un asalto en la calle. Este sistema permite recibir notificaciones de incidentes delictivos reportados por otros usuarios. La aplicación fue lanzada en el 2017 por un peruano, y es usada en países como Costa Rica,

México y Perú (El Comercio, 2018)

En efecto, se podría decir que la revolución tecnológica ha permitido contar con mayor acceso e integración de la información. Sin embargo, las empresas ahora están siendo víctimas de ciberataques que afectan gravemente sus sistemas informáticos. Este tipo de ataques está creciendo de forma exponencial debido a que es muy rentable para los delincuentes (Xataka, 2019).

1.5. Entorno Ecológico

Una de las causas del deterioro ambiental en el Perú es la pobreza existente en los ámbitos urbanos y rurales, la cual ejerce presión sobre los recursos naturales y el ambiente e impacta sobre la salud y la calidad de vida. El acelerado y desorganizado crecimiento urbano está relacionado con los problemas vinculados a la pobreza rural, y que se manifiesta en severos problemas ambientales. Es por ello, que las empresas del sector de seguridad y vigilancia buscan integrar factores medioambientales en su estrategia, en su gestión y en su actividad, como política integrada.

Entre los principales factores se encuentran la optimización del consumo de recursos naturales, minimizando las emisiones contaminantes y potenciando al máximo el reciclaje de recursos y la gestión responsable de residuos, con el fin de minimizar el impacto ambiental; instalaciones adaptadas a los requisitos que marca la ley cumpliendo la legislación ambiental aplicable; así como contando con un sistema de gestión integrado de Calidad y Medio Ambiente certificado con las Normas ISO 9001:2015 y ISO 14001:2015.

1.6. Entorno Legal - Jurídico:

El marco legal que regula la actividad de la empresa estudiada es la Ley 9370, Ley de Servicios de Seguridad Privada, así como el Decreto legislativo N° 1213, el cual regula los servicios de seguridad privada en el Perú.

Por otro lado, la Ley Nº 30299, Ley de armas de fuego, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados de uso civil fue publicada el 22 de enero de 2015 y tiene por objeto y fines regular el uso civil de armas de fuego, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados. Esta regulación comprende la autorización, fiscalización, control de la fabricación, importación, exportación, comercialización, distribución, traslado, custodia, almacenamiento, posesión, uso, destino final, capacitación y entrenamiento en el uso de armas, municiones y explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados; así como la reparación y ensamblaje de armas y municiones. El 1° de abril de 2017, mediante Decreto Supremo N° 010-2017-IN, se aprobó el Reglamento de la Ley N°

30299, Ley de armas de fuego, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados de uso civil. Esta norma jurídica alcanza a las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, y detalla los diversos aspectos contemplados en los artículos de la ley. Actualmente la Gerencia de Armas, Municiones y Artículos Conexos (GAMAC) es el órgano de línea de la Sucamec encargado de otorgar, ampliar, renovar y cancelar a nivel nacional la licencia para la fabricación, comercialización, importación, exportación, internamiento, almacenamiento, traslado, posesión y uso de armas, municiones y conexos de uso civil, que son empleadas para brindar los servicios de seguridad privada y resguardo, caza, deporte y para defensa personal. (SUCAMEC).
Aunque no se conocen cifras exactas, fuentes de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC) estimaron que actualmente existen unas 100,000 armas ilegales en el país y 150,000 no cuentan con licencia.

Con dinero en mano, adquirir armas en el mercado negro se hace tan fácil como ir a una tienda de abarrotes. La venta puede realizarse también por "delivery". En este negocio informal, un revólver puede llegar a costar S/.100 y las balas S/0.50 por unidad, revela el especialista en seguridad Julio Acurio[6].

Otra norma importante para el sector es la Ley de Protección de Datos Personales - Ley N° 29733 a través de sistemas de video vigilancia, la cual tiene por objeto garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales, previsto en el artículo 2 numeral 6 de la Constitución Política del Perú, a través de su adecuado tratamiento, en un marco de respeto de los demás derechos fundamentales que en ella se reconocen. El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos a través de la Dirección Nacional de Justicia es la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales. (El Peruano, 2020).

2. Análisis de las Variables del Microentorno (Cinco fuerzas de Porter)

2.1. Poder de Negociación de los Clientes

El poder negociador de los clientes es moderado. Por un lado, se trata de un mercado atomizado de muchos compradores no organizados. Sin embargo, estos compradores pueden cambiar de proveedor de servicio sin mayor inconveniente.

2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Se considera que el poder de negociación de los proveedores principales es relativamente bajo, debido a que los equipos de seguridad son productos de tecnologías no exclusivas que se pueden adquirir de diferentes mercados globales. La gestión de abastecimiento de estos productos se realiza desde Argentina.

[6] Fuente: Diario Correo, 2016.

2.3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es relativamente baja como consecuencia de las barreras de entrada existentes, las cuales se basan en una alta inversión de capital para infraestructura y equipos (oficinas, central de monitoreo, unidades de transporte) y el posicionamiento de la marca en el mercado peruano.

2.4. Rivalidad entre los competidores existentes

Existe una marcada rivalidad entre las empresas del sector que suele manifestarse en constantes promociones y estrategias de precios.

Entre las empresas de seguridad mejor posicionadas en el mercado peruano están: Verisure, Prosegur, Liderman, G4S, Mapfre y Boxer.

2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Consideramos que la amenaza es baja, pues a pesar de que se pueden encontrar modernos sistemas de video a precios accesibles, no representan una amenaza directa, debido a que el servicio de la empresa en estudio incluye elementos diferenciadores como su central de monitoreo a distancia y la respuesta inmediata ante emergencias.

Como resultado del análisis del macro y microentorno, podemos concluir que, a pesar de la fuerte competencia, el sector es atractivo para las empresas actuales debido a la perspectiva de crecimiento de los servicios de seguridad en el país, la cual favorece el desarrollo de negocios rentables en el mediano y largo plazo.

CAPÍTULO V. Análisis Interno de la Organización

5.1 Funcionamiento de la empresa

5.1.1 Modelo de Negocio

Tabla 4: Business Model Canvas – Empresa estudia

8	6	2	3	1
Socios Claves ✓ Activistas: Programa "Alto al Crimen", Liga de Lucha contra el Crimen. ✓ Proveedores ✓ Sociedad Nacional de Seguridad del Perú	**Actividades Claves** ✓ Marketing digital. ✓ Ventas y televentas. ✓ Gestión de atención al cliente presencial (instalaciones, mantenimiento) y asesoría telefónica. ✓ Operaciones ✓ Gestión de recaudación ✓ Reclutamiento y selección. ✓ Capacitación.	**Propuesta de Valor** ✓ Rápido Tiempo de Respuesta ✓ Monitoreo e Información en Tiempo Real ✓ Continuidad del servicio	**Comunicación** ✓ Promoción a través de redes sociales, web y programas de televisión. ✓ Visitas a clientes potenciales. ✓ Mantenimiento de relaciones de largo plazo en base a gestión de cinco puntos de contacto	**Clientes** ✓ Pequeñas y medianas empresas. ✓ Condominios y hogares de los niveles socioeconómicos: A, B y C.
	7 **Recursos Clave** ✓ Capital humano: talento. ✓ Cultura organizacional. ✓ Know how del negocio. ✓ Moderna infraestructura. ✓ Tecnología		4 **Canales de Distribución** ✓ Página Web ✓ Sistema Telefónico ✓ Atención presencial	
9 **Estructura de Costos** ✓ Costos fijos y variables ✓ Costos directos e indirectos			5 **Estructura de Ingresos** 2019: crecimiento orgánico en un 6.2%, ventas de 278.1 millones euros.	

Fuente: Elaboración Propia

1. Clientes:

La compañía se enfoca en dos segmentos:

- Negocios de pequeñas y medianas empresas
- Hogares

Los servicios que se ofrecen varían según las necesidades específicas siendo un elemento importante para la definición de la propuesta de servicios, el tamaño y distribución de las instalaciones que se desea proteger.

2. Propuesta de Valor:

La propuesta de valor de la empresa se basa en los siguientes atributos:

El primer atributo es el rápido tiempo de respuesta a incidentes que se puede lograr con la central de monitoreo y su servicio exclusivo de vigilantes motorizados denominados “Acuda”. Asimismo, cuentan con el servicio exclusivo de seguridad inteligente denominado "Ojo de Halcón" que garantiza la máxima protección en edificios las 24 horas del día, todos los días al año. El vigilante del sistema interactúa en tiempo real y de forma permanente con los clientes cuando éstos entran o salen de sus hogares y en caso de producirse alguna incidencia, lanza una alerta a la policía.

Otro atributo importante es la información en tiempo real a la que puede acceder cada cliente, sin necesidad de que se active la alarma. Esto es posible con el Servicio Smart que opera mediante una aplicación móvil.

El tercer elemento de la propuesta de valor es la continuidad del servicio que brinda mediante su sistema denominado Triple Seguridad: anti intrusión, anti inhibición y anti sabotaje. Estos protocolos garantizan la eficacia del servicio ante intentos de sabotaje del sistema o corte de suministro eléctrico.

3. Comunicación:

La empresa cuenta con una estrategia de comunicación de alta presencia en las redes sociales, principalmente a través de los denominados “influencers”, quienes muestran lo interactivo del servicio. También se promocionan los productos en los medios de comunicación tradicionales como la prensa, radio y televisión.

Por otro lado, son comunes las visitas a los clientes potenciales para promocionar los servicios que ofrece la empresa mediante propuestas personalizadas.

Asimismo, es importante para la estrategia del negocio mantener relaciones a largo plazo con los clientes; por lo que es clave una atención de calidad, permanente y oportuna que se realiza principalmente por el sistema telefónico y/o sistema web, enfocados en cinco puntos de contacto: servicio de atención al cliente, contratación del servicio, proceso de instalación, revisión técnica y lanzamiento de alarmas/Acudas.

4. Canales de Distribución:

Los canales de distribución que se emplean para el servicio son directos mediante página web, sistema telefónico y atención presencial.

La página web y los sistemas telefónicos están disponibles las 24 horas todos los días del año.

El canal presencial se emplea principalmente para el contacto con clientes potenciales, contratación del servicio y revisiones técnicas.

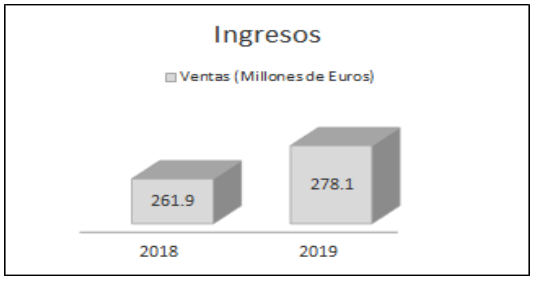
La captación de nuevos clientes o servicios a su vez se realiza mediante tres vías:

I. Fuerza de Ventas Masiva: es la más grande con alrededor de 200 Asesores Comerciales que realizan el proceso de ventas con la modalidad "puerta a puerta", enfocándose en pequeñas empresas y hogares. Esta fuerza de ventas está distribuida en ocho sucursales en el país: Piura, Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Ica, Lima, Arequipa y Cusco.
II. Fuerza de Ventas Estratégica: Es la que se dirige a las pequeñas y medianas empresas, y/o cadenas de negocio.
III. Call Center de Ventas y Post Venta: Mediante este sistema se ofrecen los diferentes productos y servicios de la compañía.

5. Estructura de Ingresos:

En el periodo 2019, se reportaron ingresos globales de 278,1 millones de euros, lo que supone un incremento del 6,2% (2018: 261,9 millones de euros), esto se debió a la diversificación de los mercados en los que opera esta unidad de negocio, lo que ha originado se reduzca el impacto de la devaluación de las divisas iberoamericanas.

Gráfico 3: Ingresos Totales por Ventas 2018 - 2019.



Fuente: Memorias 2019 de la Empresa de Seguridad y Vigilancia

6. Actividades Clave:

Las actividades clave del negocio son:

- Marketing Digital: desarrolla e implementa estrategias de promoción de los productos y servicios en plataformas digitales.
- Ventas y televentas: Presenta la propuesta de valor a los clientes con la finalidad de incrementar la facturación de productos y servicios.
- Operaciones: Ejecuta los servicios en los plazos establecidos y en los niveles de calidad requeridos.
- Gestión de atención al cliente: Asiste permanentemente a los clientes a través de la asesoría telefónica y de forma presencial (instalaciones, mantenimiento).
- Recaudación: Permite asegurar la operación del negocio mediante la gestión de los medios de pago adecuados para asegurar el flujo de ingresos.
- Reclutamiento y selección: Incorpora al talento humano necesario para las operaciones.
- Capacitación: Entrenamiento y formación continua en los productos y servicios que se ofrecen, con énfasis en la inducción del personal nuevo.

7. Recursos Clave:

- Capital humano: El personal de ventas y operaciones es clave por su impacto en los resultados del negocio.
- Cultura organizacional: Es importante incorporar y desarrollar personas que compartan los valores de orientación al cliente, creación de valor, excelencia, transparencia y el trabajo en equipo.
- Know how del negocio: Desarrollado a lo largo de sus 43 años de servicio a nivel global.
- Moderna infraestructura: Diseñada para implementar y desarrollar la propuesta de valor de la empresa.
- Tecnología: la compañía ha desarrollado y mantiene sistemas propios con tecnología avanzada

para sus servicios.

8. **Socios Clave:**

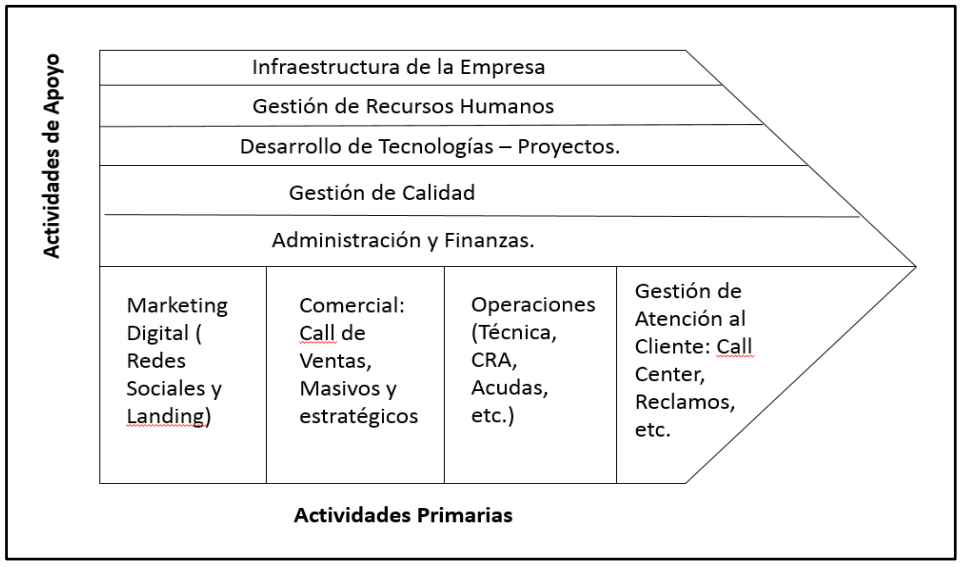
- Sociedad Nacional de Seguridad del Perú
- Proveedores: la empresa posee alianzas estratégicas con proveedores globales y locales para asegurar productos y servicios de vanguardia.
- Activistas: Sensibilizan y promueven una cultura de seguridad.

9. Estructura de Costos:

- Costos fijos: planilla y gastos del personal, gastos de alquiler, servicios, suministros internos, suscripciones y membresías, seguros, entre otros.
- Costos variables: comisiones de ventas, equipos y servicio de instalación. Estos costos varían en función a las ventas del periodo.

5.2. Cadena de Valor

Gráfico 4. Cadena de Valor.



Fuente: Elaboración Propia

Actividades Primarias:

- **Marketing:**

  Esta área desarrolla e implementa estrategias de promoción de los productos y servicios en plataformas digitales. Facilita el acercamiento a clientes potenciales.

- **Comercial:**

  Contacta y presenta propuesta de valor, de acuerdo a necesidades específicas, a los clientes potenciales captados por el área de Marketing o por el Call Center
- **Operaciones:**

  Responsable de la prestación del servicio contratado por los clientes mediante la implementación del servicio, el monitoreo a través de la Central Receptora de Alarmas y la atención inmediata a incidentes mediante el servicio de vigilantes motorizados denominado Acuda.
- **Gestión de Atención al Cliente:**

  Tiene por finalidad minimizar la cantidad de bajas tempranas (cancelación del servicio antes de la fecha de término del contrato de adquisición de equipos) a través de la fidelización de los clientes y el adecuado soporte post venta.

  Asimismo, se busca incrementar las ventas a los clientes actuales y su recomendación a nuevos clientes potenciales.

Actividades de Apoyo:

- **Gestión de Recursos Humanos:**

  Está estructurada por una jefatura con tres posiciones a su cargo dedicadas a gestión de Recursos Humanos en esta unidad de negocios. Estos puestos reciben soporte corporativo en los procesos de Compensaciones, Nóminas, Relaciones Laborales y Talento.
- **Desarrollo de Tecnologías - Proyectos:**

  Se cuenta con el respaldo de la casa matriz en España para el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como para los proyectos de transformación digital, los cuales son extendidos a sus operaciones en los diferentes países.
- **Gestión de Calidad:**

  Se trata de un área corporativa que brinda este soporte a todas las unidades de negocio del país.
- **Administración y Finanzas:**

  Se tienen un Coordinador y tres Analistas que se encargan del proceso de facturación, así como dos posiciones adicionales en controlling. Estas posiciones reportan funcionalmente a la Gerencia de Administración y Finanzas que brinda soporte a todas las unidades de negocio del país.

Como se puede apreciar, todas las actividades primarias de la cadena de valor también son consideradas en el análisis de modelo de negocio como actividades principales, lo que confirma su relevancia en la generación de la propuesta de valor de la compañía. Del mismo modo, se pueden apreciar relaciones

entre las actividades de soporte de la cadena de valor y los otros elementos del lienzo canvas descrito anteriormente.

