



**“PLAN DE MEJORA DE RECURSOS HUMANOS  
PARA LA UNIDAD DE MOVILIDAD DE REPSOL PERÚ”**

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

**Presentado por**

**Sra. María Luisa López Carrera  
Srta. Natali Lidia Balbin De La Cruz  
Srta. María Veronika Castro Angulo  
Srta. Johanna Carolina Tito Molina**

**Asesor: Prof. Juan Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, octubre de 2020**

Agradecemos a nuestras familias, por el apoyo  
brindado durante la elaboración de este trabajo de  
investigación.

## **Resumen ejecutivo**

El trabajo de investigación presenta el diagnóstico del equipo comercial de la Unidad de Negocio de Movilidad de la empresa Repsol Perú (en particular, del equipo de asesores comerciales de la red de estaciones de servicio) y el plan de mejora propuesto para superar los problemas que impiden en la actualidad alcanzar los objetivos comerciales.

Repsol Perú es la filial peruana del Grupo Repsol, compañía multinacional energética del sector Oil & Gas y, en los últimos años, ha empezado a diversificar sus negocios. Durante los ejercicios 2017, 2018 y 2019 no se han cumplido los objetivos comerciales en la Unidad de Negocio de Movilidad Perú y se espera que tampoco se alcancen en el ejercicio 2020.

Para determinar la razón de estas desviaciones, se realiza una investigación que incluye el estudio de la situación competitiva de la Unidad de Negocio de Movilidad Perú, en su entorno y en su mercado, y una evaluación de sus fortalezas y debilidades. El análisis de la posición competitiva refleja el buen posicionamiento en su sector y una sólida posición competitiva. El análisis de sus fortalezas y debilidades señala que la organización, los procesos, y el resto de factores internos de Repsol Perú presentan un balance favorable de sus fortalezas frente a sus debilidades.

Sin embargo, de la investigación llevada a cabo sobre el equipo comercial, y en particular del análisis de la información recogida en entrevistas en profundidad, se deduce que la falta de cumplimiento de los objetivos comerciales es debido a tres factores: la tolerancia de la organización con el bajo desempeño, la falta de liderazgo y de comunicación entre los jefes y el resto de miembros del equipo comercial de la red de estaciones de servicio y el desajuste de perfiles de las personas que conforman el equipo comercial en el cual se centra este estudio.

Apoyadas tanto en la experiencia de Repsol como en la información recabada de un *benchmark* realizado con tres empresas referentes en el Perú, se ha elaborado un plan de mejora que permita superar los tres factores que limitan el desempeño de la fuerza comercial e impactan negativamente en los resultados. El plan de mejora se fundamenta en tres programas: desarrollo del perfil comercial, desarrollo de líderes y gestión del desempeño, con un costo estimado en S/ 596.700 soles, el cual será detallado en el capítulo VII. Este considera el impacto de la coyuntura Covid19 en sus actividades durante el período 2020-2021.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Descripción de la empresa.....</b>	<b>2</b>
1. Descripción de Repsol.....	2
1.1 Grupo Repsol.....	2
1.2 Repsol en el Perú .....	3
1.3 Negocio comercial en el Perú .....	3
<b>Capítulo II. Identificación del problema y objetivo del estudio.....</b>	<b>6</b>
1. Definición del problema .....	6
2. Objeto, objetivo e importancia del estudio .....	6
3. Propuesta tentativa .....	7
<b>Capítulo III. Análisis externo .....</b>	<b>8</b>
1. Análisis del entorno general - PESTEL.....	8
1.1 Entorno político y legal .....	8
1.2 Entorno económico .....	9
1.2.1 Entorno global.....	9
1.2.2 Entorno local.....	9
1.2.3 Sector de hidrocarburos .....	9
1.3 Entorno social y cultural.....	9
1.4 Entorno tecnológico .....	10
1.5 Entorno ecológico .....	10
2. Análisis competitivo del sector de comercialización de combustibles de automoción en Perú .....	11

2.1 Competidores y dinámica competitiva .....	11
2.2 Nuevos entrantes (barrera de entrada).....	13
2.3 Clientes.....	13
2.4 Proveedores .....	13
2.5 Sustitutivos .....	14
3. Matriz EFE .....	16
4. Conclusión.....	17
<b>Capítulo IV. Análisis interno .....</b>	<b>18</b>
1. Análisis del modelo de negocio .....	18
2. Organización.....	20
2.1 Organización de Repsol Perú.....	20
2.2 Negocio comercial de Repsol Perú .....	21
2.3 Áreas de soporte.....	24
3. Cadena de valor .....	25
3.1 Procesos primario.....	25
3.2 Procesos de apoyo o secundarios .....	27
4. Matriz VRIO y ventaja competitiva .....	29
4.1 Recursos intangibles.....	30
4.1.1. Cultura.....	30
4.1.2. Talento y conocimiento .....	31
4.1.3 Compensación.....	31
4.1.4 Marca y prestigio de la compañía .....	31
4.1.5 Conocimiento del negocio .....	31
4.2 Procesos.....	31
4.3 Recursos tangibles.....	32
5. Ventaja competitiva .....	32
6. Estrategia competitiva .....	33