5.3. Análisis VRIO

Tabla 5: Análisis VRIO

Factores		Valor	Raro	Inimitable	Aplicable a la Organización	Ventaja Competitiva
Talento	• Empatía del personal de Atención al Cliente	X	X		X	3
	• Conocimientos técnicos y capacidad de negociación del personal de Ventas.	X	X	X	X	4
	• Concentración y disciplina del personal de Operaciones	X	X		X	2
Procesos	• Comercial (Ventas y Televentas)	X			X	2
	• Operaciones (Central de Monitoreo, ACUDA)	X	X		X	3
	• Atención al cliente	X			X	2
Recursos	• Tecnologías de equipos	X		X	X	3
	• Infraestructura	X			X	2
	• Contratos - acuerdos	X			X	2

4 puntos: Ventaja competitiva sostenible 3-2 puntos: Ventaja competitiva temporal

1 punto: Ventaja competitiva parcial 0 puntos: Sin ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis VRIO se han identificado como uno de los elementos claves de la estrategia corporativa de la empresa estudiada, las competencias técnicas y habilidades blandas del personal de ventas que hacen posible comunicar eficazmente la propuesta de valor de la empresa a clientes potenciales, así como a los clientes actuales para ofrecerle nuevos servicios.

Asimismo, son importantes las actividades que contribuyen a las relaciones a largo de plazo con los clientes, las cuales tienen un impacto en los resultados financieros del negocio. Estas actividades se basan en la atención permanente y oportuna de la central de monitoreo, el trato del personal de atención al cliente, así como una adecuada gestión para desarrollar y ofrecer productos y servicios de altos estándares basados en las últimas tecnologías disponibles en el mercado.

5.4. Análisis FODA

Con la finalidad de complementar el análisis interno de la organización se ha aplicado la metodología FODA con los resultados expuestos en el siguiente cuadro.

Tabla 6: Análisis FODA

Fortalezas	**Debilidades**
❖ Know-how del negocio y posicionamiento en el mercado con tradición corporativa de 43 años en el mercado internacional. ❖ Cultura de Innovación a nivel corporativo. ❖ Producto diferenciado (commodity + servicio) ❖ Oficinas en zonas estratégicas a nivel nacional. ❖ Rapidez operativa en la atención al cliente para la gestión de incidentes. (Dentro de 10 minutos por un acuda). ❖ Infraestructura moderna y segura.	❖ Alto índice de "churn" (indicador de bajas tempranas de los clientes) que impacta en los resultados del negocio por los altos costos de los equipos. ❖ Estructura organizacional no estable (equipos incompletos, alta rotación). ❖ No se cuenta con plan de capacitación en base a un diagnóstico de necesidades específicas. ❖ No se cuenta con un sistema de medición de clima laboral ❖ Poca interacción entre el área comercial y las demás áreas de la compañía. ❖ Políticas y procedimientos locales no actualizados. ❖ Bajo nivel de desarrollo de habilidades blandas en líderes del área comercial.
Amenazas	**Oportunidades**
❖ Comoditización del producto (alarma). ❖ Fuerte competencia de empresas especializadas en alarmas. ❖ Limitada cobertura de internet en algunas zonas que no permite la expansión del servicio. ❖ Exposición a ciberataques.	❖ Crecimiento de la demanda debido a las altas tasas de inseguridad. ❖ Posibilidad de optimización del servicio debido a la fusión con Telefónica. ❖ Incremento del uso de smartphones favorece implementación de nuevas funcionalidades del servicio Smart.

Fuente: Elaboración Propia.

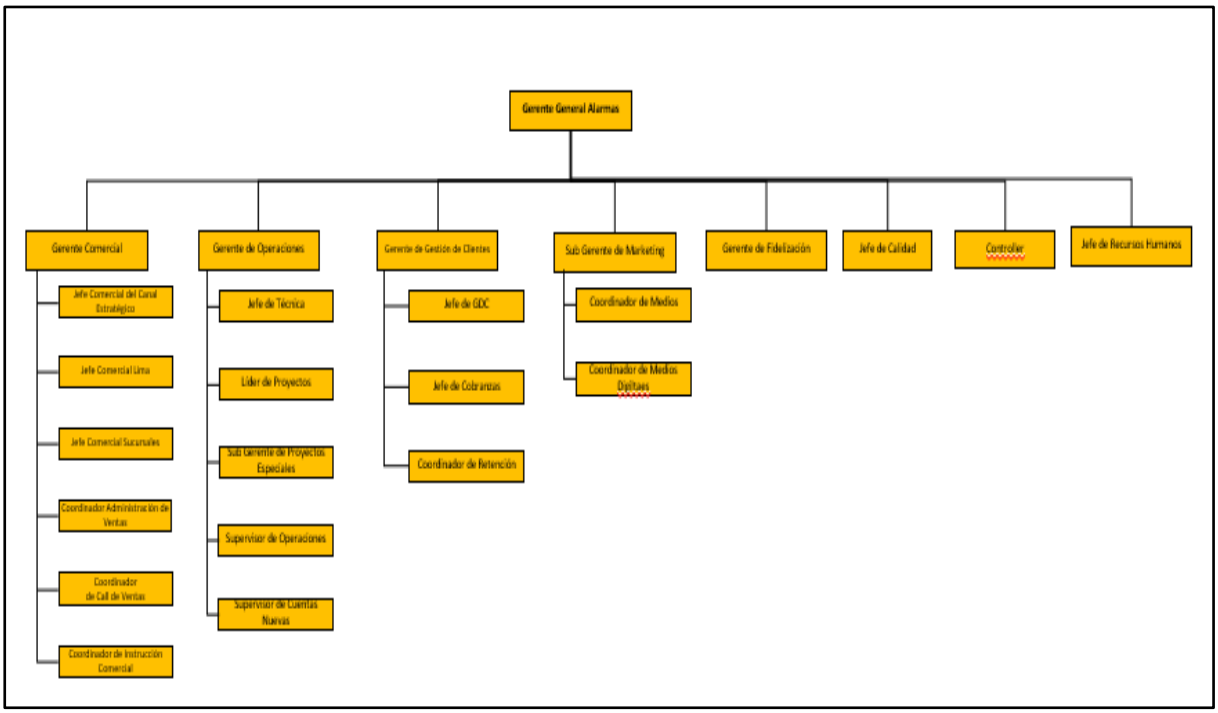
Como se puede observar, existen oportunidades que la empresa podría aprovechar si es que mejora sus capacidades organizativas y las competencias de su equipo comercial

5.5. Estructura Organizacional y de Recursos Humanos.

1. **Estructura Organizacional de la Empresa:**

   La empresa es dirigida por un Gerente General a quien le reportan ocho posiciones como se muestra en el siguiente cuadro.

Gráfico 05: Estructura del Negocio

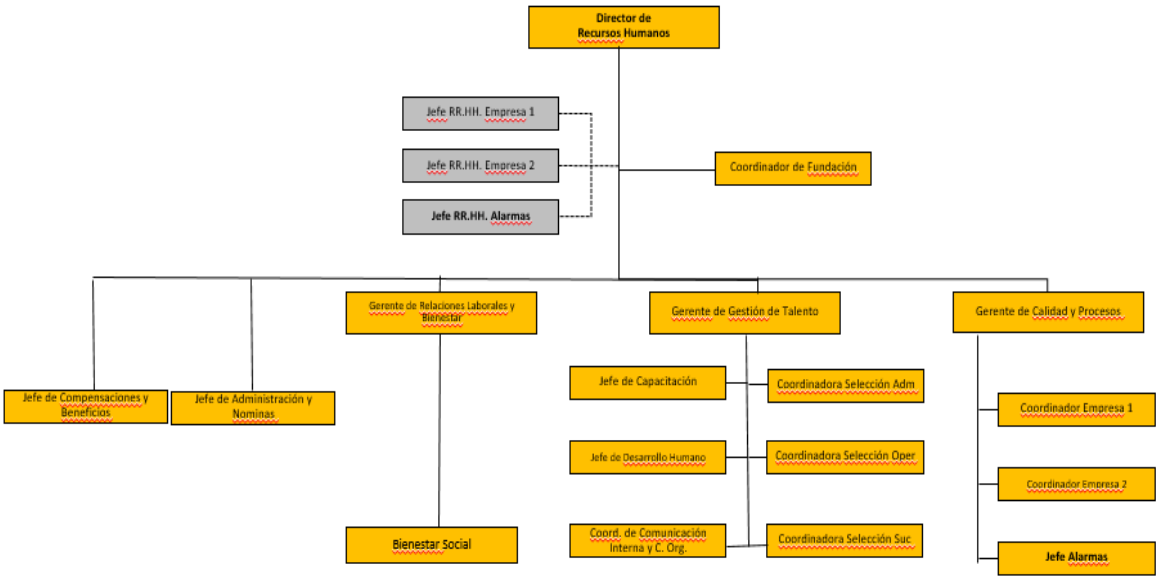


Fuente: Empresa de Seguridad y Vigilancia

Cabe precisar que la jefatura de Recursos Humanos, la jefatura de Calidad y el Controller pertenecen a gerencias corporativas a las cuales también reportan funcionalmente.

2. **Estructura de Recursos Humanos Corporativo**

Gráfico 06: Estructura de Recursos Humanos – Corporativo



Fuente: Empresa de Seguridad y Vigilancia

La estructura corporativa de Recursos Humanos está liderada por un Director Regional, quien lidera esta función en Perú y México.

En la operación de Perú, le reportan un Jefe de Compensaciones y Beneficios, un Jefe de Administración y Nóminas, un Gerente de Relaciones Laborales y Bienestar, un Gerente de Gestión de Talento y un Gerente de Calidad y Procesos.

Esta estructura cuenta con trece colaboradores los cuales brindan servicios a tres empresas del grupo, incluyendo la empresa en estudio.

CAPÍTULO VI. Estudio de Campo

1. Objetivos del Estudio:

Identificar las causas más influyentes en la rotación del área comercial de la empresa estudiada.

2. Metodología:

Los instrumentos de medición que se han utilizado en el presente estudio son:

1. Análisis de Datos Secundarios:

a) Revisión de encuestas de salida del periodo 2019

Se revisaron las Encuestas de Salida de los Asesores Comerciales y se analizaron los factores con mayor incidencia en la rotación voluntaria, según el modelo de Porter y Steers: estilos de supervisión/ autonomía, factores personales, estrés laboral (clima laboral, condiciones de trabajo), remuneración y promoción (oportunidades de crecimiento).

b) Revisión de indicadores de rotación del periodo 2017 al 2019

Con esta información se tuvo un acercamiento inicial a la problemática y permitió enfocar las siguientes actividades.

2. Entrevistas a profundidad semi estructuradas dirigidas a las siguientes posiciones clave y/o grupos de interés.

Las preguntas realizadas a los entrevistados tienen el objetivo de obtener de fuente primaria los factores relacionados a la rotación de los Asesores Comerciales.

a) Jefatura de Recursos Humanos: Responsable de la supervisión de los procesos: selección, inducción, clima laboral, capacitación, desarrollo y compensaciones, los cuales están vinculados a causas de la rotación.
b) Jefatura Comercial Lima: Responsable del proceso comercial en la zona lima, en donde se concentra la mayor rotación. Le reportan los Coordinadores Comerciales.
c) Coordinadores Comerciales: Dirige a los Supervisores Comerciales, quienes a su vez lideran a los Asesores comerciales, cuya rotación es el objetivo del estudio.
d) Coordinadora de Selección de Personal: Responsable de ejecutar el proceso de selección del área comercial.

e) Instructor Comercial: Encargado de realizar el proceso de instrucción (inducción en el puesto de trabajo) a los Asesores Comerciales.

Las entrevistas realizadas nos permitieron describir la problemática de acuerdo a la percepción de nuestros grupos de interés y confirmar los factores asociados a la rotación que se consideraron en el diseño de las encuestas. Estas entrevistas fueron transcritas y agrupadas para un mejor análisis.

3. Encuesta dirigida a los Asesores Comerciales estructurada en dos partes:

a) Las preguntas del 1 al 16 están referidas a los factores del modelo teórico elegido para el presente estudio, considerándose los que más se adecuan a la naturaleza del negocio.
b) Las preguntas del 17 al 29 tienen por finalidad conocer con mayor profundidad los estilos de liderazgo del área comercial.

   Esta herramienta fue clave para la identificación de los principales factores asociados a la problemática. Así mismo, nos permitió identificar oportunidades de mejora de la organización.

4. Focus Group aplicado a una muestra de Asesores Comerciales con la finalidad de profundizar en los hallazgos obtenidos de los resultados de las encuestas

CAPÍTULO VII. Diagnóstico de la Problemática

7.1 Análisis de la Rotación

Este análisis inicia con la revisión de los indicadores de la empresa en estudio, de su área comercial y la que se produce en el puesto de los Asesores Comerciales. Asimismo, se analiza el comportamiento de la rotación voluntaria en este último segmento.

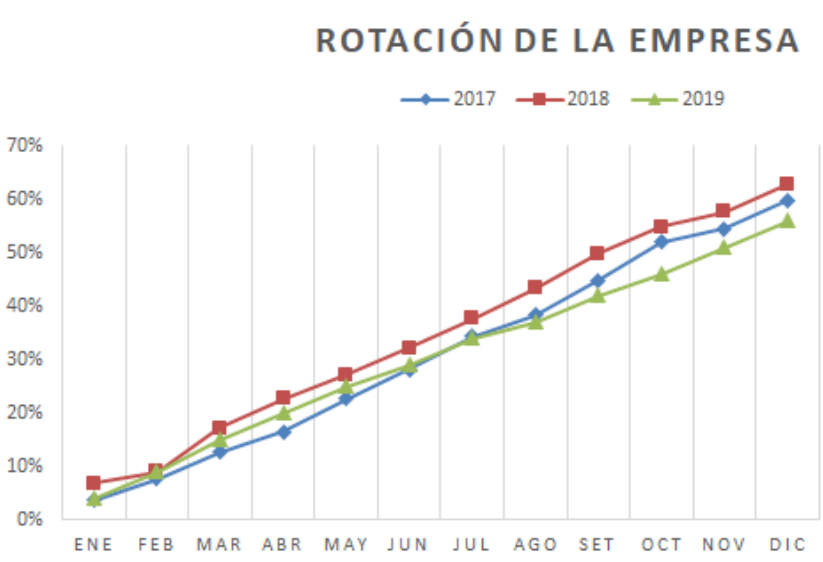
Seguidamente, se revisan los resultados de las encuestas de salida con la finalidad de tener una visión general de la problemática para enfocar el análisis en las principales causas.

De igual forma, se realiza una estimación de los costos asociados a la rotación para confirmar su relevancia e impacto económico.

Finalmente, se profundiza el estudio de las principales causas mediante el análisis de los resultados de las entrevistas, encuestas y los focus group realizados.

7.1.1. Rotación Acumulada de la Empresa:

Gráfico 07: Rotación Acumulada



RA	2017	2018	2019
ENE	4%	7%	4%
FEB	8%	9%	9%
MAR	13%	17%	15%
ABR	17%	23%	20%
MAY	23%	27%	25%
JUN	28%	32%	29%
JUL	34%	38%	34%
AGO	38%	43%	37%
SET	45%	50%	42%
OCT	52%	55%	46%
NOV	54%	58%	51%
DIC	60%	63%	56%

Fuente: Elaboración Propia

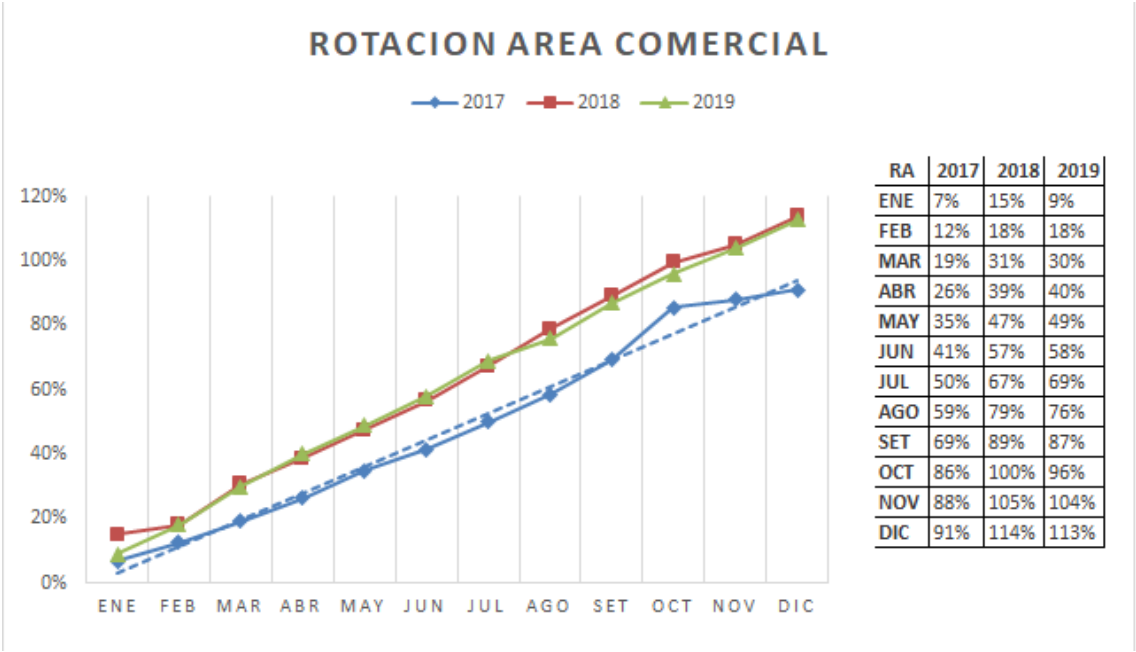
Como se observa en el gráfico, la rotación acumulada de la empresa en el año 2017 fue de un 60%.

Durante el 2018 subió a 63%, lo que se explica en parte por una reestructuración del área comercial y cambios en la política salarial en ese año. En el año 2019 la rotación acumulada bajó a 56%, sin embargo, esta disminución no se observó en el área Comercial

7.1.2. Rotación Acumulada del Área Comercial:

La rotación acumulada del área comercial se incrementó significativamente durante el 2018, por las razones comentadas anteriormente. En 2019 no hubo mayor variación, no obstante, la rotación general de la empresa disminuyó en ese año.