7. Matriz de Evaluación de factores internos (EFI) de Repsol Comercial .....	33
--	----

**Capítulo V. Diagnóstico situacional.....35**

1. Objetivo .....	35
-------------------	----

2. Diagnóstico interno.....	35
-----------------------------	----

2.1 Metodología.....	35
----------------------	----

2.2 Muestra.....	35
------------------	----

2.3 Entrevistas en profundidad .....	36
--------------------------------------	----

2.4 Resultados.....	36
---------------------	----

2.4.1 Desajuste de perfiles.....	36
----------------------------------	----

2.4.2 Gestión del desempeño.....	37
----------------------------------	----

2.4.3 Liderazgo .....	38
-----------------------	----

3. Prácticas de otras empresas .....	39
--------------------------------------	----

3.1 Metodología.....	40
----------------------	----

3.2 Muestra.....	40
------------------	----

3.3 Entrevistas en profundidad .....	40
--------------------------------------	----

3.4 Resultados.....	40
---------------------	----

3.4.1 Perfiles comerciales.....	40
---------------------------------	----

4. Gestión del desempeño.....	41
-------------------------------	----

5. Liderazgo.....	42
-------------------	----

6. Comparativo del estudio interno y externo.....	43
---	----

7. Elaboración del nuevo perfil y análisis de brechas .....	44
---	----

7.1 Revisión del perfil comercial .....	44
---	----

7.2 Identificación y análisis de brechas.....	44
---	----

7.3 Resultados.....	45
---------------------	----

**Capítulo VI. Impacto de la pandemia Covid19 .....46**

1. Objetivo.....	46
------------------	----

2. Impacto en la gestión comercial .....	46
2.1 Volumen de venta y período de recuperación de Repsol.....	46
2.2 Dinámica comercial .....	46
2.3 Política de control y reducción de gastos .....	46
2.4 Proceso comercial .....	47
2.5 Estrategia comercial .....	47
3. Impacto en la gestión de personas.....	47
3.1 Política de protección de la salud de los empleados ante la pandemia Covid19.....	47
3.2 Implementación del teletrabajo.....	48
3.3 Dotación de personal en puntos de venta .....	48
3.4 Incentivos comerciales .....	49
3.5 Digitalización de procesos.....	49
4. Conclusión.....	49
<b>Capítulo VII. Plan de mejora de recursos humanos 2020-2021.....</b>	<b>50</b>
1. Objetivo.....	50
2. Planes de acción.....	51
2.1 Plan de desarrollo del perfil comercial.....	51
2.1.1 Revisión de perfil comercial .....	51
2.1.2 Plan de formación .....	51
2.2. Plan de gestión del desempeño .....	53
2.2.1 Definición de objetivos y metas comerciales.....	54
2.2.2 Plan de compensaciones y reconocimiento.....	54
2.2.3 Plan de movimiento interno y desvinculaciones .....	55
2.3 Programa de desarrollo de líderes .....	55
2.3.1 Alcance .....	56
2.3.2 Malla curricular.....	56
2.3.3 Metodología.....	56

2.3.4 Inversión .....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>60</b>
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones .....	60
<b>Bibliografía.....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>62</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>84</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Volumen de ventas de Repsol Perú 2017 y 2018.....	4
Tabla 2. Perfiles de la planilla de la Unidad de Negocio de Movilidad Perú .....	4
Tabla 3. Subcanales comerciales .....	5
Tabla 4. Evolución de la demanda (2016 – 2018) por miles de barriles por día .....	11
Tabla 5. Número de estaciones de servicio en el Perú .....	11
Tabla 6. Análisis competitivo del sector de combustibles en Perú .....	14
Tabla 7. Matriz EFE.....	16
Tabla 8. Modelo de negocio .....	19
Tabla 9. Matriz VRIO .....	30
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Repsol Comercial .....	33
Tabla 11. Diagnóstico situacional - muestra .....	35
Tabla 12. Resultados de la entrevista interna .....	39
Tabla 13. Resultados de las entrevistas externas .....	43
Tabla 14. Resumen general y plan de acción .....	44
Tabla 15. Resultados de la entrevista interna .....	50
Tabla 16. Total de gasto anual proyectado .....	54
Tabla 17. Resumen de desvinculaciones .....	55
Tabla 18. Plan de formación para líderes .....	56
Tabla 19. Inversión total del plan .....	57
Tabla 20. Gantt 2020 y 2021 .....	58
Tabla 21. Resumen plan de mejoras y objetivos.....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Volumen de ventas de Repsol Perú 2017 y 2018 .....	4
Gráfico 2. Organigrama de Repsol Perú .....	20
Gráfico 3. Unidad de Negocio Movilidad Perú .....	21
Gráfico 4. Gerencia de la red de estaciones.....	21
Gráfico 5. Gerencia de desarrollo de red y gestión abanderada .....	22
Gráfico 6. Gerencia de red propia.....	23
Gráfico 7. Perfiles comerciales dentro de la red propia .....	24
Gráfico 8. Cadena de valor .....	25

## Índice de anexos

Anexo 1. Guía de entrevista en profundidad - interna .....	63
Anexo 2. Guía de entrevista en profundidad - externa.....	64
Anexo 3. Ficha técnica de entrevista – externas .....	65
Anexo 4. Descriptivo de puesto actual.....	67
Anexo 5. Descripción del puesto propuesto .....	68
Anexo 6. Entrevista por competencias – Equipo comercial Repsol .....	72
Anexo 7. Resultados de sesiones de identificación de brechas - Resultados sobre posición del asesor comercial .....	74
Anexo 8. Catálogo de cursos virtuales – Plataforma Workday .....	77
Anexo 9. Marco teórico.....	80

## **Introducción**

Este trabajo de investigación propone un plan de mejora de recursos humanos para el equipo comercial de Repsol Perú. La estrategia del negocio comercial para los años 2020-2021 se basa en el crecimiento comercial (veinticuatro nuevas estaciones al año), sustentado en el trabajo de los profesionales comerciales quienes serán pieza clave para el éxito de la estrategia. Debido a que actualmente no se están cumpliendo las metas comerciales, se realizará un diagnóstico, así como una investigación de mercado (*benchmark*) para definir las acciones que formarán parte del plan de mejora.

Para realizar el diagnóstico mencionado, se han analizado los resultados de las encuestas de clima, se ha recolectado información directa de los gerentes comerciales en reuniones de coordinación y se han revisado informes de gestión y mapas actuales de talento, entre otras acciones, con la finalidad de identificar y sustentar los problemas que ocasionan los incumplimientos de las metas comerciales.

Las encuestas de clima mostraron que los puntajes más bajos se han obtenido en temas relacionados con liderazgo, orientación al desempeño y desarrollo profesional. Dicha encuesta mostró que en la compañía se tolera el bajo desempeño y que no se reconoce el bueno. Las reuniones con los líderes comerciales revelaron además que no contaban con los perfiles comerciales necesarios para el logro de los objetivos.

Debido a los resultados encontrados, se estableció el plan de mejora enfocado en tres principales estrategias: fortalecimiento del liderazgo, mejora de programa de evaluación de desempeño y reformulación de los perfiles comerciales.

En el capítulo VI se aborda el análisis de la situación Covid19 y su impacto en la empresa. En el capítulo VII se detalla las actividades considerando dicho análisis.

## **Capítulo I. Descripción de la empresa**

### **1. Descripción de Repsol**

En este capítulo se describe el Grupo Repsol, su filial Repsol Perú y, en particular, el negocio comercial de la misma.

#### **1.1 Grupo Repsol**

Repsol es una compañía multinacional energética del sector Oil & Gas, aunque en los últimos años ha empezado una diversificación energética hacia la electricidad y energías renovables. Opera en 40 países y comercializa sus productos en 87. La cadena de valor del Grupo Repsol está conformada por los procesos de exploración, desarrollo y producción de petróleo y gas, refinación, petroquímica y comercialización de combustibles.

El plan estratégico 2018-2022 del Grupo Repsol plantea los siguientes objetivos:

- Mejora de la retribución de los accionistas y cotizaciones en bolsa.
- Incremento del flujo de caja.
- Crecimiento rentable del portafolio (crecimiento con mejoras en los márgenes).
- Desarrollo de nuevas oportunidades a largo plazo (transición a nuevos negocios de energía).

Para alcanzar estos objetivos, Repsol se apalanca en tecnología, digitalización, talento y eficiencia.

La visión del Grupo Repsol es «Ser una compañía energética global que, basada en la innovación, la eficiencia y el respeto, crea valor de manera sostenible para el progreso de la sociedad». La misión del Grupo Repsol es «Ser una compañía energética comprometida con un mundo sostenible». Por otra parte, en la cultura del Grupo Repsol se considera que la principal ventaja competitiva reside en las personas que integran la compañía, adquiriendo valor estratégico la gestión de los empleados. Es una organización que se diferencia por contar con un equipo de profesionales de diferentes nacionalidades y alta cualificación. La diversidad cultural es una de las características fundamentales del equipo Repsol. Los principios de actuación que desarrolla esta cultura son los siguientes:

- Eficiencia: realizar un uso óptimo de los recursos y del tiempo de los empleados, así como ser más ágiles y flexibles en la forma de trabajar para lograr los mejores resultados.

- Respeto: crear un entorno de trabajo inclusivo y de confianza, así como ser conscientes del impacto de las acciones y las decisiones en la sociedad y el medioambiente.
- Anticipación: adelantarse a las oportunidades y las amenazas y responder a tiempo, haciendo del conocimiento y la experiencia palancas para conseguirlo.
- Creación de valor: identificar lo que es realmente crítico y diferencial del trabajo diario para el logro de objetivos y resultados.

## **1.2 Repsol en el Perú**

Repsol Perú es la filial del Grupo Repsol en el país y opera en los siguientes negocios:

- Exploración y producción de petróleo y gas: la compañía es operadora del lote 57, situado en la región amazónica de Cusco, con una participación del 53,84%. En dicho lote tiene dos unidades de producción: una situada en el campo Kinteroni y la otra en Sagari.
- Refino: a través de la refinería La Pampilla, instalación en la que se produce más de la mitad del volumen refinado en el país, se procesan productos como gasolina, gasóleos, diésel, GLP, turbo para aviación, petróleo industrial y asfalto.
- Comercial: dispone de una red de estaciones de servicio conformada por 566 puntos de venta. Además, comercializa sus productos a mayoristas de combustibles, minas e industrias.

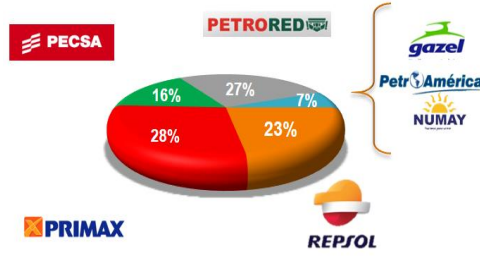
## **1.3 Negocio comercial en el Perú**

El negocio comercial en el Perú atiende los siguientes segmentos de clientes:

- Clientes mayoristas (atendidos por la Dirección de Abastecimiento y Distribución).
- Estaciones de servicio propias y operadas: estaciones de propiedad de Repsol o con contrato de alquiler a largo plazo que son operadas por la compañía.
- Estaciones de servicio abanderadas (afiliadas): estaciones propiedad de terceros que no son operadas por la compañía pero que llevan la marca e imagen de Repsol y son abastecidas en exclusividad por la compañía.
  - Estaciones de servicio blancas (no afiliadas): estaciones operadas por un tercero y sin marca ni imagen de Repsol.
  - Industrias: clientes industriales, mineros, pesqueros, entre otros, que compran el combustible para sus operaciones.