Gráfico 08: Rotación del Área Comercial



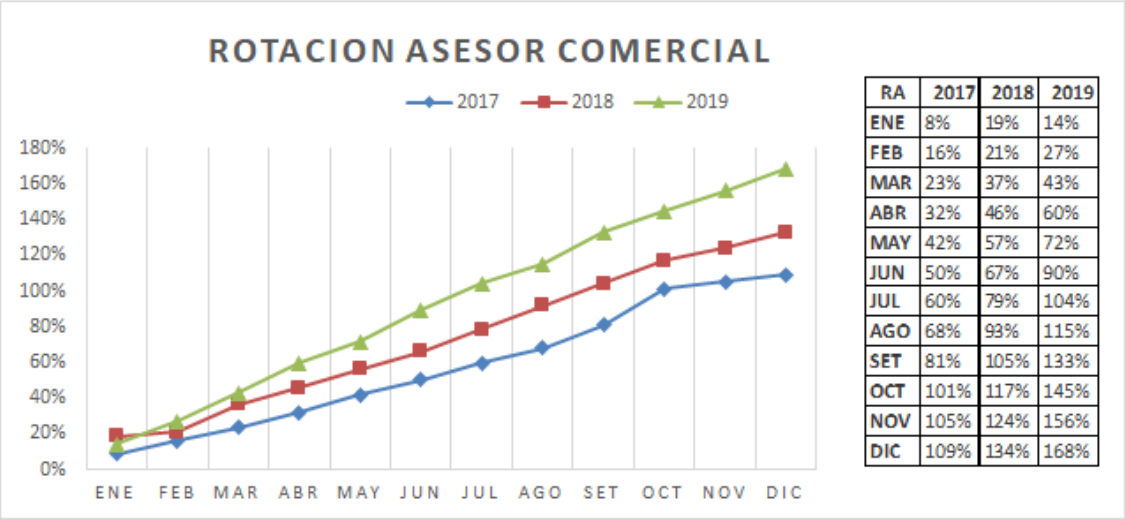
RA	2017	2018	2019
ENE	7%	15%	9%
FEB	12%	18%	18%
MAR	19%	31%	30%
ABR	26%	39%	40%
MAY	35%	47%	49%
JUN	41%	57%	58%
JUL	50%	67%	69%
AGO	59%	79%	76%
SET	69%	89%	87%
OCT	86%	100%	96%
NOV	88%	105%	104%
DIC	91%	114%	113%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.3. Rotación Acumulada de Asesores Comerciales:

Los Asesores Comerciales son el grupo objetivo del estudio, pues es el factor de talento que genera ventaja competitiva (Análisis VRIO) para la estrategia del negocio, debido a que son los principales responsables de la comunicación de la propuesta de valor de la empresa y su labor impacta directamente en la generación de ingresos de la empresa. La rotación total en este grupo tiene una tendencia creciente en los últimos tres años.

Gráfico 09: Rotación Acumulada - Asesores Comerciales

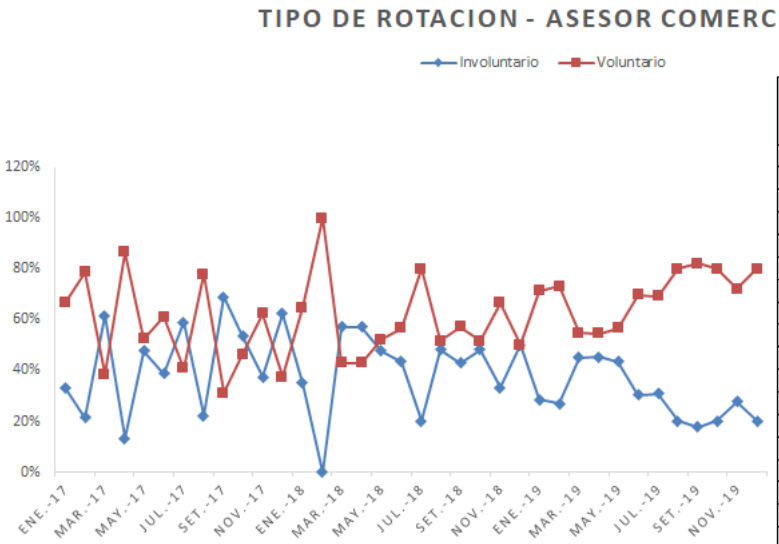


RA	2017	2018	2019
ENE	8%	19%	14%
FEB	16%	21%	27%
MAR	23%	37%	43%
ABR	32%	46%	60%
MAY	42%	57%	72%
JUN	50%	67%	90%
JUL	60%	79%	104%
AGO	68%	93%	115%
SET	81%	105%	133%
OCT	101%	117%	145%
NOV	105%	124%	156%
DIC	109%	134%	168%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.4. Tipos de Rotación de Asesores Comerciales

Gráfico 10: Tipos Rotación - Asesores Comerciales



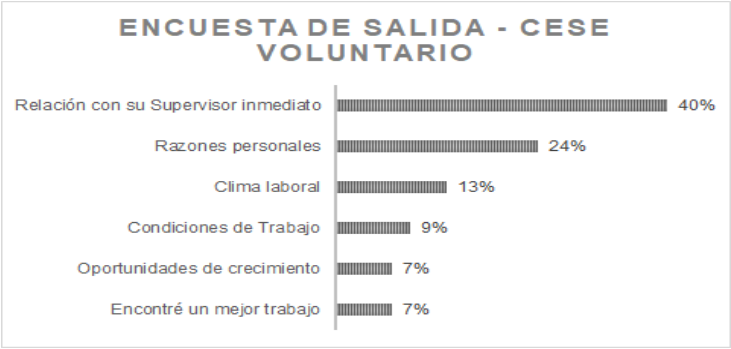
Mes/Tipo R.	Involuntario	Voluntario	Mes/Tipo R.	Involuntario	Voluntario
Ene-17	33%	67%	Jul-18	20%	80%
Feb-17	21%	79%	Ago-18	48%	52%
Mar-17	62%	38%	Set-18	43%	57%
Abr-17	13%	87%	Oct-18	48%	52%
May-17	48%	52%	Nov-18	33%	67%
Jun-17	39%	61%	Dic-18	50%	50%
Jul-17	59%	41%	Ene-19	29%	71%
Ago-17	22%	78%	Feb-19	27%	73%
Set-17	69%	31%	Mar-19	45%	55%
Oct-17	53%	47%	Abr-19	45%	55%
Nov-17	38%	63%	May-19	43%	57%
Dic-17	63%	38%	Jun-19	30%	70%
Ene-18	35%	65%	Jul-19	31%	69%
Feb-18	0%	100%	Ago-19	20%	80%
Mar-18	57%	43%	Set-19	18%	82%
Abr-18	57%	43%	Oct-19	20%	80%
May-18	48%	52%	Nov-19	28%	72%
Jun-18	43%	57%	Dic-19	20%	80%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico, se evidencia que en el año 2019 la rotación voluntaria predomina claramente sobre la involuntaria. Por tanto, al mejorar este indicador se puede reducir sustancialmente la rotación total de este personal clave, del área comercial y de la empresa.

7.1.5. Revisión de Encuestas de Salida

Gráfico 11: Motivos de Renuncias



Fuente: Encuestas de Salida 2019 Empresa de Seguridad y Vigilancia

Como se visualiza en el gráfico, el 40% de los colaboradores que renunciaron durante el periodo 2019 manifestaron que el motivo fue la mala relación con su supervisor inmediato, el 24% tomó la decisión por motivos personales y el 13% indicó que se debió al clima laboral de la empresa.

Siendo que las respuestas referidas a "razones personales" se consideran como parte de la rotación inevitable (no dependen de la gestión de la empresa), las dos principales razones de renuncia mencionadas fueron la relación con los supervisores y el clima, el cual se relaciona con la satisfacción laboral.

7.2. Costos de la Rotación:

Los datos históricos de rotación de la empresa sugieren que los costos administrativos asociados tienen un impacto de cierta relevancia en los indicadores financieros de la empresa. Por tanto, es conveniente su medición y análisis.

Los principales componentes del costo asociado a la rotación son:

7.2.1 **Costo de Incorporación:** relacionados a la búsqueda, selección e ingreso del nuevo colaborador. Se consideran los siguientes conceptos:

- Reclutamiento (convocatorias)
- Selección (entrevistas, evaluación psicológica)
- Entrenamiento en el puesto (instrucción en productos de la empresa y técnicas de venta)
- Indumentaria

Tabla 7: Costo de Incorporación

COSTOS				
Reclutamiento	Selección	Costos Instrucción	Indumentaria	Costo Total
S/165	S/397	S/117	S/80	S/759

Fuente: Empresa de Seguridad y Vigilancia 2020. Elaboración propia.

Teniendo como referencia que el salario básico de ingreso es de S/.930 nuevos soles, el total de los costos asociados a la incorporación de un nuevo colaborador es de S/759 nuevos soles, los cuales representan el 81.61% del salario mensual de la posición que se busca cubrir.

7.2.2 **Costo Adaptación:** Está relacionado al tiempo que le toma al nuevo colaborador, el aprendizaje y dominio del puesto, lo cual implica una productividad menor a la esperada (brecha de productividad) al menos durante los tres primeros meses. En ese sentido, el monto obtenido se ha calculado en función al costo laboral del Asesor Comercial.

Tabla 8: Costo según brecha de Productividad

Mes	% Brecha de Productividad	Monto
Primer	75%	S/1,392
Segundo	50%	S/928
Tercer	25%	S/464
Total		S/2,784

Fuente: Empresa de Seguridad y Vigilancia 2020. Elaboración propia.

Por lo tanto, el costo total asociado a la rotación por cada Asesor que se repone se estima en S/. 3,543.

Tabla 9: Costo Total de Rotación

Costo Total Rotación		
Conceptos	N° de Puestos	Costo Total
C.Incorporación	1	S/759
C. Adaptación*	1	S/2,784
Total		S/3,543

Fuente: Empresa de Seguridad y Vigilancia 2020. Elaboración propia.

En consecuencia, se puede afirmar que el retiro voluntario de un colaborador representa un costo de cuatro veces su salario básico. Asimismo, se estima que el costo anual de la rotación voluntaria en el 2019 estuvo alrededor de 0.75 millones de soles, mientras que la rotación total alcanzó los 1.08 millones de soles.

7.2. Principales causas de la Rotación en el área Comercial:

El análisis de las causas de rotación se realizó mediante una encuesta dirigida a los Asesores Comerciales que contiene dos partes. En la primera se evalúan los factores generales que inciden en la rotación según el modelo teórico elegido para el estudio (Porter y Steers, 1973).
En la segunda se analiza con mayor profundidad los factores vinculados al liderazgo en el área comercial, debido a que en las encuestas de salida se evidenció que era un aspecto clave para el estudio.

7.2.1 Análisis de Factores Generales.

El nivel de satisfacción de los aspectos que influyen en la rotación voluntaria se analizó de manera general y también segmentada por variables demográficas.

Tabla 10: Resultados Generales - Factores Asociados a la Rotación

Item	Factores de Rotación	Porcentaje
1	Instrucción (Ingreso)	73%
2	Retos y desafios de la posición	82%
3	Modelo remunerativo	56%
4	Clima Laboral	66%
5	Beneficios (descuentos corporativos, entre otros)	61%
6	Balance vida personal y laboral (permisos, jornada laboral, entre otros)	73%
7	Oportunidades de desarrollo y carrera	57%
8	Relación con sus Superiores	82%
9	Relación con sus pares	91%
10	Entrenamiento en técnicas de ventas	71%
11	Entorno de trabajo (lugar fisico, tecnologia, etc.)	55%
12	Comunicación interna	70%
13	Evaluación de Desempeño	75%
14	Feedback (Retroalimentación)	77%
15	Reconocimiento del desempeño	51%
16	Estabilidad laboral (contratos, rotación, entre otros)	56%
Porcentaje de Satisfacción General		**68%**

%	Fortalezas
%	Oportunidades de Mejora

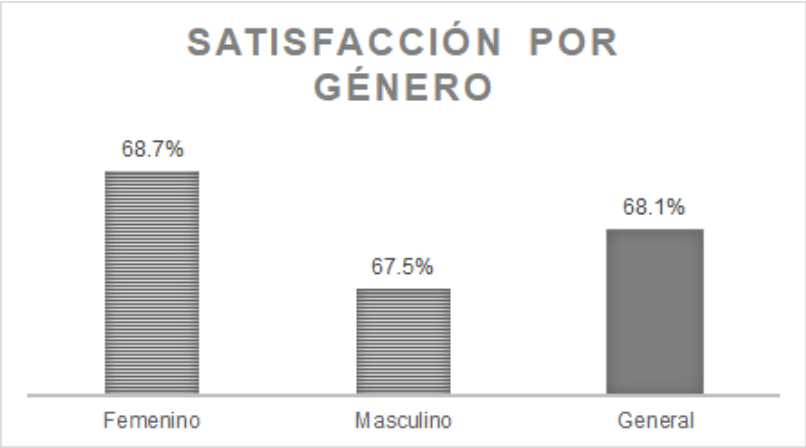
Fuente: Encuestas Asesores Comerciales Empresa de Seguridad y Vigilancia. Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro la satisfacción general con respecto a los factores listados es de 68%.

Al revisar los resultados por segmentos se puede apreciar que el nivel de satisfacción no se ve influido

por el género. Sin embargo, la edad y el tiempo de servicios sí presentan resultados interesantes para el análisis.

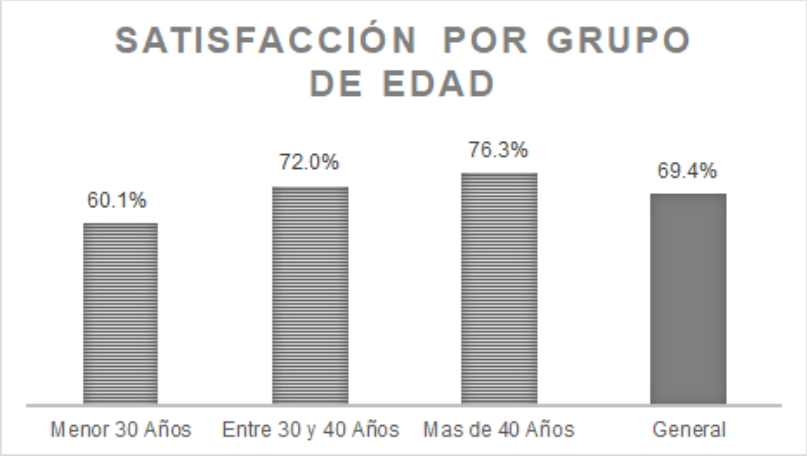
Gráfico 12: Satisfacción por Género



Fuente: Elaboración Propia

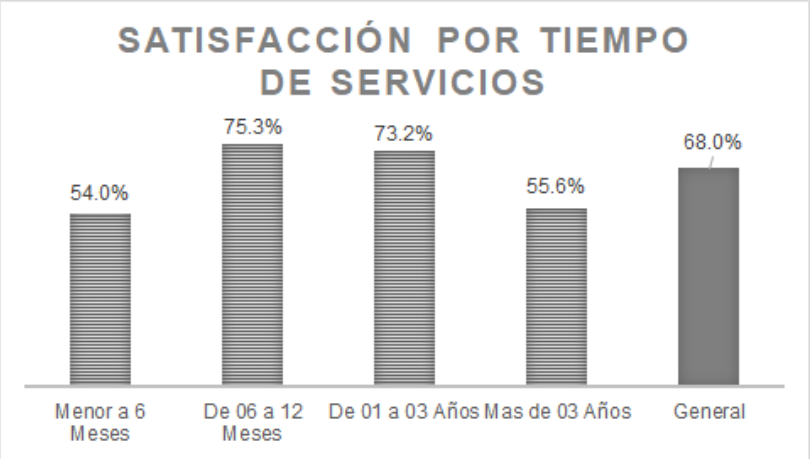
Así encontramos que los trabajadores menores de 30 años muestran claramente una menor satisfacción que el resto de los colaboradores.

Gráfico 13: Satisfacción por Grupo de Edad



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 14: Satisfacción por Tiempo de Servicios

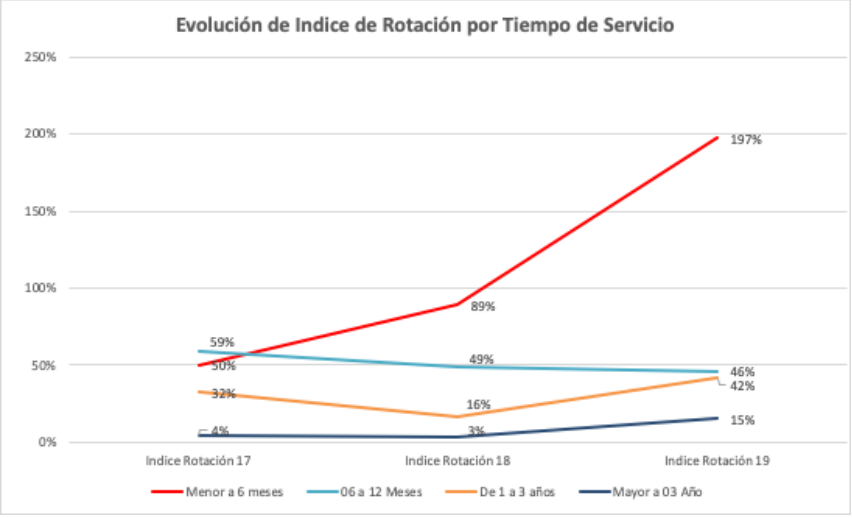


Fuente: Elaboración Propia

Del mismo modo, el personal con menos de seis meses en la empresa manifiesta una menor satisfacción que el personal con más tiempo de servicios. Este bajo nivel de satisfacción se traduce en una mayor rotación en este segmento e impacta en "churm" (indicador de bajas tempranas de los clientes) de la empresa de estudio (Análisis FODA).

En el siguiente gráfico se puede apreciar que en los últimos dos años ha existido una clara relación entre la rotación y el tiempo de servicios.

Gráfico 15: Evolución de la Rotación por Tiempo de Servicios



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se aprecia una tendencia creciente en el segmento de mayor nivel de rotación: trabajadores con menos de seis meses de tiempo de servicios.

De acuerdo a los resultados generales obtenidos en la referida encuesta, se han identificado las siguientes fortalezas, reconocidas por los colaboradores:

1. **La relación con los pares:**
   Mantienen un buen ambiente de apoyo mutuo y compañerismo.

2. **Los retos y desafíos de la posición:**
   Los Asesores Comerciales reconocen la importancia que tiene su función y el impacto en los resultados de la compañía. Asimismo, manifestaron orgullo de pertenecer a una empresa trasnacional.
3. **La relación con sus supervisores:**
   Si bien en esta encuesta es considerada una fortaleza, en la revisión de las encuestas de salida, entrevistas y focus se encontraron diferentes situaciones que confirmaron la necesidad de realizar un análisis más profundo de este factor.

   Por otro lado, en la encuesta también se identificaron las principales oportunidades de mejora, que se describen a continuación:

1. **Reconocimiento del Desempeño:**
   En la tabla de resultados generales de la encuesta solo el 51% de los Asesores Comerciales manifiestan que no se sienten reconocidos por sus supervisores cuando tienen una buena performance. En los comentarios de las encuestas y el focus manifestaron que no sienten que su trabajo y esfuerzo sea valorado, lo cual les resulta desalentador.

2. **Modelo Remunerativo:**
   El modelo remunerativo es muy criticado por los Asesores Comerciales, pues manifiestan que no es claro, suele modificarse sin la debida explicación y no lo perciben justo.
   Hasta el año 2018 se les otorgaba el beneficio del pago “asegurado” de las dos primeras comisiones a los nuevos colaboradores. Este beneficio se eliminó sin mayor justificación afectando los ingresos de este personal durante sus primeros meses en los que suelen realizar pocas ventas debido a que se encuentran en proceso de aprendizaje y adaptación.
   El actual modelo remunerativo fue implementado en el 2019 y comunicado a través de un correo electrónico sin mayor explicación, lo cual generó malestar en la fuerza de ventas, quienes lo consideran confuso y desmotivador.

El principal cuestionamiento es que no perciben sus comisiones completas, si no cumplen con vender ciertos productos del portafolio (GPS y Circuito Cerrado de Televisión); en ese caso se les aplica un descuento por "no venta". Cabe mencionar que solo el 15% de los Asesores Comerciales logra vender este tipo de productos, lo que contribuye a la percepción de injusticia.

Por otro lado, colaboradores provenientes de empresas de la competencia, manifiestan que los incentivos que recibían en dichas empresas eran mejores.

Otro aspecto importante a mencionar es que el área de Recursos Humanos tiene poca injerencia en el diseño de planes de incentivos. Así mismo, los profesionales de esta área reconocen que se debe trabajar en el programa de beneficios y ofrecer convenios corporativos más atractivos.

3. **Entorno de Trabajo:**

   Como se puede observar en la tabla de resultados generales de la encuesta, sólo el 55% de la fuerza de ventas encuestada está satisfecha con su entorno de trabajo.

   La estrategia de ventas es "puerta a puerta", enfrentándose a las distintas condiciones climáticas y a la poca predisposición de muchos de los prospectos para atenderlos.

   Además, consideran que no cuentan con las herramientas necesarias, pues los paquetes de datos que tienen en sus smartphones son insuficientes para desarrollar su labor y cuando desean hacer sus registros en las oficinas de la empresa, no suelen encontrar computadoras disponibles. Asimismo los equipos que usan para hacer simulación del servicio son escasos para la cantidad de prospectos que visitan cada día. Del mismo modo, las unidades de transporte no cubren las necesidades de toda la fuerza de ventas.

4. **Estabilidad Laboral:**

   Los Asesores Comerciales sienten que no hay estabilidad laboral en la empresa, pues los contratos se renuevan todos los meses.

   Además, consideran que la alta rotación en el área comercial les afecta pues repercute en la distribución y asignación de zonas de venta, lo que les genera incertidumbre. Sin embargo, perciben que no existe una preocupación por parte de la gerencia por abordar esta problemática.

5. **Oportunidades de Desarrollo y Carrera:**

   El 57% de los encuestados sostiene que la empresa no ofrece oportunidades de desarrollo y carrera.

   Al indagar acerca de este resultado, encontramos que los Asesores Comerciales se refieren al crecimiento salarial en su mismo puesto. Al respecto comentaron que no conocen las reglas para definir cambios de categorías salariales.

De otro lado, perciben que no reciben el apoyo adecuado para su adaptación. Luego de la instrucción en el puesto tienen poco acompañamiento en el campo durante sus primeras semanas. Asimismo, no reciben más capacitación técnica que podría ayudarles a mejorar su rendimiento

Esta percepción coincide con las apreciaciones de los Coordinadores Comerciales referidas a que algunos Supervisores prefieren no capacitar y desarrollar a sus equipos por temor a perder sus puestos.

6. **Clima Laboral:**

Como se aprecia en la tabla de resultados generales de la encuesta, sólo el 66% de los Asesores Comerciales encuestados considera que la empresa tiene un buen clima laboral.

Uno de los aspectos por mejorar es el trato hostil que perciben algunos colaboradores por parte de los líderes del área comercial, por la forma en que los presionan para que cumplan de las metas de ventas.

Así mismo, manifiestan que no existe una comunicación fluida entre la fuerza de ventas y las demás áreas, lo cual no propicia soluciones eficientes a los problemas o necesidades que se presentan.

Por otro lado, afirman que no existe un buen balance entre su vida personal y laboral, ya que normalmente la jornada de trabajo es extensa y variable, incluye citas con clientes los fines de semana, así como llamadas a altas horas de la noche. Los líderes del área no consideran que esta situación sea un problema.

También manifiestan que no tienen actividades de integración en el área comercial, además es común que no puedan participar en la celebración de fechas especiales que realiza la empresa.

Otro aspecto importante a resaltar es que actualmente la compañía no realiza encuestas de clima laboral.

7. **Proceso de Selección de Personal:**

El área comercial tiene una percepción negativa del proceso de selección, el cual no es considerado como un proceso que agregue valor. Esta apreciación se debe a que muchas de las personas que se incorporan a la empresa no cumplen con el perfil del puesto, es decir, no cuentan con las competencias y experiencia requeridas por el área comercial, por lo cual muchos terminan renunciando antes de los seis meses.

Por otro lado, algunos de los líderes del área comercial afirman que no recibieron formación en técnicas de entrevistas de selección, actividad de capacitación que consideran podría ayudarles a contribuir de mejor manera al proceso.

Otro aspecto importante a comentar es que el perfil del puesto no se mantiene actualizado, lo cual genera retrasos y/o no conformidades en el proceso.

Finalmente, se evidenció que el área de Selección no realiza un análisis de la efectividad de sus procesos ni de los costos asociados.

7.2.2. Análisis de factores relacionados a Liderazgo:

Con respecto los aspectos relacionados a las competencias de liderazgo de los supervisores y jefes del área Comercial se ha obtenido una satisfacción general de 75%.

Tabla 11: Factores relacionados a Liderazgo.

Item	Factor Liderazgo	Total General
17	Supervisor Directo - Brinda un trato justo y equitativo a los integrantes del equipo	80%
18	Supervisor Directo - Muestra capacidad de escucha activa y comprensión generando empatia	73%
19	Supervisor Directo - Lidera con el ejemplo.	64%
20	Supervisor Directo - Es flexible, se muestra comprensivo ante una actividad y/o emergencia personal	87%
21	Supervisor Directo - Comunica claramente los objetivos y expectativas de la posición	80%
22	Supervisor Directo - Mantiene al equipo informado de los temas relevantes que impactan al área	78%
23	Supervisor Directo - Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera.	71%
24	Supervisor Directo - Orienta a su equipo y brinda soporte en temas laborales complejos	69%
25	Supervisor Directo - Soluciona los problemas de manera efectiva	76%
26	Supervisor Directo - Brinda los recursos necesarios para la realización de mis funciones	73%
27	Supervisor Directo - Ofrece feedback constante y objetivo sobre mi desempeño	75%
28	Supervisor Directo - Reconoce el buen desempeño	77%
29	Supervisor Directo - Delega funciones a sus colaboradores según sus habilidades y experiencia.	77%
Porcentaje General del Factor Relacionado a Liderazgo		**75%**

%	Fortalezas
%	Oportunidades de Mejora

Fuente: Encuestas Asesores Comerciales Empresa de Seguridad y Vigilancia. Elaboración propia

Como se puede observar, solo el 64% de los encuestados consideran que sus jefes lideran con el ejemplo. Algunos Asesores Comerciales comentan que sus supervisores resaltan la importancia del factor humano, sin embargo, en algunas ocasiones no demuestran empatía hacia ellos ni tampoco un interés genuino por las personas, enfocándose únicamente en los resultados. Otro aspecto mencionado es la poca claridad en la comunicación de la forma de trabajo y los horarios de ruta, lo que en ocasiones se percibe como una falta de consideración.

Por otro lado, sólo el 69% manifiesta que sus jefes los orientan y les brindan soporte en temas complejos. Algunos Asesores Comerciales consideran que sus Supervisores no están lo suficientemente capacitados

para su función tanto en aspectos de conocimientos técnicos como en cualidades de liderazgo. Asimismo, muchos de ellos no realizan trabajo de campo con sus equipos o lo hacen con poca frecuencia, por lo que no brindan el entrenamiento adecuado. También se comenta que algunos Supervisores Comerciales se enfocan en trabajar con los Asesores Comerciales antiguos que tienen buenos resultados, descuidando el aprendizaje y desarrollo de los nuevos Asesores.

7.3 **Conclusiones del diagnóstico de la problemática**

a) La rotación de los Asesores Comerciales (personal clave para la generación de ventaja competitiva sostenible) tiene una tendencia creciente en los últimos tres años y tiene un impacto considerable en la rotación del área comercial y de la empresa. Esta tendencia creciente se presenta en mayor grado en el segmento de trabajadores con menos de seis meses de tiempo de servicios (Gráfico 14)

b) Al comparar los tipos de rotación en los Asesores Comerciales, se puede observar que en el último año predomina claramente la rotación voluntaria sobre la involuntaria (Gráfico 10). Por lo mencionado, se confirma la relevancia del análisis de la rotación voluntaria de los Asesores Comerciales.

c) Asimismo, se evidencia la importancia de focalizar medidas en los colaboradores con menos de 6 meses en la empresa. Por lo tanto, resulta relevante analizar los procesos de selección e inducción y desarrollar iniciativas que nos permitan atender una debilidad que se tiene como empresa, referida a la poca estabilidad organizacional del área comercial (Análisis FODA). Estas iniciativas tendrían un impacto positivo tanto en la rotación voluntaria como involuntaria

d) En la revisión de data secundaria (encuestas de salida) se encontró que las dos principales razones de renuncias del último año fueron la relación con los supervisores y el clima laboral, que a su vez se relaciona con la satisfacción laboral. Es importante resaltar que la empresa actualmente no cuenta con un sistema de medición de clima lo cual es una debilidad identificada en el análisis FODA.

e) La rotación de un Asesor Comercial tiene un costo de cuatro veces su salario. El costo de la rotación voluntaria durante el 2019 estuvo alrededor de 0.75 millones de soles, mientras que la rotación total alcanzó los 1.08 millones de soles. Por lo tanto, se justifica plenamente la implementación de un plan de acción para mejorar esta problemática.

f) Los resultados de la encuesta referidos a los factores generales asociados a la rotación tienen coherencia con los hallazgos obtenidos en la revisión de información secundaria (encuesta de salida), entrevistas y focus group. Sin embargo, esta coherencia no se presenta en el factor de Relación con Supervisores, donde los Asesores Comerciales manifiestan una satisfacción alta, no obstante, los comentarios recibidos a través de las otras fuentes de relevamiento de información indican lo contrario.

g) Esta contradicción también se presenta en los resultados de la encuesta de los factores relacionados a liderazgo. Creemos que esta incoherencia se podría deber a la desconfianza de los Asesores Comerciales con respecto a la confidencialidad de las encuestas, las que respondieron vía web.

h) Se identificaron como principales causas asociadas a la rotación: la falta de reconocimiento del desempeño, el modelo remunerativo, el entorno de trabajo, la poca estabilidad laboral, la falta de oportunidades de desarrollo y carrera; y el clima laboral. Asimismo, se confirmó la necesidad de mejorar el proceso de selección (Tabla 10).

i) La empresa no cuenta con una medición de clima laboral, por lo que no existe un mecanismo de análisis que permita establecer planes de acción. Se encontró que el trato de algunos Supervisores Comerciales es hostil y los horarios de los Asesores Comerciales no les permite tener un balance entre su vida personal y laboral. Por otro lado, los Asesores Comerciales no participan en actividades de integración que realiza la empresa, situación que no favorece a su motivación y sentido de pertenencia.

j) Dentro de los aspectos de mejora relacionados al liderazgo en el área comercial, se evidenció la necesidad de potenciar las habilidades blandas de los Supervisores y Jefes Comerciales. Asimismo es necesario que se involucren en el aprendizaje y desarrollo de los Asesores Comerciales participando en el diagnóstico de sus necesidades de capacitación y en el acompañamiento de su plan de desarrollo (Tabla 11).

CAPÍTULO VIII. Formulación de las Estrategias de Gestión de Personas

Considerando los hallazgos en cuanto a rotación, enfocamos el plan de intervención en el desarrollo un programa de gestión humana en un periodo de un año para generar resultados sostenibles que contribuyan a la sostenibilidad del negocio.

1. **Objetivos del Plan Propuesto**

   Disminuir la rotación de Asesores Comerciales en un periodo de un año, a fin de contribuir en la reducción de los costos administrativos asociados, fidelizando a la fuerza de ventas y mejorando los indicadores financieros de la empresa en un mediano plazo.

2. **Desarrollo de la Propuesta**

   El presente plan de acción está compuesto de cinco propuestas de mejora, las cuales están alineadas a los hallazgos identificados en el diagnóstico del presente estudio. El cronograma de implementación se detalla en el anexo 4.

Tabla 12: Plan de Acción alineado a las causales de Rotación

Principales Causas de Rotación Identificadas en el Diagnóstico (Capítulo VII)	Propuesta de Mejora	
El foco del estudio debe estar en el personal con menos de 6 meses en la empresa (7.3.c)	1	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal
	2	Proceso de Inducción
La gestión actual de desempeño e incentivos (7.3.h)	3	Gestión del Desempeño
		Modelo Remunerativo
La relación con los Supervisores (7.3.d)	4	Plan de Capacitación - Programa de Liderazgo
La falta de apoyo de los líderes en la formación y desarrollo de los Asesores Comerciales (7.3.h)		Plan de Capacitación - Asesores Comerciales
El Clima Laboral (7.3.d) / (7.3.i)	5	Satisfacción Laboral - Programa de Reconocimiento
		Satisfacción Laboral - Programa de Beneficios
		Satisfacción Laboral - Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia

2.1 Propuesta de Mejora N° 1: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

2.1.1. Situación actual:

El proceso de reclutamiento y selección inicia con el requerimiento de personal y se realiza en dos etapas:

- Primera Fase -A cargo del área Selección:

Comprende la convocatoria a través de: bolsas de trabajo, redes sociales, periódicos, entre otras. Luego, se realiza el filtro curricular, verificación de antecedentes, evaluaciones psicológicas y entrevistas preliminares.

- Segunda Fase - A cargo de las áreas de Selección y Comercial:
  Se realiza un assessment con los candidatos pre seleccionados y se define a los candidatos finalistas.

- Tercera Fase - A cargo del área Comercial:
  Se lleva a cabo una "prueba a bordo", en la cual los candidatos realizan una simulación del trabajo durante siete días.
  A los candidatos seleccionados por el área comercial se les comunica la propuesta laboral.

Se ha evidenciado que el perfil de muchos de los Asesores que se incorporan no se ajusta a lo requerido por el área comercial.

2.1.2. Fundamento de las acciones

Con la finalidad de mejorar la eficacia del proceso de reclutamiento y selección, se ha propuesto incorporar algunas actividades orientadas a atraer mejores candidatos, potenciar competencias de los seleccionadores y comprometer a los seleccionadores con los resultados del proceso.

2.1.3. Objetivos

Mejorar el Proceso de Reclutamiento y Selección a fin de contar con Asesores Comerciales que se ajusten al perfil requerido por la organización.

2.1.4. Metas

- Lograr un 85% de efectividad en el proceso de selección.
- Alcanzar un 70% de satisfacción del proceso de selección
- Obtener un 15% de rotación por cada Coordinador Comercial.

2.1.5. Indicadores

- Porcentaje de efectividad de los procesos de selección (personas que no superan el periodo de prueba).
- Porcentaje de satisfacción de los procesos de selección (cliente interno)
- Porcentaje de rotación de los Asesores Comerciales por Coordinador durante los primeros 06

Meses.

2.1.6. Propuesta:

Con este planteamiento se busca mejorar el proceso de reclutamiento y selección, incluyendo nuevas actividades y medidas de control. En ese sentido, se propone iniciar con la redefinición del perfil de puesto, con la finalidad de profundizar en los aspectos claves de la posición, asegurando que las especificaciones estén alineadas a la estrategia comercial. Es necesario también, rediseñar las convocatorias en las redes sociales fortaleciendo el branding de la empresa para la atracción de talento**.** Por otro lado, se busca establecer estándares mínimos en cada fase para continuar en el proceso de selección a fin de contar con filtros objetivos.

Asimismo, con la finalidad de reforzar el compromiso de los Coordinadores Comerciales con el personal seleccionado, se plantea como actividad final del proceso de selección que los Coordinadores Comerciales realicen entrevistas individuales a la terna de candidatos finalistas asignados durante la Prueba a Bordo. Posteriormente, se confirmará la incorporación del personal seleccionado, quienes deberán permanecer a cargo del coordinador que los eligió durante los seis primeros meses de labor.
Se sugiere también, implementar la medición de indicadores de satisfacción y efectividad del proceso de selección.
Finalmente, se propone realizar talleres de entrevistas por competencias dirigidos a las participantes y responsables del proceso.