Repsol Perú tiene una participación del mercado de 23%. El negocio comercial de Repsol Perú ha tenido el siguiente volumen de ventas y resultado operativo en los años 2017 y 2018:

**Gráfico 1. Volumen de ventas de Repsol Perú 2017 y 2018**



Fuente: Unidad de Negocio Movilidad Repsol, 2019

**Tabla 1. Volumen de ventas de Repsol Perú 2017 y 2018**

Sub canales comerciales	Cantidad de puntos de venta	Volumen (Km <sup>3</sup> )	
		Año 2017	Año 2018
Red propia u operada	113	377	417
Red abanderada	453	658	695
<b>Total</b>	<b>566</b>	<b>1.035</b>	<b>1.112</b>

Fuente: Unidad de Negocio Movilidad Repsol, 2019

El resultado operativo en el año 2017 ha sido de 30 millones de dólares y en 2018 de 17 millones de dólares. La planilla de la Unidad de Negocio de Movilidad Perú está conformada por aproximadamente 2.100 personas que representan alrededor del 70% del total de empleados de la organización en el Perú. La planilla se compone de los siguientes perfiles:

**Tabla 2. Perfiles de la planilla de la Unidad de Negocio de Movilidad Perú**

	Cantidad	Porcentaje
<b>Perfiles comerciales</b>	<b>96</b>	<b>5%</b>
En estaciones de servicio (1)	56	3%
En otros canales (lubricantes, asfaltos, ventas directas y aviación)	40	2%
<b>Perfiles en punto de venta (2)</b>	<b>1.934</b>	<b>92%</b>
<b>Resto (3)</b>	<b>70</b>	<b>3%</b>
<b>Total</b>	<b>2.100</b>	<b>100%</b>

Nota: 1. Dentro de los perfiles comerciales del canal de estaciones de servicio (3% de la planilla), se encuentran los 36 profesionales que forman parte del objeto de estudio que se detallará en el siguiente capítulo. 2. Agrupa a jefes de estación, administrativos y vendedores de playa y tienda y personal que atiende al cliente en las operaciones mineras. 3. Agrupa a personal administrativo, técnico y posiciones de gerencia y jefatura.

Fuente: Elaboración propia, 2019

El canal comercial de la red de estaciones de servicio representa el 54% del volumen del negocio comercial y el 75% del resultado operativo. Este canal tiene los siguiente subcanales comerciales:

**Tabla 3. Subcanales comerciales**

	Volumen (m <sup>3</sup> )	
	2017	2018
<b>Ventas red de estaciones</b>	1.200	1.250
<b>Ventas otros canales</b>	1.000	1.050
<b>Total</b>	<b>2.200</b>	<b>2.300</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

La pandemia Covid19 ha impactado el volumen total de ventas. En una primera instancia, en el período marzo-mayo de 2020, este se redujo en un 70% respecto del volumen promedio anterior a la crisis, para luego ir recuperándose gradualmente. En el período junio-julio del mismo año la reducción fue de un 30%, también respecto del volumen promedio anterior a la crisis. Debido a este impacto en el volumen de venta y elevados costos fijos, los resultados de la compañía se han reducido notablemente. Este escenario ha ocasionado que la gestión se focalice en la reducción de gastos y la optimización de procesos. Con respecto de las formas de trabajo, la empresa ha impulsado el trabajo remoto, teniendo como base la digitalización, gestión de equipos en remoto y herramientas de telecomunicación.

## **Capítulo II. Identificación del problema y objetivo del estudio**

Los informes de gestión de la red de estaciones de servicio del negocio comercial de Repsol Perú reflejan que no se han cumplido las metas comerciales durante los ejercicios 2017, 2018 y 2019. Los hechos que se han presentado en el canal comercial de la red de estaciones de servicio son los siguientes:

- Incumplimiento de objetivo de volumen de venta en las estaciones (desviación aproximada de 13% en el volumen de 2018 respecto del presupuesto).
- Incumplimiento de márgenes y rentabilidad en estaciones propias y operadas (desviación aproximada de 5% en el margen de 2018 respecto del presupuesto).
- Pérdida de 10% de estaciones operadas por no renovación de contratos.
- Incumplimiento en la cuota de crecimiento de estaciones operadas (desviación aproximada de 15% respecto del presupuesto de 2018).
- Incremento de gastos por falta de control administrativo: pérdidas de dinero en la gestión de la red propia por falta de controles de cajas e inventarios, y asignación de personal, entre otros.

### **1. Definición del problema**

De acuerdo con los resultados de los distintos análisis realizados, tales como la situación actual del negocio de Repsol, el modelo de negocio y la cadena de valor, la composición, gestión y comportamientos del equipo comercial, la encuesta de clima laboral, las reuniones con gerentes comerciales, el mapa de talento y los informes de auditoría interna, se ha identificado que los objetivos comerciales de la red de estaciones de servicio de Repsol no se cumplen, básicamente por la tolerancia de la organización con el bajo desempeño, la falta de liderazgo y de comunicación entre los jefes y el resto de miembros del equipo comercial de la red de estaciones de servicio y el desajuste de perfiles de las personas que conforman el equipo comercial de la red de estaciones de servicio de Repsol Perú.

### **2. Objeto, objetivo e importancia del estudio**

El objeto de este estudio es el equipo comercial de la red de estaciones de servicio, que se encarga de la comercialización del combustible producido en la refinería La Pampilla. La labor de este equipo consiste en lo que se detalla a continuación:

- Captación de nuevos puntos de venta.
- Asesoramiento a los propietarios de estaciones de servicio abanderadas.

- Control del negocio en las estaciones de servicio propias y abanderadas.
- Supervisión a los jefes de estación en las estaciones de servicio de gestión propia.
- Control de las operaciones comerciales, estándares de seguridad, calidad de servicio, estado de las instalaciones y equipos en estaciones propias.
- Identificación de nuevas oportunidades de negocio (ubicación de puntos de venta, terrenos para la construcción de estaciones y análisis de tráfico vehicular para selección de oferta de productos).

Este equipo está compuesto por 36 personas, organizadas en las siguientes áreas:

- Desarrollo de red y gestión de abanderadas: equipo conformado por 24 profesionales comerciales (5 jefes y 19 asesores comerciales).
- Gestión de red propia: equipo conformado por 12 profesionales comerciales (3 jefes y 9 asesores comerciales).