Tabla 13: Actividades para el Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección.

Actividad	Responsable	Fecha
Redefinición del perfil de puesto.	Coordinadores de Selección - Jefe Comercial	Mes 1
Diseñar branding atractivo para las convocatorias en redes sociales con actualizaciones trimestrales.	Coordinadores de Selección - Coordinador de Comunicación Interna	Mes 1
Establecer estándares mínimos de ajuste al puesto para continuar en el proceso de selección a fin de tener filtros objetivos.	Coordinadores de Selección	Mes 1
Taller virtual de entrevistas por competencias dirigido a los Coordinadores Comerciales, Administradores de Sucursales e Instructores	Coordinadores de Selección	Mes 2
Incluir en el procedimiento el envío de informes psicotécnicos de los candidatos finalistas a los Coordinadores Comerciales y al Instructor involucrado en el proceso.	Coordinadores de Selección	Mes 1
Incluir en el procedimiento realizar entrevistas de la terna finalista con los Coordinadores Comerciales	Coordinadores de Selección	Mes 1
Incluir en el procedimiento realizar reunión para que Coordinadores y RRHH decidan en conjunto qué candidatos finalistas serán contratados.	Coordinadores de Selección	Mes 1
Diseñar e implementar la medición de indicadores de efectividad de los procesos de selección.	Coordinadores de Selección	Mes 2

Tabla 14: Presupuesto para el Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección

Actividad	Requerimientos	Cantidad	Inversión
Diseñar branding atractivo para las convocatorias en redes sociales con actualizaciones trimestrales.	Diseñador Externo	4	S/1,200.00
Taller virtual de entrevistas por competencias dirigido a los Coordinadores Comerciales, Administradores de Sucursales e Instructores	Diseñador Externo, Consultor y área de Selección	1	S/6,000.00
Costo de Horas Hombres de: Rediseño del Perfil, Estandares de Ajuste, Informes, Entrevistas y Medición de Indicadores	Recursos Propios	1	S/2,700.00
Total			**S/9,900.00**

2.2 Propuesta de Mejora N° 2: Proceso de Inducción

2.2.1. Situación actual:

El proceso de inducción actual consta de un taller de inducción general, en el cual se brinda información de la cultura de la empresa, sus principales actividades, políticas de Recursos Humanos y plan de beneficios.

Posteriormente, se realiza la inducción en el puesto de trabajo durante siete días, la cual está a cargo de un Instructor del área Comercial y consiste en un entrenamiento en técnicas de ventas y trabajo de campo.

Se ha evidenciado que los Asesores Comerciales no reciben la inducción general de la empresa, sólo participan de la inducción en el puesto de trabajo**.** Esto debido a que la Gerencia Comercial percibe que esta actividad demanda un tiempo considerable que impacta en la gestión de ventas.

2.2.2. Fundamento de las acciones

Con el objetivo de agilizar la integración y aprendizaje de los nuevos Asesores Comerciales, es importante que reciban, además de la inducción en el puesto de trabajo, información general de la empresa y su estrategia de negocio. De esta manera, estarían mejor preparados para el desempeño de sus funciones, lo que favorece su permanencia en la organización.

2.2.3. Objetivos:

Lograr una adecuada adaptación e integración de los Asesores Comerciales a la empresa.

2.2.4. Metas

- Asegurar que el 100% de Asesores reciba inducción general e inducción en el puesto de trabajo.
- Alcanzar un 70% de satisfacción del proceso de inducción general de la empresa.
- Alcanzar un 70% de satisfacción del proceso de inducción en su puesto de trabajo
- Incrementar el tiempo de permanencia de los Asesores Comerciales con menos de 3 meses en la

empresa.

2.2.5. Indicadores

- Porcentaje de Asesores Comerciales que recibieron inducción general.
- Porcentaje de Asesores Comerciales que recibieron instrucción en el puesto de trabajo
- Porcentaje de la Satisfacción de los Nuevos Asesores en la inducción general.
- Porcentaje de la Satisfacción de los Nuevos Asesores en la instrucción en el puesto de trabajo.
- Porcentaje de rotación de los Asesores Comerciales con menos de tres meses.

2.2.6. Propuesta

Con este planteamiento se busca mejorar el proceso de inducción para lograr una adaptación e integración de los nuevos Asesores Comerciales. En ese sentido, se propone implementar un Programa Virtual de Inducción General a través de la plataforma e-learning de la empresa, en la cual podrán descargar una guía resumen.

Esta medida permitirá optimizar el tiempo y accesibilidad de este proceso, facilitando la participación de los Asesores Comerciales.

Asimismo, se plantea que los Asesores participen en el Taller "Conociendo el Modelo Remunerativo"[7], el cual también se encontrará disponible en la plataforma.

Tabla 15: Actividades para Mejorar el Proceso de Inducción de los Asesores Comerciales

Actividad	Responsable	Fecha
Reunión de sensiibilización acerca de Inducción General entre Jefatura de Recursos Humanos y Comercial	Jefe de Recursos Humanos	Mes 1
Elaboración de una Guía de la Inducción General.	Analista de Recursos Humanos	Mes 1
Diseño y lanzamiento de Programa Virtual de Inducción General	Analista de Recursos Humanos	Mes 2
Diseñar e implementar una encuesta de satisfacción del proceso de inducción, después de dos meses de la incorporación.	Analista de Recursos Humanos	Mes 3

Tabla 16: Presupuesto para Mejorar el Proceso de Inducción de los Asesores Comerciales

Actividad	Requerimientos	Cantidad	Inversión
Elaboración de una Guía de la Inducción General.	Diseñador externo y Recursos Propios.	1	S/1,625.00
Diseño y lanzamiento de Programa Virtual de Inducción General	Diseñador externo, Productora y Recursos Propios.	1	S/5,633.33
Costo de Horas Hombre de Reuniones de Jefaturas y Encuesta de satisfacción del proceso.	Recursos propios	1	S/600.00
Total			**S/7,858.33**

2.3 Propuesta de Mejora N° 3: Gestión del Desempeño y Modelo Remunerativo

[7] Objetivo planteado en la propuesta de mejora N°3.

2.3.1. Situación Actual:

Los Asesores Comerciales son evaluados con frecuencia cuatrimestral en base a sus ventas (75 % de ponderación) y a su comportamiento acorde a los valores de la empresa (25% de ponderación). Esta evaluación es realizada en un documento de Excel por el Analista Comercial quien coordina la información requerida con los Supervisores Comerciales. Asimismo, este proceso no considera sesiones de retroalimentación.

Por otro lado, el sistema de incentivos de los Asesores Comerciales (modelo remunerativo) no cumple su rol motivador, ya que es complejo, no es explicado adecuadamente, y no es percibido justo.

2.3.2. Fundamento de las acciones

Consideramos necesario reformular el sistema de desempeño de los Asesores Comerciales, el cual principalmente se enfoca en resultados y no promueve espacios para la retroalimentación a los Asesores Comerciales, aspecto clave para gestionar el desempeño.

Es por ello, que es necesario contar con un proceso de gestión del desempeño transparente que mida objetivos individuales y las competencias específicas de acuerdo con el perfil de puesto, propiciando la retroalimentación continua.

Así mismo, el modelo remunerativo debe establecer con claridad los parámetros de medición de las metas de ventas y su compensación económica a fin de motivar a los Asesores Comerciales a alcanzar un rendimiento superior.

2.3.3. Objetivos

Mejorar el Desempeño de los Asesores Comerciales de tal forma que alcancen remuneraciones que satisfagan sus expectativas.

2.3.4. Metas

- Optimizar el Sistema de Gestión del Desempeño de los Asesores.
- Establecer planes de desarrollo individual.

2.3.5. Indicadores

- Porcentaje de Asesores Comerciales que mejoraron la calificación de su desempeño en el cuatrimestre.
- Porcentaje de incremento de ventas del cuatrimestre de los Asesores con menos de 6 meses.

2.3.6. Propuesta:

Este planteamiento busca mejorar el desempeño de los Asesores Comerciales, con la finalidad de impulsar el cumplimiento de sus metas y alcanzar un nivel de ingresos que satisfaga sus expectativas. En ese sentido, se propone fortalecer el sistema de gestión del desempeño sustituyendo la evaluación de valores por una evaluación de competencias específicas del puesto. Además, se propone incluir sesiones de retroalimentación, así como la definición de planes anuales de desarrollo individual.
Así mismo, se plantea que los Coordinadores Comerciales apoyen a los Supervisores en el seguimiento de los casos más críticos a fin de tomar las acciones correspondientes.

Por otro lado, también es importante que los Asesores Comerciales comprendan con claridad el modelo remunerativo, por ello se propone realizar un taller virtual de reforzamiento que estaría disponible plataforma e-learning de la empresa.

Tabla 17: Actividades para el Rediseño del Sistema de Gestión del Desempeño de los Asesores

Actividad	Responsable	Fecha
Rediseño y lanzamiento de un sistema de gestión del desempeño por objetivos y por competencias con revisiones cuatrimestrales. (Incluye Planes de Desarrollo Individual)	Jefe de Desarrollo	Meses 1 - 4
Comunicación y sensibilización a los líderes del área comercial.	Jefe de Desarrollo	Mes 4
Talleres virtuales de capacitación a los Supervisores Comerciales.	Jefe de Desarrollo	Mes 4
Talleres virtuales de capacitación a los Asesores Comerciales.	Jefe de Desarrollo	Mes 4
Implementación del nuevo sistema de gestión del desempeño.	Jefe de Desarrollo - Supervisores Comerciales	Mes 5

Tabla 18: Presupuesto para el Rediseño del Sistema de Gestión del Desempeño de los Asesores

Actividad	Requerimientos	Cantidad	Inversión
Rediseño y lanzamiento de un sistema de gestión del desempeño por objetivos y por competencias con revisiones cuatrimestrales (Incluye planes de Desarrollo)		1	S/2,229.17
Costo de Horas Hombre de Talleres de Capacitación	Recursos Propios	1	S/1,316.46
Total			**S/3,545.63**

Tabla 19: Actividades para la comunicación del Modelo Remunerativo de los Asesores Comerciales.

Actividad	Responsable	Fecha
Diseño y lanzamiento de Taller Virtual: "Conociendo el Modelo Remunerativo" dirigido a los Asesores.	Analista Comercial	Mes 2

Tabla 20: Presupuesto para la comunicación del Modelo Remunerativo de los Asesores Comerciales

Actividad	Requerimientos	Cantidad	Inversión
Diseño y lanzamiento de Taller Virtual: "Conociendo el Modelo Remunerativo" dirigido a los Asesores.	Recursos Propios	6	S/2,522.71
Total			**S/2,522.71**

2.4 Propuesta de Mejora N° 4: Plan de Capacitación.

2.4.1. Situación Actual

La gestión de capacitación actual no contempla formación en habilidades blandas para los líderes del área comercial.

Por otro lado, los Asesores Comerciales únicamente reciben entrenamiento en los productos de la empresa. Sin embargo, no cuentan con un plan de capacitación anual, y desconocen que existe una línea de carrera para su puesto.

2.4.2. Fundamento de las acciones

De acuerdo al análisis realizado, una de las principales causas de rotación identificada es la falta de oportunidades de desarrollo y carrera; por lo que es necesario brindar programas de capacitación a los Asesores Comerciales que les permita potenciar sus competencias técnicas y alcanzar mejores resultados.

Otro aspecto que se ha evidenciado es la falta de habilidades blandas de los Supervisores Comerciales, lo cual no les permite gestionar adecuadamente a sus equipos. En ese sentido, es importante brindarles las herramientas de gestión necesarias para motivar a los Asesores Comerciales, incrementando su permanencia en la compañía.

2.4.3. Objetivos

Desarrollar las competencias de los colaboradores del área Comercial.

2.4.4. Metas

- Potenciar las competencias blandas de los líderes del área Comercial
- Mejorar la percepción de los Asesores Comerciales sobre sus líderes
- Perfeccionar las competencias técnicas de los Asesores Comerciales

2.4.5. Indicadores

- Porcentaje de Satisfacción de los Asesores en los aspectos relacionados al Liderazgo de los Supervisores Comerciales.

- Porcentaje de efectividad del plan de capacitación.

2.4.6. Propuesta:

Se busca potenciar las competencias blandas de los líderes del área Comercial a través de un Programa de Liderazgo que les brinde las herramientas necesarias para motivar y gestionar adecuadamente a sus equipos, con énfasis en el desarrollo de empatía y comunicación asertiva. Así mismo, se propone perfeccionar las competencias técnicas de los Asesores Comerciales implementando un programa de entrenamiento virtual y midiendo su efectividad.

Tabla 21: Actividades para Implementar un Programa de Liderazgo dirigido a los Jefes del área Comercial.

Fases	Actividad	Responsable	Fecha
Fase 0	Comunicación a los Supervisores, Coordinadores y Jefe Comercial - Lanzamiento del Programa	Jefe de Desarrollo	Mes 1
Fase I: Desarrollo del Programa	Módulo I: Liderándome: sesiones de autoconocimiento.	Jefe de Desarrollo	Mes 2
	Módulo II: Liderando a otros: talleres de comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo situacional (modelo de Ken Blanchard) y feedback.	Jefe de Desarrollo	Meses 2 - 3
	Módulo III: Líder Coach: talleres de desarrollo de equipos a través de herramientas de coaching.	Jefe de Desarrollo	Mes 3
Fase II: Seguimiento	Sesiones de Seguimiento de los Planes de Desarrollo Individual.	Jefe de Desarrollo	Meses 4 - 12

Tabla 22: Presupuesto para Implementar un Programa de Liderazgo dirigido a los Jefes del área Comercial

Actividad	Requerimientos	Cantidad	Inversión
Módulo I: Liderándome: sesiones de autoconocimiento.	Consultora externa Otros	6	S/41,600.00
Módulo II: Liderando a otros: talleres de comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo situacional (modelo de Ken Blanchard) y feedback.			
Módulo III: Líder Coach: talleres de desarrollo de equipos a través de herramientas de coaching.			
Sesiones de Seguimiento de los Planes de Desarrollo Individual.	Recursos Propios.	1	S/17,400.00
Total			S/59,000.00

Tabla 23: Actividades para la Implementación del Programa de Entrenamiento Virtual dirigido a los Asesores Comerciales

Actividad	Responsable	Fecha
Diseño y lanzamiento de Programa de entrenamiento virtual: "Especialista Smart" con módulos de técnicas de ventas, capacidad de influencia y persuasión, productos, calidad en el servicio al cliente	Jefa de Capacitación	Meses 4 - 6
Medición de efectividad del Programa dirigidas a los Supervisores Comerciales.	Jefa de Capacitación	Meses 10 - 12

Tabla 24: Presupuesto para la Implementación del Programa de Entrenamiento Virtual dirigido a los Asesores Comerciales

Actividad	Requerimientos	Cantidad	Inversión
Diseño y lanzamiento de Programa de entrenamiento virtual: "Especialista Smart" con módulos de técnicas de ventas, capacidad de influencia y persuasión, productos, calidad en el servicio al cliente	Diseñador, consultor y Recursos	1	S/17,060.42
Costo de horas hombre de elaboración y medición de indicadores	Recursos Propios	1	S/500.00
Total			**S/17,560.42**

2.5 Propuesta de Mejora N° 5: Satisfacción Laboral y Reconocimiento

2.5.1. Situación Actual.

La gestión de reconocimiento de la empresa se limita a actividades de premiaciones mensuales y cuatrimestrales.

Las de periodicidad mensual, son denominadas “premiaciones de acciones destacadas” y se realizan cuando un colaborador alcanza el 200% de sus metas de ventas.

Por otro lado, las premiaciones cuatrimestrales se realizan en base a los resultados de la evaluación de desempeño reconociéndose a los Asesores Comerciales que forman parte del quinto superior. Esta actividad cuenta con la participación ocasional del Gerente General.

De otro lado, los Asesores Comerciales manifestaron que no se sienten reconocidos por sus Supervisores Comerciales cuando alcanzan buenos resultados en su gestión diaria.

Con respecto a la satisfacción laboral, se realizan algunas actividades; sin embargo, estas no se encuentran integradas en un plan. Es importante mencionar, que no cuentan con una herramienta de medición de clima laboral.

Asimismo, los Asesores Comerciales perciben que los beneficios de la empresa no son atractivos en comparación a los de otras empresas del sector; en especial manifestaron su deseo y necesidad de contar con un mejor balance entre su vida personal y laboral.

2.5.2. Fundamento de las acciones

De acuerdo con la información obtenida, una de las principales causas de rotación es el clima laboral, el cual actualmente carece de medición.

Otros factores relevantes que generan insatisfacción laboral son la falta de reconocimiento y la poca apreciación de los beneficios corporativos actuales.

Se evidenció que la empresa posee una cultura organizacional altamente orientada a resultados. Sin embargo, es importante impulsar iniciativas orientadas a la motivación de los Asesores Comerciales con

la finalidad de que alcancen sus objetivos de ventas, mejoren sus ingresos y por tanto, su bienestar personal y familiar.

2.5.3. Objetivos

Incrementar la satisfacción laboral de los Asesores Comerciales.

2.5.4. Metas

- Mejorar la Gestión de Reconocimiento de los Asesores
- Mejorar el Clima Laboral

2.5.5. Indicadores

- Satisfacción del Programa de Reconocimiento
- Satisfacción del Programa de Beneficios.
- Porcentaje de Satisfacción Laboral

Propuesta:

Este planteamiento tiene la finalidad de incrementar la satisfacción laboral de los Asesores Comerciales, mejorando los programas de reconocimiento y desarrollando un programa de beneficios que tenga como uno de sus pilares el propiciar un mejor balance vida-trabajo.

Así mismo, se propone implementar un sistema de medición anual de clima para hacer seguimiento y evaluar el impacto de las iniciativas mencionadas, así como para gestionar la satisfacción laboral en el mediano y largo plazo.

Tabla 25: Actividades para Mejorar el Programa de Reconocimiento

Actividad	Responsable	Fecha
Elaboración de Politicas de Reconocimiento: - Cambios en la política de Premiación Mensual por logro de ventas: 150% de las ventas alcanzadas. - Asegurar la participación del Gerente General, el Director de RRHH y las principales Jefaturas en las reuniones de Reconocimiento. - Dentro de la Premiación del último cuatrimestre del año, se entregará un pin a los colaboradores que hayan sido reconocidos en todos los cuatrimestres del año por logros representativos: Bronce, Plata, Oro y Platino.	Jefe de Desarrollo - Jefe Comercial	Mes 1
Implementar el Reconocimiento de acciones destacadas: tiene por finalidad reconocer actividades o actitudes sobresalientes. Los Supervisores Comerciales realizan este reconocimiento verbalmente en las reuniones semanales de coordinación con los Asesores.	Supervisores Comerciales	Mes 1
Implementar una sección de reconocimiento en la página de la empresa.	Jefe de Desarrollo - Jefe Comercial	Mes 6

Tabla 26: Presupuesto para Mejorar el Programa de Reconocimiento

Actividad	Requerimientos	Cantidad	Inversión
Elaboración de la Política de Reconocimiento	Recursos Propios	1	S/1,666.67
Implementar de Reconocimiento de acciones destacadas: tiene por finalidad reconocer actividades o actitudes sobresalientes. Los Supervisores Comerciales realizan este reconocimiento verbalmente en las reuniones semanales de coordinación.	Recursos Propios	52	S/20,686.25
Implementar sección de reconocimiento en la página de la empresa	Diseñador Web y Recursos Propios	1	S/15,400.00
Total			**S/37,752.92**

Tabla 27: Actividades para Implementar un Nuevo Programa de Beneficios

Actividad	Responsable	Fecha
Reunión de concertación para el establecimiento de horarios de coordinación entre Supervisores y Asesores Comerciales	Jefe Comercial	Mes 1
Otorgar permisos remunerados en fechas especiales a los Asesores: tarde libre por cumpleaños, día libre por matrimonio, horas libres por estudios, extensión de licencia de maternidad y paternidad, dos horas libres al mes para temas personales.	Jefe Comercial	Meses 1 - 12
Alquiler de espacio para actividades deportivas	Jefe de Desarrollo - Bienestar Social	Meses 1 - 12
Lanzamiento de Venta de indumentaria adicional a precio costo con descuento en planilla.	Jefe de Desarrollo - Bienestar Social	Mes 1
Plan "Moto": Convenios corporativos para que adquieran su primera movilidad.	Jefe de Desarrollo - Bienestar Social	Mes 7
Realizar una encuesta para identificar los intereses y preferencias de los Asesores Comerciales.	Jefe de Desarrollo - Bienestar Social	Mes 7
Gestionar Convenios para ofrecer Descuentos Corporativos.	Jefe de Desarrollo - Bienestar Social	Meses 8 - 12

Tabla 28: Presupuesto para Implementar un Nuevo Programa de Beneficios

Actividad	Requerimientos	Cantidad	Inversión
Otorgar permisos remunerados en fechas especiales a los Asesores: tarde libre por cumpleaños, día libre por matrimonio, horas libres por estudios, extensión de licencia de maternidad y paternidad, dos horas libres al mes para temas personales.	Recursos Propios	150	S/7,416.75
Alquiler de espacio para actividades deportivas	Alquiler de cancha deportiva	6	S/1,800.00
Costo de horas hombre de nuevos convenios y mailing de comunicación interna	Recursos Propios	3	S/1,412.50
Total			**S/10,629.25**

Tabla 29: Actividades para Implementar una Encuesta y Plan de Clima Laboral

Actividad	Responsable	Fecha
Participación de los Asesores en las actividades de integración de la empresa.	Bienestar Social - Jefe Comercial	Meses 1 - 12
Elaborar cuestionario, comunicación a los colaboradores, despliegue, tabulación, análisis y Focus Group	Jefe de Desarrollo	Meses 7 - 9
Presentación de Resultados a la Gerencia General y Jefatura Comercial.	Jefe de Desarrollo	Mes 9
Elaboración de Plan de Acción.	Jefe de Desarrollo	Mes 10

Tabla 30: Presupuesto para Implementar una Encuesta y Plan de Clima Laboral

Actividad	Requerimientos	Cantidad	Inversión
Elaborar cuestionario, comunicación a los colaboradores, despliegue, tabulación, análisis y Focus Group	Consultor Externo	1	S/20,000.00
Presentación de Resultados a la Gerencia General y Jefatura Comercial.	Recursos Propios	1	S/750.00
Elaboración de Plan de Acción.	Recursos Propios	1	S/2,250.00
Total			**S/23,000.00**

Capítulo IX. Evaluación financiera

1. Objetivo

Determinar la rentabilidad y la viabilidad de la implementación del plan de acción propuesto para la disminución de la rotación en el área comercial.

2. Supuestos

- Las medidas propuestas generarían los beneficios esperados hasta por lo menos los cinco primeros años
- La tasa de descuento empleada para el cálculo del VAN es del **10 %.**

3. Flujo de Ingresos y Egresos

La inversión inicial se estima en S/.172 mil y comprende el costo de las actividades del plan de acción consideradas para el año cero.

En los años 1 al 5 se considera como ingresos el ahorro estimado por la reducción de rotación esperada:

- Reducción de Rotación Voluntaria: De 117% (2019) a 60%
- Reducción de Rotación Total: De 169% (2019) a 100%

Estas cifras de reducción de rotación esperada se han definido teniendo en cuenta la data histórica de los últimos 3 años y el impacto estimado de las medidas propuestas.

La estimación del ahorro anual por reducción de rotación se detalla en el Anexo 5. Es importante precisar que en primer año se espera como ahorro, solo el 50% de esta estimación pues consideramos que el efecto del Plan de Acción propuesto será pleno a partir del segundo año

Los egresos del flujo corresponden al costo anual de las actividades necesarias para el mantenimiento de las medidas implementadas en el año cero (ver anexo 6).

4. Beneficio proyectado

Estima que el plan de acción puede generar un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 1.2 MM como beneficio por la reducción esperada de rotación voluntaria. De considerar la reducción de rotación total esperada este monto llega a S/ 1.45 MM (ver anexo 07)

CAPÍTULO X. Limitaciones, Conclusiones y Recomendaciones

1. Limitaciones.

Difícil acceso a información de rotación del sector necesaria para la definición metas.

2. Conclusiones:

- Con respecto al marco teórico hay una coincidencia en muchos de los factores relacionándose la mayoría con la satisfacción laboral, motivación y compromiso. El modelo de Porter y Steers es el que relaciona con mayor detalle, la rotación con la satisfacción laboral a través de cuatro factores que contemplan aspectos organizacionales y personales. Dichos factores fueron tomados para la elaboración de las encuestas, así como para la realización de las entrevistas y focus group.

- Los valores y el modelo de liderazgo se encuentran bien definidos y estructurados, sin embargo, no se aprecia que los supervisores y jefes lo lleven a la práctica ni que los tengan interiorizados.

- En el análisis del macroentorno encontramos que el país cuenta con una economía estable pese a las tensiones políticas de los últimos años. En el aspecto social se observa un incremento considerable de la delincuencia; esta situación representa una oportunidad para desarrollar el negocio, por lo cual es importante contar con un equipo comercial capacitado y motivado.

- En el análisis del microentorno encontramos que en el sector existe una fuerte rivalidad entre los competidores actuales, favorecida por altas barreras de entrada y el moderado poder de negociación de proveedores y clientes.

- Como resultado del estudio del macro y microentorno, podemos concluir que, a pesar de la fuerte competencia, el sector es atractivo para este tipo de empresas debido a la perspectiva de crecimiento de los servicios de seguridad en el país, la cual favorece el desarrollo de negocios rentables en el mediano y largo plazo.

- Del análisis del modelo de negocio (CANVAS) realizado, se observa que uno de los pilares principales del negocio es el capital humano que desarrolla las funciones de ventas y operaciones para la difusión, captación de clientes y ejecución de la propuesta de valor de la empresa.

- Las actividades primarias de la cadena de valor son a la vez actividades principales en el análisis del modelo de negocio, lo que confirma su relevancia en la generación de valor en la compañía.

Del mismo modo, se pueden apreciar relaciones entre las actividades de soporte de la cadena de valor y los demás elementos del lienzo CANVAS descrito anteriormente.

- El análisis VRIO también identifica como elemento clave de la estrategia, a las competencias técnicas y habilidades blandas del personal de ventas. Asimismo, resalta la importancia de las actividades que contribuyen a las relaciones a largo de plazo con los clientes, las cuales tienen un impacto en los resultados financieros del negocio.

- El análisis FODA resalta oportunidades de crecimiento en el sector, debido a la mayor demanda proyectada de servicios de seguridad. Asimismo, la empresa puede aprovechar el posicionamiento de su marca en el mercado peruano. Sin embargo, describe como amenazas la limitada gestión de capacitación y el nivel de liderazgo en el área comercial.

- De la revisión de la estructura, se observa que se cuenta con un área de gestión de talento corporativo que brinda soporte a las tres unidades de negocio del país. No obstante, no se aprecia la implementación de algunas prácticas importantes de gestión humana como son la medición del clima laboral y la gestión de capacitación. Asimismo, los procesos de gestión del desempeño y desarrollo de talento requieren ser rediseñados para mejorar su efectividad.

- En las entrevistas y focus group se evidenció que la empresa posee una cultura organizacional altamente orientada a resultados. Sin embargo, sería conveniente impulsar iniciativas orientadas al desarrollo y motivación del factor humano que aporten a los resultados y a la sostenibilidad del negocio.

- El plan de acción para la disminución de la rotación en el área comercial considera mejora**s** en cuatro procesos de gestión humana: reclutamiento y selección de personal, inducción, gestión del desempeño y capacitación, con la finalidad de asegurar que el personal cuente con las competencias y habilidades requeridas por la operación. Asimismo, se proponen iniciativa**s** para mejorar la satisfacción laboral enfocada en la gestión de beneficios y reconocimiento, buscando impactar favorablemente en la motivación de los Asesores Comerciales y en su tiempo de permanencia en la organización.

- Con la implementación del plan de acción propuesto se busca disminuir la rotación total anual de un 169% a un 100%, con lo cual se obtendría un valor actual neto de S/.1.45 MM confirmándose que el plan de acción es viable.

3. Recomendaciones

- Se recomienda a la Empresa implementar el plan de acción propuesto el cual tiene por finalidad disminuir la rotación en el área comercial, enfocándose en medidas que buscan potenciar las competencias técnicas, habilidades blandas y la motivación de los Asesores Comerciales.
- Se sugiere revisar el sistema de comisiones de ventas. Específicamente, nos referimos a dos factores que se calculan con reglas que pueden determinar valores negativos, los que restan y afectan los resultados obtenidos de los otros factores. De otro lado, se ha verificado que la mayoría de los Asesores Comerciales suelen verse afectados con los dos factores en mención. Esta situación es percibida injusta, desmotivadora y además desvirtúa la naturaleza y propósito del sistema. Creemos que se pueden revisar y ajustar parámetros de tal forma que, sin necesidad de incrementar el presupuesto de comisiones de ventas, se pueda suprimir la posibilidad de tener valores negativos en alguno de sus componentes.

Bibliografía:

- Abbasi y Hollman (2000). *"Turnover: the real bottom line".* Public Personnel Management. Vol. 29, Nº 3: 333-342.
- Alexander, Bloom y Nuchols (1994). "*Nursing turnover and hospital efficiency: an organization level analysis"*. Industrial Relations , vol. 33, N° 4: 411-523.
- Chiavenato (2019). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill.
- Dave Ulrich (2014). *Recursos Humanos Champions, ¿cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.* Octava Edición. Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- Decreto Supremo N° 013-2019 - PCM (2019). Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019-2023 (publicado el 2019/Junio/20). Diario Oficial El Peruano. Disponible en: < https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-seguridad-ci-decreto-supremo-n-013-2019-in-1781343-4/>.
- El Peruano (2019). "Con aplicación móvil, vecinos de Surco pueden monitorear cámaras de vigilancia". Fecha de consulta: 01/12/2019 <https://www.elperuano.pe/noticia-con-aplicacion-movil-vecinos-surco-pueden-monitorear-camaras-vigilancia-80836.aspx>
- Fichman, M. (1988). *Motivational consequences of absence and attendance: Proportional hazard estimation of a dynamic motivation model*. Journal of Applied Psychology, 73, 119-134.
- Griffeth, RW y Hom, PW (2001) *Retaining valued Employees*. Londres: Sage Publications. Guidice, RM,
- Heneman y Judge (2009). *Staffing Organizations*. 6th ed, McGraw Hill International Edition.
- Hom y Griffeth (1991). *Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross Sectional and Longitudinal Analyses*. Journal of Applied Psychology, 76, 350-366.
- Fried y Ferris (1987). The validity of the job characteristics model: A review and Meta analysis. Personnel psychology. Ed 40: 287–322.
- INEI (2018). "Perú: Anuario estadístico de Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011- 2017". En: Biblioteca Virtual INEI. Julio de 2018. Fecha de consulta: 01/12/2019 <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1534/libro.pdf>.
- INEI (2019). "Producto Bruto Interno Trimestral". En: Biblioteca Virtual INEI. Febrero de 2020. Fecha de consulta: 01/12/2019 < https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2019-i_final.pdf>.
- INEI (2020). "Variación de los Indicadores de Precio de la Economía". En: Biblioteca Virtual INEI. Enero de 2020. Fecha de consulta: 01/12/2019

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_precios_dic2019.pdf>.

- INEI (2020). "Producto Bruto Interno Trimestral". En: Biblioteca Virtual INEI. Febrero de 2020. Fecha de consulta: 01/12/2019 <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>.
- INEI (2020). "Estadísticas de Seguridad Ciudadana". En: Biblioteca Virtual INEI. Febrero de 2020. Fecha de consulta:01/12/2019 <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_agosto2019_enero2020.pdf>.
- INEI (2020). "Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana". En: Biblioteca Virtual INEI. Enero de 2020. Fecha de consulta:01/12/2019 <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleoene.pdf>.
- Johnson, Parasuraman, Futrell y Black (1990). "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment". Journal of Marketing Research, Vol. 22, p. 333-344.
- Lee, T.W. y Mitchell, T.R. (1994), "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Employee Turnover". Academy of Management Review, Vol. 19, p. 51-89.
- Machuca, Gabriela (2018). "Reach: la red social creada por un peruano que podría evitar que te asalten en la calle". En: *Diario El Comercio*. 11 de Setiembre del 2018. Fecha de consulta: 01/12/2019 <https://elcomercio.pe/somos/historias/reach-red-social-creada-peruano-evitar-asalten-calle-noticia-555344-noticia/>
- March y Simon (1958). Organizations. New York: Wiley
- Maslow, Abraham (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, David (1961). The Achieving Society, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McKinsey & Company (2018). "Cómo diseñar una estrategia de talento exitosa". En: Mckinsey & Company. 07 de Agosto del 2020. Fecha de consulta: 01/12/2019 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy/es-cl#>.
- Mercados (2019). "BVL: Índice Selectivo cae a su menor nivel en cinco semanas". En: Diario Gestión. 02 de Octubre del 2019. Fecha de consulta: 01/12/2019 <https://gestion.pe/economia/mercados/bvl-indice-selectivo-cae-a-su-menor-nivel-en-cinco-semanas-noticia>.
- Miller, Katerberg, R. y Hulin, C. (1979), Evaluation of the Mobley, Homer and Hollingsworth Model of Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol. 64, pp. 509-517.
- Ministerio de Justicia (2020). "Resolución Directoral N°02-2020-JUS/DGTAIPD. Aprueban

Directiva para el Tratamiento de Datos Personales mediante Sistemas de Videovigilancia" [En línea]. 10 de enero de 2020. Fecha de consulta: 31/01/2020. Disponible en: Diario Oficial El peruano < https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/523241/RD-N_-02-2020.pdf >.

- Mobley, William (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, págs. 237-240.
- Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63, págs. 408-414.
- Nicolás Castillo (2019). "MTPE: Mercado laboral enfrenta profundas brechas que son necesarias revertir". En: Diario El Comercio. 17 de Septiembre del 2019. Fecha de consulta: 01/12/2019 <https://elcomercio.pe/economia/peru/mtpe-mercado-laboral-enfrenta-profundas-brechas-son-necesarias-revertir-noticia-676988-noticia/>.
- Nuria Chinchilla (1991). "Compromiso Organizativo y Rotación: Status Question". En: IESE. Mayo 1991. Fecha de consulta 01/12/2019 <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf>
- Price. J. L. (1977). "The study of turnover". Ames: Iowa State University Press,
- Porter y Steers (1973). "Organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism". Psychological Bulletin", 151-176.
- Sheridan y Abelson (1983), "Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover". Academy of Management Journal, Ed 26, vol 3, págs. 418-436.
- Sociedad (2019). "Tecnología en seguridad privada: innovación y desarrollo". En: Diario La República. 08 de Abril del 2018. Fecha de consulta: 01/12/2019 <https://larepublica.pe/sociedad/1473691-informalidad-evasion-tributaria-explotacion-laboral-afecta-vigilantes-pais/>.
- Sociedad (2019). "Informalidad, evasión tributaria y explotación laboral afecta a vigilantes en el país". En: Diario La República. 22 de Mayo del 2018, actualizado el 28 de Mayo del 2019. Fecha de consulta: 01/12/2019 <https://larepublica.pe/sociedad/1223999-el-peru-es-el-segundo-pais-con-las-cifras-mas-altas-de-inseguridad-solo-venezuela-le-gana/>.
- Siete 24 (2016). "MTPE: El mercado laboral enfrenta profundas brechas que son necesarias revertir". En: Blog Siete24. 24 de Junio del 2016. Fecha de consulta: 01/12/2019 <https://blog.siete24.com/tecnologia-en-seguridad-privada-innovacion-y-desarrollo>.
- Steers y Mowday (1981). "Employee Turnover and Postdecision Accommodation Processes". En: Cummings & Organizational Behavior, Vol. 3, Jai Press, Greenwich
- SUCAMEC (2016) "Seguridad Privada en el Perú". En: SUCAMEC. 2016. Fecha de consulta 01/12/2019 <https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/2019/07/23/seguridad-privada-en-el-peru-2016/>
- The Washington Post (2019). "La crisis política en Perú era inevitable". En: Diario The

Washington Post. 01 de Octubre del 2019. Fecha de consulta 01/12/2019 <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2019/10/01/per-tiene-dos-presidentes-y-una-crisis-poltica-que-era-inevitable/>

- Xataka (2019). "Prosegur y varios hospitales son las últimas víctimas de ciberataques con ransomware". En: Diario Xataka. 27 de Noviembre del 2019. Fecha de consulta 01/12/2019 <https://www.xataka.com/seguridad/prosegur-varios-hospitales-ultimas-victimas-ciberataque-ransomware/amp>
- Zeeshan, Sarwat, Mishal, Imam y Muhammad (2016). "Impact of Employee Turnover on Organisational Effectiveness in Tele Communication Sector of Pakistan". IOSR Journal of Business and Management, Vol. 18, 128-136.