El objetivo del estudio es generar un plan para mejorar el desempeño de los equipos comerciales con la finalidad de cumplir las metas en volumen de ventas y margen. En cuanto a la importancia de este estudio, esta reside en la necesidad de dar respuesta a un problema crítico que afecta tanto al negocio comercial como al negocio de refino, puesto que la actividad del equipo objeto del estudio comercializa el 54% del volumen del negocio comercial en el Perú y aproximadamente el 30% del volumen que se vende desde la refinería La Pampilla. Supone, así mismo, el 70% del resultado operativo del negocio comercial.

### **3. Propuesta tentativa**

Elaborar un plan de mejora para el negocio comercial de Repsol Perú, que comprenda el período 2020-2021 y que esté enfocado en los 36 profesionales del equipo comercial de la red de estaciones de servicio. En dicho plan se abordarán los siguientes temas:

- La tolerancia de la organización con el bajo desempeño
- La falta de liderazgo y de comunicación
- El desajuste de perfiles

### **Capítulo III. Análisis externo**

En este capítulo se analiza el entorno general del mercado de combustibles de automoción en el Perú, utilizando la metodología PESTEL (período 2019). Así mismo, se hace un análisis del entorno competitivo y se identifican las oportunidades y las amenazas.

#### **1. Análisis del entorno general - PESTEL**

Mediante este análisis, se evalúan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales cuyas variables pueden representar oportunidades y amenazas para Repsol en el período 2019.

Las siguientes tendencias geopolíticas y macroeconómicas son relevantes para el sector:

- Producción y precio de los hidrocarburos: las nuevas técnicas de extracción de hidrocarburos (*fracking* y extracción en aguas profundas y extraprofundas, entre otras), el coste decreciente de su utilización y su eficiencia han eliminado en gran medida las tensiones sobre la oferta de petróleo y gas y han cambiado el marco económico del sector mundial de hidrocarburos.
- Impacto de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China.
- Apoyo por parte de gobiernos a la modificación de la composición de la cesta energética de numerosos países, sustituyendo energías fósiles por energías menos contaminantes
- Incremento de las restricciones medioambientales y penalización a los vehículos diésel.

Estas macrotendencias representan una amenaza para el mercado de hidrocarburos.

##### **1.1 Entorno político y legal**

Al igual que en la mayor parte del mundo, en el Perú el sector de hidrocarburos se desarrolla bajo una exigente legislación que regula todas las fases de los procesos exploratorios, extractivos, de destilación, logísticos y comerciales de los hidrocarburos y de sus derivados.

El Organismo Regulador de la Inversión en Energía y Minas (Osinerghmin) se encarga de supervisar a las empresas eléctricas y de combustibles para que cumplan sus obligaciones técnicas y legales. Osinerghmin programa de manera periódica supervisiones de control de calidad y seguridad en estaciones de servicio a nivel nacional. Mediante el uso de medidores volumétricos calibrados, verifica que los grifos y las estaciones de servicio a nivel nacional despachen la

cantidad justa de combustible. De confirmarse alguna infracción, se le inicia al establecimiento un procedimiento administrativo sancionador.

## **1.2 Entorno económico**

### **1.2.1 Entorno global**

La economía global ha mostrado en el 2018 un crecimiento similar al de 2017, mostrando una recuperación con respecto del año 2016. La actividad mundial ha crecido al 3.0%, aunque a finales del año 2018 se produjo una desaceleración dentro de un contexto de mayor endurecimiento de las condiciones financieras mundiales, por los mayores tipos de interés en Estados Unidos y por la apreciación del dólar.

### **1.2.2 Entorno local**

En el Perú, el crecimiento, según informaciones del Banco Central de Reserva a diciembre de 2018, fue de 4.0%, superior al año anterior, que fue de 2.5%. El incremento ha venido impulsado principalmente por la pesca y la industria asociada a este sector (BCR, 2018).

### **1.2.3 Sector de hidrocarburos**

La demanda mundial de combustibles tuvo, en 2018, un crecimiento de 1.4% con respecto de la demanda de 2017. En el caso del Perú, la demanda de combustible líquidos en el 2018 ha sido mayor con relación al año anterior en 2.7%, de acuerdo con la información del Ministerio de Energía y Minas.

El crecimiento de la demanda de combustibles en el Perú, en un contexto de crecimiento económico, es una oportunidad para Repsol, ya que su capacidad de refino, como su capacidad de almacenamiento logístico y de distribución, le permiten afrontar en situación de ventaja competitiva (refino propio, aprovechamiento de economías de escala en logística y distribución) el crecimiento del mercado local.

## **1.3 Entorno social y cultural**

En cuanto al entorno social y cultural, son relevantes los siguientes factores:

- Evolución del parque automotor del Perú: el rejuvenecimiento del parque de vehículos en el Perú.
- La concientización ecológica se ha generalizado en la población peruana, que exige cada vez más combustibles respetuosos con el medio ambiente.

- Los hábitos de consumo y de pago están evolucionando, entre ellos cabe señalar los siguientes: incremento del *ticket* promedio de recarga de combustible en los segmentos de población A y B e incremento del porcentaje de pagos realizados con tarjeta, especialmente en los segmentos A, B y C.
- En el Perú no se está expandiendo, por el momento, la modalidad de autoservicio en estaciones de servicio.

Teniendo en cuenta la evolución del parque automotor, importancia del transporte por carretera, concientización ecológica la población, hábitos de consumo y cultura de servicio en estaciones se concluye que este entorno representa una oportunidad.

#### **1.4 Entorno tecnológico**

El avance en desarrollo de nuevos productos, como aditivos para la conservación y el rendimiento de los motores, ha dado lugar a la comercialización de gasolinas de última generación. Las nuevas tecnológicas en desulfuración han generado combustibles menos contaminantes y adaptados al marco legal peruano.