Anexos

Anexo 1: Entrevista del Jefe Comercial

Consultor: ¿Qué valores organizacionales crees que son los más importantes para los Asesores Comerciales que se integran a tu equipo?

Jefe Comercial: "Cuando estaba en Piura no necesitaba pedirle a selección porque como estaba en Piura yo conocía personas en el área dentro de todas las empresas y nos fue bien, no hubo rotación.

Ahora Selección sé que está haciendo filtros con Marketing para captar en redes sociales prospectos con cierto perfil, como por ejemplo que sean de Lima moderna o que tengan ya experiencia comercial dentro del ambiente y ciertas características que a través de redes sociales han impuesto y que vengan con un buen comportamiento financiero y cosas que son muy particulares de los valores eso también prácticamente recién lo estamos haciendo en muchas posiciones tanto en Lima como en provincias y los ponemos tanto en Bumeran como en Compu Trabajo y empresas caza talento, pero no es suficiente tenemos que ser más selectivos y creo que eso sí nos va a dar una materia prima mucho más fina como para llegar a resultados diferentes y la selección tiene que enfocarse más en experiencia de producto".

Consultor: ¿Cómo consideras que se puede tener un balance entre la vida laboral y la vida personal? ¿Existe ese balance en tu equipo?

Jefe Comercial: "Lo que pasa es que yo con mis Coordinadores y mis Vendedores, que algunos son buenos, todo el día estamos en comunicación y algunos vendedores ocasionalmente transmiten los mensajes con los Coordinadores y Supervisores; algunos mensajes son de familia, pero si vienen a mí vendedores que no producen y se quieren ir, les digo abiertamente donde firmar su carta renuncia".

Consultor: ¿Qué pasa con los Asesores Comerciales que te han manifestado que tienen problemas porque su vida laboral complica su vida personal, invierten más horas por la naturaleza del producto y tienen que trabajar un sábado por la noche o un domingo?

Jefe Comercial: "No es un tema muy usual, pero sí se presenta, porque los mejores vendedores son los que menos horas le dedican al negocio, porque son muy buenos prospectores, ¿qué pasa? llegan a la cita y sacan una venta, dos ventas, porque hasta en la misa del domingo venden. La verdad yo no siento que nosotros estemos estresando, ni yo los estreso. Sí me ha pasado que hay Asesores que se han separado y que la esposa se queda con los bebés y emocionalmente los tumba y los números se caen o se distraen".

Consultor: ¿Crees que tu fuerza de ventas tiene las competencia necesaria para vender tu producto?

Jefe Comercial: "Yo creo que no, tengo 80 Asesores Comerciales, 50 deberían estar en un nivel óptimo, pero solamente tengo 30 en ese nivel y con 20 estamos trabajando para ayudarlos".

Consultor: ¿Qué iniciativas se están realizando para que mejoren?

Jefe Comercial: “Estoy trabajando de la mano con el área de instrucción, cada vez estamos dándole un enfoque diferente

Consultor: ¿Has tenido problemas de rotación con los Asesores Comerciales con buen desempeño? ¿El sistema de incentivos te ha ocasionado problemas con ellos?

Jefe Comercial: “No, el sistema de comisiones lo hemos cambiado en Mayo y está muy orientado a la calidad y paga mucho más, pero siempre y cuando ingresen con todos sus documentos regularizados y nada pendiente. Todos los meses estoy con Federico, el Gerente General, siempre viendo el sistema de las comisiones”.

Consultor: ¿Cuál es tu percepción del clima laboral en la empresa?

Jefe Comercial: “Como toda empresa, tiene cosas por mejorar. Es más difícil manejar un equipo grande”.

Consultor: Te agradecemos por todo tu apoyo.

Anexo 2: Entrevista Jefe de Recursos Humanos

Consultor: Coméntanos tus expectativas sobre la consultoría y el objetivo de rotación que sería saludable para la empresa.

Jefe: "Yo creo que la expectativa de la consultoría sería poder levantar los puntos de mejora sobre el proceso actual que tenemos en cuanto a selección, capacitación, clima, entre otros. Queremos identificar el fondo de botella, que está pasando para poder generar planes de acción. Sería bueno poder también llegar a identificar el porcentaje de rotación adecuado que nosotros deberíamos tener y sobre este porcentaje recomendable, evaluar si estamos encima o por debajo para poder generar un plan de acción".

Consultor: ¿Ustedes compran encuestas para tener benchmark?

Jefe: "Solo a nivel Comercial".

Consultor: ¿Cómo están las empresas que compiten con ustedes?

Jefe: "No tenemos información formal, pero hemos levantado información en las entrevistas de selección en donde los vendedores nos dicen sobre su sistema remunerativo, entre otras cosas".

Consultor: Queríamos conocer un poquito más sobre la cultura de la empresa, sabemos que tienen ocho valores corporativos, ¿Desde tu perspectiva, cuáles son los más predominantes?

Jefe: "En España están trabajando en crear una nueva cultura. Acabamos de relanzar cinco principios de liderazgo y sobre estos, tratamos de evaluar a todo el personal.

Uno de los valores predominantes desde el lado de ventas podría ser la orientación al cliente que me parece súper importante para la gestión de ventas, entender la necesidad cliente, pero también realizar una venta sana, porque es una venta constructiva lo que nosotros hacemos. No es como vender un cuaderno, es un servicio a largo plazo".

Consultor: Desde tu punto de vista ¿Cuáles crees que son las acciones que tienen mayor reconocimiento en la empresa?

Jefe: "Las que son más reconocidas son la de orientación a resultados y las que propone mejoras a nivel de procesos también son bastante reconocidas por la empresa, me refiero a la optimización de tiempo, actualización de procesos, generación de ahorro para la empresa".

Consultor: ¿Cuáles son las acciones que de repente no serían toleradas por la organización?

Jefe: "Las que nosotros no toleramos y terminan en la desvinculación son las que van en contra del reglamento interno y de la organización, ya que han generado un gran perjuicio para la compañía. Podemos ser un poco flexibles o tolerantes con ciertas personas, por ejemplo los vendedores que son top que cometen un error o falta, se les sanciona, pero no los desvinculamos. Sin embargo, si hay una prueba absoluta que ha tenido un incidente contra la compañía califica como una falta grave".

Consultor: En el área comercial, ¿consideras que los líderes se preocupan genuinamente por sus equipos, como persona más allá de como colaboradores?

Jefe: "No, no se preocupan, realmente no lo ven desde ese punto de vista y están muy concentrados en el número, número, número; porque también tienen una presión del corporativo en alcanzar el número, entonces ahorita se ha perdido el foco en la atención al personal".

Consultor: ¿Consideras que los líderes del equipo comercial le transmiten claramente las expectativas del puesto a las personas que se integran al equipo?

Jefe: "No, no lo transmiten, tienen oportunidades de mejora. Ellos tratan de captar lo mejor de la inducción, pero creo que en el día a día ellos mismos no tienen claro qué funciones tienen que hacer, realmente hay una confusión. Creo que tiene que haber un replanteamiento del perfil de las funciones y responsabilidades, para que puedan transmitirlo a los chicos".

Consultor: ¿No hay claridad en el perfil de puesto?

Jefe: "No, un Supervisor puede decir una cosa, y otro Supervisor dice otra. Finalmente lo que trabajan directamente con los Asesores son los Supervisores".

Consultor: ¿Consideras que la política actual de remuneraciones contribuye a la retención de los colaboradores en la empresa?

Jefe: "Sí, en cuanto a los salarios, creo que de todas maneras hay oportunidad de mejora, en que sea más atractivo para el colaborador. La competencia está trabajando con objetivos bastante altos, no están midiendo el retorno, sino siendo más agresivos; pero creo nosotros estamos un poquito por encima del mercado. De todo el esquema salarial tenemos Asesor Experto, Asesor Junior, el delegado sobre eso tiene mayores beneficios, entonces eso hace que la gente también vea qué puede trabajar para pasar a la siguiente banda".

Consultor: ¿Con respecto al paquete de beneficios que tienen actualmente los vendedores, es atractivo para ellos?

Jefe: “No, no es atractivo para ellos”.

Consultor: ¿Lo quieren mejorar?

Jefe: “Sí, vemos algunos beneficios como viajes o beneficios para los hijos, descuentos en el colegio, entre otros. Nosotros tenemos un paquete de beneficios bueno de todas maneras”.

Consultor: Pero ellos sí lo conocen ¿saben qué beneficios tiene actualmente?

Jefe: “En teoría lo deben conocer, pero tenemos un tema de comunicación, que se pierde un poco entre el Jefe, el Coordinador y el Asesor”.

Consultor: ¿Consideras que el plan de carrera que ofrece la empresa es atractiva para los vendedores?

Jefe: “Si, ellos empiezan como Asesor Junior, Regular, Senior, Experto, Delegado; pero la mayoría están como Asesor regular, ya que no tienen un periodo mayor a 8 meses,o un año como máximo”.

Consultor: ¿Qué opinas respecto al balance vida - trabajo?

Jefe: “A los vendedores no les gusta ser controlados, me imagino que esa problemática la deben de tener muchas empresas, porque los comerciales son personal no fiscalizado. Entonces es muy difícil saber dónde están y qué están haciendo, la única manera es medirlo por objetivos pero no podemos guiarnos solamente por objetivos.

En ese sentido, el balance vida - trabajo podría mejorar pero depende mucho de cómo se organice cada Asesor”.

Consultor: ¿También trabajan los fines de semana?

Jefe: “Si, a veces es necesario pero se le tendría que compensar en la semana siguiente”.

Consultor: ¿el cliente tiene que pagar primero para que se le considere la comisión a los vendedores?

Jefe: “Comisiona al mes que reporten instalada la alarma. El cliente tiene que tener más de 3 meses consecutivos, porque sino se le descuenta al vendedor”.

Consultor: ¿Sabes cuáles son las principales razones por la cual se van los Asesores Comerciales?

Jefe: “Me imagino que es porque los objetivos son inalcanzables, o poco probable que alcancen. También se van por el tema del clima laboral, por qué no aguantan ser supervisados ni que los controlen, suelen decir: “Mi jefe no me entiende, mi jefe no se compromete, no me apoya, no va a vender

conmigo", suelen justificarse en la relación con sus supervisores; pero creo que la principal razón es por no cumplir los objetivos".

Consultor: ¿La distancia geográfica les afecta?

Jefe: Sí, les afecta. Por ejemplo, nos dicen que trabajan en San Isidro y viven en Chaclacayo, en la Punta y ya es muy lejos para ellos. Por un tema de movimiento de Asesores, a veces a pesar de que tú puedas vivir muy cerca a las oficinas de San Isidro te pueden asignar a las oficinas de Surco, esto genera molestias en los Asesores y terminan yéndose.

Consultor: ¿Por qué sucede eso?

Jefe: "Por muchas razones, porque tuvieron problemas con su Supervisor o porque se involucraron con una Asesora, razones personales o porque buscan equilibrar las mesas de trabajo ya sea por número o rendimiento".

Consultor: ¿Cómo está posicionada la empresa dentro del sector?

Jefe: "Tenemos una buena imagen y en la última encuesta de Marketing, nueve de cada diez peruanos reconocieron a nuestra empresa en el rubro de seguridad".

Consultor: ¿Qué consideras que podrían hacer para mejorar el servicio y aumentar el compromiso de tu personal de ventas?

Jefe: "Yo creo que la capacitación, porque es algo que les va a servir y porque ellos no se sienten preparados para vender un servicio, por eso necesitan tener un plan de capacitación fuerte. Este plan de capacitación tipo escuela de ventas, trabajaría un tema de gestión de personal para los líderes, veo que el acercamiento al personal es vital. Tenemos personal que viene de una generación que necesita reconocimiento, necesita guía, necesita orientación; si ellos no encuentran eso en su Supervisor, definitivamente van a buscarlo en otro lado. También hemos ido evaluando reestructurar un poco la estrategia de venta, el cómo venden".

Consultor: ¿Qué te preocupa de implementar las mejoras mencionadas, de repente alguna resistencia, alguna limitación?

Jefe: "Si obvio, el compromiso del área Comercial. Además, tenemos un modelo de Recursos Humanos que es corporativo, que nos limita a desarrollar soluciones locales. Asimismo, es difícil contar con el tiempo suficiente de este personal para implementar estos proyectos".

Consultor: ¿Qué proceso de Gestión Humana consideras que se podría mejorar para disminuir la rotación del personal?

Jefe: "El onboarding podría ser. Por otro lado, no hemos tenido realmente una medición del clima oficial, sólo se está aplicando en el corporativo, porque estamos tratando primero de estabilizar el tema de la rotación de los Asesores, que los Supervisores sepan gestionar, por eso los estamos empezando a capacitar".

Consultor: Nos comentaron que el año pasado realizaron focus group para mejorar el clima laboral. ¿Qué resultados obtuvieron?

Jefe: "Sí, en noviembre del año pasado, los lideró Recursos Humanos. Fue una coyuntura complicada, después de los focus se trabajó y se generaron los planes a largo plazo y mira ya pasó un año y ya estamos nuevamente en el pico de rotación".

Consultor: ¿Tienes identificado los meses que son pico o es en general?

Jefe: "Sí, los he identificado, pero siempre fin de mes son de salidas, porque a algunos no les renuevan; otros se van, pero el pico pico podría ser después de la gratificación".

Consultor: ¿Has identificado cuánto cuesta la rotación?

Jefa: "Sí, lo hemos identificado y se lo hemos presentado a la Gerencia General, también se le ha presentado el costo con una consultora, todo se les ha presentado. Por eso les digo que el reto está en concientizar a las Jefaturas, a la Gerencia General y a la Gerencia Comercial".

Consultor: Eso se tiene que trabajar.

Jefe: "Sí, yo creo que de parte de la gestión de líderes, de los Supervisores hasta la Gerencia, creo que ahí está la oportunidad de mejora".

Consultor: ¿Los líderes están bien posicionados o crees tú que todavía les falta crecer un poco más en la posición?

Jefe: "Ahorita están estructurados, obviamente todos han ido madurando en la posición, pero sí tenemos buenos líderes. En el área comercial ha habido un crecimiento rápido y creo que toda organización siempre tiene oportunidades de mejora a nivel de mandos medios y mandos altos, pero sí es un grupo que se complementa. Creo que el truco está en la comunicación, en identificar las claves de comunicación para llegar a la otra persona siempre en forma asertiva y que se termine ejecutando. Creo

que tenemos que trabajar, realmente el grupo que tenemos como líderes es bueno, simplemente tenemos que pulir las habilidades que tienen".

Consultor: Muchas gracias por el tiempo y la apertura, de hecho vamos a analizar la información brindada.

Jefa: "Sí, está bien chicos. Si tienen alguna duda, me preguntan."

Anexo 3: Entrevista a Coordinadores Comerciales

1. ¿Cuáles son las principales etapas del proceso comercial? ¿Qué se podría mejorar?

"Primero creo que la Selección y reclutamiento ya que no se están usando bien los filtros para atraer personal con las competencias necesarias, siento que están ingresando personas sin ninguna experiencia en el rubro y mucho menos en la parte comercial. A esto le sumamos el que nosotros participamos y no tenemos idea de cómo se hace una entrevista, nos capacitaron para esto, pero muy por debajo de los niveles necesarios para darnos cuenta de quien sí podría estar al nivel de buen vendedor.
Otro tema que también es importante es el liderazgo de los Supervisores, ellos salieron de la cantera de ventas, pero algunos no tienen bien claro su aporte como líder, muchas veces no comprenden a su gente y no se adecuan ni ayudan a su personal a adaptarse al equipo de trabajo, solo desean trabajar con los que se llevan bien con ellos y no hay mucho feedback cuando hacen sus coordinaciones del día día.
Por último, los Supervisores no están haciendo las coordinaciones establecidas para el trabajo diario, ya que no conocen o no saben trabajar en equipo, existen Supervisores que prefieren trabajar con los veteranos, de esa manera salen a "ganador" y como dicen "hacen su día" y dejan a sus otros vendedores dependiendo de su voluntad para ayudar".

2. ¿Qué tipo de decisiones laborales requieren consultar con el Jefe Comercial?

"El Jefe Comercial nos visita poco, más está en el local de San Isidro donde está la principal, dejando de lado muchas veces los otros dos locales, y cuando se acerca hace reuniones de "capacitación" que terminan a las 10:30 am no dejando a los Supervisores que coordinen con su gente el trabajo.
Brinda información a los Coordinadores, pero por el poco tiempo que nos deja luego de su participación, nosotros no podemos bajar la información en cascada rápidamente.
Básicamente el jefe antes daba muchas autorizaciones, pensamos que deberíamos hacerlo nosotros mismos. Luego de una reunión el jefe ha dejado de hacerlo y ahora se está usando el conducto regular, que nos da más autonomía a los Coordinadores para poder gestionar el trabajo y las autorizaciones con nuestra gente. Otra cosa que es necesaria es más comunicación con el jefe, más visitas, más intercambio de opiniones, y más soltura para dejar hacer su trabajo".

3. ¿De qué forma les comunican las responsabilidades y metas a los Supervisores a su cargo? ¿Con qué frecuencia revisan avances?

"En el campo, ya que el jefe siempre ocupa el tiempo por las mañanas con todo el área Comercial.
Al inicio de cada mes nos da las pautas del trabajo y nosotros lo bajamos a los Supervisores".

4. ¿Cuáles son los valores que más destacan en la organización? Mencionen un ejemplo.

“Podría ser Perseverancia, empoderamiento y actitud”.

5. ¿Cuáles son las acciones que más reconocen en los Supervisores de Ventas?

“Las más relevantes es que son muy conocedores de su trabajo de ventas, pueden cerrar una venta es una habilidad que tienen todos. Están alineados y prestos para escuchar y mejorar si es necesario, por último, desarrollan rápido sus metas”.

6. ¿Cuáles son las acciones más sancionadas en los Supervisores de Ventas?

“Les cuesta el desarrollo personal, les falta iniciativa; no ayudan al nuevo personal de Ventas, prefieren estar con el antiguo. Muchas veces retrasan el trabajo por tener temas personales con otros vendedores dejando en stand by a otro vendedor. Muchos Supervisores no tienen motivaciones, siempre esperan que los empujen; y por último tienen temor que otros vendedores conozcan mucho pues temen que les “quiten” sus puestos”.

7. ¿Consideran que existe un balance vida-trabajo en el personal del equipo comercial?

“Sí, ya que el producto se presta para ser vendido en diferentes horarios sin tener que cumplir horas de trabajo estrictas, pero esto si el vendedor es organizado, hay momentos en que se tiene que prospectar y eso puede ser en cualquier lugar y hora.

8. ¿Consideran que los líderes del área comercial muestran interés por sus colaboradores como persona?

“Sí, solo que no se debería llegar al nivel de cómplices, en algunas situaciones”.

9. ¿Cómo se estableció el actual modelo remunerativo? ¿Cómo se les comunicó a ustedes y ustedes a los Supervisores a su cargo?

“Lo vemos muy bien y no hemos tenido quejas, quizás al comienzo, pero luego cuando llegaron los números todos estuvieron felices, ya que lo entendieron. Siempre hay quien no está de acuerdo, pero al final ya todos lo aceptaron”.

10. ¿Consideran que el modelo remunerativo es competitivo?

“A pesar que es bueno, ellos viven su día comparándose con la competencia, que si la competencia da esto, que si entrega esto y así viven viendo al costado y no ven que su sistema es muy bueno, pero sí consideramos que debe ser más amigable”.

11. ¿Consideran que el paquete de beneficios de los vendedores es atractivo?

“Creo que sí, en la medida que vendan, si no reclaman”.

12. ¿Los Asesores Comerciales tienen la posibilidad de hacer línea de carrera en la empresa? Si la respuesta es sí, ¿Cómo? ¿Se les comunica?

“Sí, pero sólo lo saben los antiguos, ya que el movimiento de gente es rápido no nos da tiempo para explicar eso”.

13. ¿Consideran que los colaboradores del área Comercial cuentan con las competencias necesarias para alcanzar las metas?

“No todos, algunos es su primera vez en Comercial y necesitan mucho apoyo”.

14. ¿Cuáles creen que son las principales razones por las que los Asesores Comerciales renuncian a la empresa?

“Creemos que las principales son que no encuentran motivación, ya que no hay liderazgo, no sienten apoyo de sus líderes, algunos se van porque sienten que no son valorados desde el comienzo.
Otros Asesores no se adaptan al trabajo por el tema del producto que venden, algunos buscan otra oportunidad, porque no ven clara la línea de carrera o la ven muy complicada”.

15. ¿Qué acciones o mejoras concretas sugieren para aumentar el compromiso de los colaboradores en el área comercial? ¿Qué les preocupa de las recomendaciones que han sugerido?

“Más motivación, confraternidad, consideración, buen clima laboral y dar confianza a la gente para que se sienta mejor. Por otro lado, buscar el mismo objetivo todos juntos, ayudarnos y tener soporte en todo momento, mejorar la comunicación con reuniones buenas, tener acceso a los datos tempranos para tomar decisiones”.

Anexo 4: Gantt de Plan de Acción para una Empresa de Seguridad y Vigilancia.

Propuesta	Actividad	Responsable	Fecha	Requerimientos	Cantidad	Inversión	Inversión Anual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	Redefinición de perfil de puesto.	Coordinadores de Selección - Jefe Comercial	Mes 1																
	Diseñar branding atractivo para las convocatorias en redes sociales con actualizaciones trimestr	Coordinadores de Selección - Coordinador de Comunicación Interna	Mes 1	Diseñador Externo	4	S/1,200.00	S/600.00												
	Establecer estándares mínimos de ajuste al puesto para continuar en el proceso de selección a fin de tener filtros objetivos.	Coordinadores de Selección	Mes 1																
	Taller virtual de entrevistas por competencias dirigido a los Coordinadores Comerciales, Administradores de Sucursales e Instructores	Coordinadores de Selección	Mes 2	Diseñador Externo	1	S/6,000.00													
	Incluir en el procedimiento el envío de informes psicotécnicos de los candidatos finalistas a los Coordinadores Comerciales y al Instructor involucrado en el proceso.	Coordinadores de Selección	Mes 1																
	Incluir en el procedimiento realizar entrevistas de la terna finalista con los Coordinadores Com	Coordinadores de Selección	Mes 1																
	Incluir en el procedimiento realizar reunión para que Coordinadores y RRHH decidan en conjunto qué candidatos finalistas serán contratados.	Coordinadores de Selección	Mes 1																
	Diseñar e implementar la medición de indicadores de efectividad de los procesos de selección	Coordinadores de Selección	Mes 2																
	Costo de Horas Hombre de: Rediseño del Perfil, Estándares de Ajuste, Informes, Entrevistas y Medición de Indicadores	Coordinadores de Selección		Recursos Propios	1	S/2,700.00													
Inversión Total Propuesta 1						S/9,900.00													
Proceso de Inducción	Reunión de sensibilización acerca de Inducción General entre Jefatura de Recursos Humanos y	Jefe de Recursos Humanos	Mes 1																
	Elaboración de una Guía de la Inducción General.	Analista de Recursos Humanos	Mes 1	Diseñador externo	1	S/1,625.00													
	Diseño y lanzamiento de Programa Virtual de Inducción General	Analista de Recursos Humanos	Mes 2	Diseñador externo	1	S/3,633.33													
	Diseñar e implementar una encuesta de satisfacción del proceso de inducción, después de dos meses de la incorporación.	Analista de Recursos Humanos	Mes 3																
	Costo de Horas Hombre de Reuniones de Jefaturas y Encuesta de satisfacción del proceso.	Analista de Recursos Humanos		Recursos propios	1	S/600.00													
Inversión Total Propuesta 2						S/7,858.33													
Gestión del Desempeño	Diseño y lanzamiento de un sistema de gestión de desempeño por objetivos y por competen	Jefe de Desarrollo	Meses 1 - 4	Recursos Propios	1	S/2,229.17													
	Comunicación y sensibilización a los líderes del área comercial.	Jefe de Desarrollo	Mes 4																
	Talleres virtuales de capacitación a los Supervisores Comerciales.	Jefe de Desarrollo	Mes 4																
	Talleres virtuales de capacitación a los Asesores Comerciales.	Jefe de Desarrollo	Mes 4																
	Implementación de nuevo sistema de gestión de desempeño.	Jefe de Desarrollo - Supervisores Comerciales	Mes 5																
	Costo de Horas Hombre de Talleres de Capacitación	Jefe de Desarrollo		Recursos Propios	1	S/1,316.46	S/638.28												
Modelo Remunerativo	Diseño y lanzamiento de Taller Virtual: "Conociendo el Modelo Remunerativo" dirigido a los A	Analista Comercial	Mes 2	Diseñador externo	1	S/2,322.71													
Inversión Total Propuesta 3						S/6,068.33													
Plan de Capacitación - Programa de Liderazgo	Comunicación a los Supervisores, Coordinadores y Jefe Comercial - Lanzamiento del Programa	Jefe de Desarrollo	Mes 1																
	Módulo I: Liderándome: sesiones de autoconocimiento.	Jefe de Desarrollo	Mes 2																
	Módulo II: Liderando a otros: talleres de comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo situacional	modelo de Ken Blanchard	y feedback.	Jefe de Desarrollo	Meses 2 - 8	Consultora externa	6	S/41,600.00											
	Módulo III: Líder Coach: talleres de desarrollo de equipos a través de herramientas de coachin	Jefe de Desarrollo	Mes 8																
	Sesiones de Seguimiento de los Planes de Desarrollo Individual.	Jefe de Desarrollo	Meses 4 - 12	Recursos Propios.	1	S/17,400.00													
Plan de Capacitación - Asesores Comerciales	Diseño y lanzamiento de Programa de entrenamiento virtual: "Especialista Smart" con módulos de técnicas de ventas, capacidad de influencia y persuasión, productos, calidad en el	Jefe de Capacitación	Meses 4 - 6	Diseñador y consultor	1	S/17,060.42	S/8,530.21												
	Medición de efectividad del Programa dirigidos a los Supervisores Comerciales.	Jefe de Capacitación	Meses 10 - 12																
	Costo de horas hombre de elaboración y medición de indicadores	Jefe de Capacitación		Recursos Propios	1	S/500.00	S/250.00												
Inversión Total Propuesta 4						S/76,560.42													
Satisfacción Laboral - Programa de Reconocimiento	Elaboración de Políticas de Reconocimiento:	Jefe de Desarrollo - Jefe Comercial	Mes 1	Recursos Propios	1	S/1,666.67	S/1,666.67												
	Implementar el Reconocimiento de acciones destacadas	Supervisores Comerciales	Mes 1	Recursos Propios	52	S/20,626.25	S/20,626.25												
	Implementar una sección de reconocimiento en la página de la empresa.	Jefe de Desarrollo - Jefe Comercial	Mes 6	Diseñador Web y F	1	S/13,400.00													
Satisfacción Laboral - Programa de Beneficios	Reunión de concertación para el establecimiento de horarios de coordinación entre Supervisores y Asesores Comerciales	Jefe Comercial	Mes 1																
	Otorgar permisos remunerados en fechas especiales a los Asesores: tarde libre por cumpleaños, día libre por matrimonio, horas libres por estudios, extensión de licencia de maternidad y paternidad, dos horas libres al mes para temas personales.	Jefe Comercial	Meses 1 - 12	Recursos Propios	170	S/7,416.75	S/7,416.75												
	Alquiler de espacio para actividades deportivas	Jefe de Desarrollo - Bienestar	Meses 1 - 12	Alquiler de cancha	6	S/1,800.00	S/1,800.00												
	Lanzamiento de Venta de indumentaria adicional a precio costo con descuento en planilla.	Jefe de Desarrollo - Bienestar	Mes 1																
	Plan "Moto": Convenios corporativos para que adquieran su primera movilidad.	Jefe de Desarrollo - Bienestar	Mes 7																
	Realizar una encuesta para identificar los intereses y preferencias de los Asesores Comerciales	Jefe de Desarrollo - Bienestar	Mes 7																
	Gestionar Convenios para ofrecer Descuentos Corporativos.	Jefe de Desarrollo - Bienestar	Meses 8 - 12																
	Costo de horas hombre de nuevos convenios y mailing de comunicación interna	Jefe de Desarrollo - Bienestar		Recursos Propios	8	S/1,412.50	S/1,412.50												
Satisfacción Laboral - Clima Laboral	Campaña de intriga, elaboración y despliegue de cuestionario. Tabulación de resultados, Focus Group, análisis y presentación de resultados a Recursos Humanos	Jefe de Desarrollo	Mes 7 - 9	Consultor Externo	1	S/20,000.00													
	Presentación de Resultados a la Gerencia General y Jefatura Comercial.	Jefe de Desarrollo	Mes 9	Recursos Propios	2	S/750.00	S/750.00												
	Elaboración de Plan de Acción.	Jefe de Desarrollo	Mes 10	Recursos Propios	1	S/2,250.00	S/2,250.00												
	Aplicación y Tabulación de resultados de encuestas (Años 2 - 5)	Jefe de Desarrollo		Recursos Propios	1		S/5,000.00												
Inversión Total Propuesta 5						S/71,382.17													
Inversión Total Plan de Acción						S/171,769.25	S/51,080.60												

Anexo 5: Estimación de Ahorro de acuerdo a Plan de Acción Propuesto

Estimación de Ahorro Anual por Reducción de Rotación de Personal	
Cantidad Prom Asesores 2019	181
Costo Promedio de un Cese S/.	3,543

Tipo de Rotación	Voluntaria		Total	
	Actual (*)	Meta (**)	Actual (*)	Meta (**)
Rotación Anual Acumulada	117%	60%	169%	100%
Número de Ceses por año	**212**	**109**	**306**	**181**
Costo Ceses por año S/.	751,057	385,101	1,084,072	641,835
Ahorro Anual S/.		365,956		442,238
Ahorro Año 1 (50%) S/.		182,978		221,119

(*) Periodo anual 2019

(**) Se basa en valores históricos

Anexo 6: Presupuesto de Inversión para una Empresa de Seguridad y Vigilancia.

PRESUPUESTO DE INVERSION EN NUEVOS SOLES							
ACTIVIDADES PROGRAMAS	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**TOTAL**
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	
1. Actividades de Reclutamiento y Selección							
Diseñar branding atractivo para las convocatorias en redes sociales con actualizaciones trimestrales.	S/1,200.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/4,200.00
Taller virtual de entrevistas por competencias dirigido a los Coordinadores Comerciales, Administradores de Sucursales e Instructores	S/6,000.00						S/6,000.00
Costo de Horas Hombres de: Rediseño del Perfil, Estandares de Ajuste, Informes, Entrevistas y Medición de Indicadores	S/2,700.00						S/2,700.00
2. Actividades de Inducción y Proceso de Aprendizaje							
Elaboración de una Guía de la Inducción General.	S/1,625.00						S/1,625.00
Diseño y lanzamiento de Programa Virtual de Inducción General	S/5,633.33						S/5,633.33
Costo de Horas Hombre de Reuniones de Jefaturas y Encuesta de satisfacción del proceso.	S/600.00						S/600.00
3. Actividades de Desempeño							
Rediseño y lanzamiento de un sistema de gestión del desempeño por objetivos y por competencias con revisiones cuatrimestrales (Incluye planes de Desarrollo)	S/2,229.17						S/2,229.17
Costo de Horas Hombre de Talleres de Capacitación	S/1,316.46	S/658.23	S/658.23	S/658.23	S/658.23	S/658.23	S/4,607.61
4. Actividades de Mejora del Modelo Remunerativo							
Diseño y lanzamiento de Taller Virtual: “Conociendo el Modelo Remunerativo” dirigido a los Asesores.	S/2,522.71						S/2,522.71
5. Actividades del Programa de Liderazgo.							
III Módulo del Programa de Liderazgo: autoconocimiento, Liderando a Otros y Lider Coach	S/41,600.00						S/41,600.00
Otros: Invitación y Sesiones de Seguimineto	S/17,400.00						S/17,400.00
6. Actividades del Programa de Capacitación							
Diseño y lanzamiento de Programa de entrenamiento virtual	S/17,060.42	S/8,530.21	S/8,530.21	S/8,530.21	S/8,530.21	S/8,530.21	S/59,711.47

Costo de horas hombre de elaboración y medición de indicadores	S/500.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/1,750.00
7. Actividades del Programa de Reconocimiento							
Elaboración de la Política de Reconocimiento	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/10,000.00
Implementar de Reconocimiento de acciones destacadas	S/20,686.25	S/20,686.25	S/20,686.25	S/20,686.25	S/20,686.25	S/20,686.25	S/124,117.50
Implementar sección de reconocimiento en la página de la empresa	S/15,400.00						S/15,400.00
8. Actividades del Programa de Beneficios							
Otorgar permisos remunerados en fechas especiales a los Asesores	S/7,416.75	S/7,416.75	S/7,416.75	S/7,416.75	S/7,416.75	S/7,416.75	S/44,500.50
Alquiler de espacio para actividades deportivas	S/1,800.00	S/1,800.00	S/1,800.00	S/1,800.00	S/1,800.00	S/1,800.00	S/10,800.00
Costo de horas hombre de nuevos convenios y mailing de comunicación interna	S/1,412.50	S/1,412.50	S/1,412.50	S/1,412.50	S/1,412.50	S/1,412.50	S/8,475.00
9. Actividades del Clima Laboral en el Area Comercial.							
Elaborar cuestionario, comunicación a los colaboradores, despliegue, Tabulación y Análisis y Focus Group	S/20,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/45,000.00
Presentación de Resultados a la Gerencia General y Jefatura Comercial.	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/4,500.00
Elaboración de Plan de Acción.	S/2,250.00	S/2,250.00	S/2,250.00	S/2,250.00	S/2,250.00	S/2,250.00	S/13,500.00
PRESUPUESTO TOTAL	**S/171,769.25**	**S/51,020.61**	**S/51,020.61**	**S/51,020.61**	**S/51,020.61**	**S/51,020.61**	**S/426,872.28**

Anexo 7: Evaluación Financiera del Plan de Acción Propuesto.

Rotación Voluntaria

Periodo	0	1	2	3	4	5
Ahorro		S/182,978.00	S/365,956.00	S/365,956.00	S/365,956.00	S/365,956.00
Inversion	S/171,769.25	S/51,020.60	S/51,020.60	S/51,020.60	S/51,020.60	S/51,020.60
Flujo	-S/171,769.25	S/131,957.40	S/314,935.40	S/314,935.40	S/314,935.40	S/314,935.40

tasa	10%

VAN	S/1,199,278.55
TIR	121%

Rotación Total

Ahorro Anual **442,238**

Periodo	0	1	2	3	4	5
Ahorro		S/221,119.00	S/442,238.00	S/442,238.00	S/442,238.00	S/442,238.00
Inversion	S/171,769.25	S/51,020.60	S/51,020.60	S/51,020.60	S/51,020.60	S/51,020.60
Flujo	-S/171,769.25	S/170,098.40	S/391,217.40	S/391,217.40	S/391,217.40	S/391,217.40

tasa	10%

VAN	1,453,774
TIR	148%