Por otro lado, la tecnología en la ingeniería y el diseño en estaciones de servicio es importante para reducir los costos de mantenimiento e implementación de cambios que facilitan un formato más atractivo para los clientes.

Repsol Perú cuenta con la ventaja competitiva de disponer un avanzado centro tecnológico de Repsol, ubicado en Madrid. Desde el punto de vista tecnológico, Repsol está a la vanguardia en el desarrollo de combustibles de nueva generación y sistemas orientados a una mejor atención de sus clientes, considerando este entorno como una oportunidad.

#### **1.5 Entorno ecológico**

La tendencia global a la protección del medio ambiente impacta fuertemente al sector, obligando a las empresas energéticas a buscar alternativas menos contaminantes como, por ejemplo, las energías renovables. Repsol tiene una cultura de compromiso con el medio ambiente muy consolidada y está diversificando su oferta energética entrando en los sectores de la energía eléctrica y de las energías renovables.

Repsol Perú cumple con la normativa ambiental, e incluso ha logrado certificar algunas estaciones propias con ISO 14001 (aproximadamente cincuenta estaciones), y se encuentra en proceso de ampliación de estaciones con dicha certificación. En línea con ello, Repsol tiene la primera estación con paneles solares que permite autogeneración de energía.

## 2. Análisis competitivo del sector de comercialización de combustibles de automoción en Perú

En este punto se analizan las fuerzas competitivas que determinan las características estructurales del sector, de acuerdo con la metodología de análisis competitivo de sectores industriales de Michael Porter.

### 2.1 Competidores y dinámica competitiva

El mercado de combustibles de automoción tiene un volumen en el Perú de 177 kbdc (miles de barriles por día) y ha crecido en los últimos años a un ritmo promedio de 4%. A continuación, se detalla la evolución de la demanda de combustibles (gasolina y diésel) en los años 2016, 2017 y 2018.

**Tabla 4. Evolución de la demanda (2016 – 2018) por miles de barriles por día**

	2016	2017	2018
<b>Gasolina</b>	45.8	47.8	50.9
<b>Diésel</b>	114	114	118.5
<b>Total</b>	<b>159.8</b>	<b>161.8</b>	<b>169.4</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

A finales de 2018, el número de estaciones de servicio en el Perú era 4.267 (de las que 2.374, es decir, tan solo el 56%, tiene marca), con la siguiente evolución:

**Tabla 5. Número de estaciones de servicio en el Perú en 2018**

EES	A Dic 16	A Dic-17	A Dic-18	A Mar-19
Repsol	441	490	560	566
Primax	570	614	641	706
Pecsa	398	405	429	398
Petro Red	634	670	667	660
Puma	21	25		0
Petro america	36	50	50	52
Numay	ND	ND	27	67
Gazel				42
PBF				4
<b>Total EES con Marca</b>	<b>2,100</b>	<b>2,254</b>	<b>2,374</b>	<b>2,495</b>
EES Independientes	1,155	1,294	1,324	1,247
Grifos ( Cilindros )	527	533	569	579
<b>Total</b>	<b>3,782</b>	<b>4,081</b>	<b>4,267</b>	<b>4,321</b>

Fuente: Datos de la Asociación de Grifos y Estaciones de Servicio del Perú (AGESP), 2019

Los principales competidores, considerando los datos al cierre del 2018, son Primax (641 estaciones de servicio), PetroPerú (667 estaciones de servicio), Repsol (560 estaciones de servicio), Pecsa (429 estaciones de servicio), PetroAmérica (50 estaciones de servicio) y Numay (27 estaciones de servicio).

Repsol tiene en el Perú una participación de mercado de aproximadamente 23% en el negocio de venta de combustibles, a través de estaciones de servicio y de canales de venta directa. En enero de 2018, Primax adquirió la compañía Pecsca (tercera empresa en participación de mercado), consolidando su liderazgo y ampliando su diferencia respecto de Repsol. Por el momento, no hay anuncios de otras grandes operaciones corporativas que modifiquen el statu quo actual, por lo que se prevé que la variación en las cuotas de mercado serán consecuencia de crecimiento orgánico.

El posicionamiento competitivo de los principales actores se resume de la siguiente forma:

- Primax: mantenimiento de posición de liderazgo y cuota de mercado. Imagen de buena calidad y estándar de servicio con estaciones de servicio modernas (algunas con diseño *premium*) y dotadas de tienda de conveniencia (Listo). Red de estaciones con puntos de venta de gestión propia y abanderadas. Pese a que Primax es el principal competidor del negocio comercial de Repsol Perú, es también, al día de hoy, el principal cliente de la refinería La Pampilla (cliente mayorista).
- PetroPerú: todas sus estaciones de servicio son abanderadas. Posicionamiento con base en la confianza de la marca PetroPerú y su capilaridad geográfica.
- Repsol: posicionamiento competitivo basado en altos estándares de calidad de producto y servicios, imagen de marca internacional y alto nivel de servicio. Estaciones modernas, con ubicaciones estratégicas y dotadas de tiendas de conveniencia de alto estándar. Las estaciones propias atienden principalmente a segmentos sociales medio, medio-alto y alto. Red de estaciones con puntos de venta de gestión propia y estaciones abanderadas. Políticas comerciales avanzadas (precio, fidelización de clientes y marketing del punto de venta, entre otras), practicando experiencias contrastadas en mercados internacionales más desarrollados. La compañía identificó la necesidad de crecer en el mercado local y en particular en el negocio comercial para aprovechar y poner en valor la capacidad de producción de la refinería La Pampilla.

Existe mucha competencia por conseguir nuevos puntos de venta, tanto con marca como estaciones blancas (sin marca). Los propietarios de puntos de venta valoran, como factores diferenciales de la oferta de vinculación a una compañía, la marca (prestigio de marca), la forma de pago, los servicios adicionales (como tienda de conveniencia, entre otros), la calidad del producto y el servicio y el soporte prestado por la empresa (capacitación del personal, asesoramiento comercial, sistemas de información y gestión, entre otros).

Este es un mercado con una regulación exigente y estricto control del ente regulador, Osinergmin. Por otra parte, para la mayoría de los competidores las barreras de salida del mercado están

relacionadas con la inversión realizada en puntos de venta que podrían recuperarse, por lo menos parcialmente, en la venta de la red. Sin embargo, Repsol cuenta con una alta barrera de salida, constituida por la inversión realizada en la refinería La Pampilla, ya que las estaciones de servicio aseguran la comercialización de gran parte del volumen que esta produce (aproximadamente el 50%).

## **2.2 Nuevos entrantes (barrera de entrada)**

En los últimos años han surgido nuevos competidores con precios bajos, incrementando la oferta para segmentos que no valoran la diferencia en la calidad del combustible. El fácil acceso a la importación de combustibles hace relativamente fácil la entrada de nuevos competidores en los segmentos más competitivos en precio, a través del desarrollo de puntos de venta sin marca.

Pese a la reciente entrada de estos nuevos competidores, la capacidad de abastecimiento del combustible, el fuerte posicionamiento de algunas marcas y una posible ralentización del crecimiento del mercado en el futuro, así como la escasa oferta de terrenos en el mercado para construir estaciones de servicio y la escasez de estaciones de terceros para usufructuar, limitarán en el futuro la aparición de nuevos entrantes.

## **2.3 Clientes**

Los criterios fundamentales de la decisión de compra del cliente final son, en orden decreciente, el precio, la ubicación de la estación de servicio, la calidad del producto y la calidad del servicio. No obstante, el mercado está fuertemente segmentado en el Perú, teniendo mayor peso en la decisión de compra en segmentos de poder adquisitivo medio, medio-alto y alto en entornos urbanos la imagen de marca y la calidad de producto y servicio. En su conjunto, es un mercado con alta sensibilidad al precio. El marketing en punto de venta tiene un impacto más significativo a medida que la estación tenga un público objetivo de mayor poder adquisitivo.

## **2.4 Proveedores**

Los proveedores principales de combustibles en el Perú son las tres refinerías locales (refinería La Pampilla, refinería de Talara y refinería de Conchán). La primera forma parte del grupo Repsol y las otras dos pertenecen a la empresa estatal Petroperú. El volumen de importación de combustibles es muy significativo, alcanzando un 64% del total del mercado. La producción local es del 36%.

La compañía tiene una ventaja respecto de sus competidores, al ser sus puntos de venta abastecidos básicamente por la refinería La Pampilla (esta vende a Repsol Comercial Perú, según el sistema de precios de transferencia), que asegura la calidad de su producto y el abastecimiento

continuo. El sistema de almacenamiento del producto y la ubicación los mismos garantiza la adecuada distribución en todo el territorio de Perú.

En cuanto al transporte, el suministro a los puntos de venta se hace a través de flotas de terceros debidamente contrastadas y vinculadas con contratos de duración adecuada para asegurar en cualquier caso la continuidad de las operaciones.

## 2.5 Sustitutivos

Aunque actualmente en Lima se está impulsando la compra de vehículos eléctricos, tales como bicimotos, motos y scooters eléctricas, se prevé que la recarga implicaría un alto costo de energía con respecto del combustible (principalmente diésel y GLP). De acuerdo con estudios sectoriales, la penetración del vehículo eléctrico (auto) será lenta y no tendrá un impacto significativo a corto y mediano plazo en la región.

Las conclusiones del análisis competitivo del sector de combustibles en Perú se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Análisis competitivo del sector de combustibles en Perú**

Fuerza de análisis	Principal característica	Potencial de rentabilidad del sector	Posición competitiva de Repsol
<b>Competidores y dinámica competitiva</b>	--	--	Moderadamente favorable
· Crecimiento esperado	Moderado	Moderado	Favorable (capacidad financiera)
· Concentración o fragmentación de mercado	Concentrado	Moderado	Es uno de los 3 competidores principales con una distancia de 21 puntos del líder.
· Número de competidores directos	Pocos competidores con marca, muchos competidores sin marca en mercado marginal	Moderado	Fuerte cartera de puntos de venta de gestión propia y vínculos fuertes de abanderamientos
· Cuotas	3 empresas tienen 93% de estaciones de marca y 54% de puntos de venta totales.	Moderado	23% de cuota

<b>Fuerza de análisis</b>	<b>Principal característica</b>	<b>Potencial de rentabilidad del sector</b>	<b>Posición competitiva de Repsol</b>
· Posición líder	Líder con 44% de puntos de venta con marca. Siguiendo competidor: 26%.	Moderado	Posicionamiento parecido al líder, pero con respaldo internacional y fuerte posicionamiento en la cadena de valor del sector.
· Probabilidad de reestructuración en el corto plazo (operaciones de compra o venta)	Baja (reciente reestructuración)	Moderado	Capacidad financiera / Capacidad operativa
· Competencia por crecimiento	Muy alta	Moderado	Capacidad financiera / Capacidad operativa
· Poder de negociación del propietario de estaciones de servicio	En crecimiento	Moderado	Capacidad de oferta integrada y diferenciada del resto de empresas
· Clientes que valoran ofertas de calidad y respaldo	Pocas empresas con capacidad y respaldo de marca	Moderado	Capacidad de oferta de calidad (producto y servicio), respaldo internacional
· Barreras de salida	Bajas	Moderado	Mayores barreras que la competencia
<b>Nuevos entrantes (barrera de entrada)</b>	Reciente entrada de operadores en segmentos de bajo precio	Alto	Favorable
	Altas barreras para entrar en segmento de marca		Fuerte imagen de marca. Posicionamiento en segmento medio, medio alto y alto.
<b>Cientes</b>	Fuerte segmentación	Alto	Moderadamente favorable. Sólido posicionamiento en segmentos medio y alto.
<b>Proveedores</b>	Producción de refinerías locales e importaciones crecientes	Moderado (relativo poder negociador con proveedores de producto, medio-alto poder negociador con proveedores logísticos)	Muy favorable (aunque dependerá en el futuro de la competitividad de las importaciones)
<b>Sustitutos</b>	A medio plazo, importante amenaza	Bajo a medio y largo plazo	Moderadamente favorable. Capacidad técnica de sustitución energética por experiencia internacional.

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 3. Matriz EFE

Esta matriz permite comprender y conocer el entorno en el que se desarrolla el negocio de Repsol, a través de la valoración de sus oportunidades y amenazas.

**Tabla 7. Matriz EFE**

<b>Evaluación de factores externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento del consumo de combustible	0.25	4	1
Mercado que valora productos de alta calidad	0.05	4	0.2
Creciente valoración de la marca y respaldo de gestión comercial de empresas líderes del sector con experiencia internacional	0.1	4	0.4
Crecimiento descentralizado e incremento del transporte por carretera por desarrollo económico	0.15	3	0.45
Creciente costo de inversión en estaciones de servicio que limita el ingreso de nuevos competidores	0.05	3	0.15
	<b>0.6</b>		<b>2.2</b>
<b>Amenazas</b>			
Bajada de los precios de combustibles	0.1	2	0.2
Creciente poder de negociación de los propietarios de estaciones	0.1	3	0.3
<b>Amenazas</b>			
Ingreso de importadores que facilitan el abastecimiento de estaciones sin marca	0.05	2	0.1
Protección del gobierno a empresa estatal (competidor)	0.05	2	0.1
Fomento del consumo de productos sustitutivos (electricidad y energía de fuente renovable)	0.05	3	0.15
	<b>0.35</b>		<b>0.9</b>
			<b>3.1</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Se concluye que las oportunidades más fuertes en el sector son el crecimiento del consumo de combustible y el crecimiento de la necesidad del transporte por carretera, debido al desarrollo económico. Con relación a las amenazas, se concluye que resultan más representativas el creciente poder de negociación de los propietarios de estaciones y la bajada de los precios de combustibles. En el resultado de la valoración de la matriz se observa que las oportunidades dan

un valor de 2.2 y las amenazas de 0.9. Debido a que el valor de las oportunidades es superior al valor de las amenazas del sector, podemos suponer que el entorno externo es favorable para Repsol.

#### **4. Conclusión**

Las tres metodologías utilizadas en el capítulo anterior (Porter, EFE y PESTEL) indicaron que el negocio comercial de Repsol Perú se encontraba en una posición buena desde el punto de vista competitivo frente al sector y los competidores. El contexto de crecimiento del sector y fuerte posicionamiento de marca favorece las condiciones para la implementación de su estrategia de crecimiento de negocio.

No obstante, la pandemia Covid19 ha generado un impacto importante en el sector. Como se mencionó anteriormente, el volumen total de ventas se ha reducido aproximadamente en un 75% desde el inicio de la pandemia, siendo que a la fecha, producto de la reanudación económica, se van recuperando márgenes de venta, pero no a la velocidad que se esperaba. Ello afectó no solo a Repsol, sino también al resto de las empresas del sector y a los propios consumidores, quienes han reducido la frecuencia de sus desplazamientos y han visto afectado su poder de adquisición.

## **Capítulo IV. Análisis interno**

En este capítulo se identifican las variables que afectan al negocio comercial de Repsol Perú desde el punto de vista interno, señalando las fortalezas y las debilidades. Se presenta el modelo de negocio, la cadena de valor, la estructura y áreas funcionales, el análisis VRIO, la estrategia competitiva y la matriz EFI.

### **1. Análisis del modelo de negocio**

El negocio comercial de Repsol Perú (negocio de venta de combustible) está representado por la Unidad de Negocio de Movilidad, con la razón social Repsol Comercial S.A.C. y R.U.C. 20503840121, y se abastece a través de la Unidad de Negocio Refinería La Pampilla, con la razón social Refinería La Pampilla S.A.A. con R.U.C. 20259829594.

**Tabla 8. Modelo de negocio**

<p><b>8. Socios clave</b> Refinería La Pampilla, <i>dealers</i>, clientes, trabajadores, proveedores. Grupo Repsol con sus negocios Bancos Internacionales.</p>	<p><b>6. Actividades clave</b> <b>Gestión de abastecimiento</b> <b>Gestión de transporte:</b> de combustible desde la refinería hasta las estaciones de servicio. <b>Gestión comercial:</b> seguimiento de clientes abanderados, atención de necesidades de clientes y captación de nuevas estaciones. <b>Gestión operativa de las estaciones propias:</b> estaciones en las que tiene empleados Repsol. <b>Gestión de renovación de contratos de estaciones de servicio</b> Los contratos de usufructos o abanderamientos tienen una fecha de vencimiento; se requiere un seguimiento constante con la finalidad de renovar dichos contratos.</p> <p><b>7. Recursos clave</b> - <b>Productos:</b> gasolinas y derivados - <b>Estaciones de servicios:</b> puntos de venta operativos con infraestructura competitiva <b>Humanos:</b> personal con el perfil requerido <b>Marca</b> <b>Patentes</b> Por ejemplo: Efitec Neotech</p>	<p><b>2. Propuesta de valor</b> <b>Cliente final:</b> Poner a disposición del cliente final el mejor producto y servicio, de acuerdo con la legislación y las normas técnicas nacionales e internacionales (ejemplo: gasolinas de bajo azufre) con altos estándares de seguridad. <b>Propietario de la estación:</b> Garantía de suministro permanente, acompañamiento en la gestión y utilización de sistemas avanzados, cobertura de marca (conocimiento de marca por parte del cliente final) y solidez para cumplir compromisos contractuales. Atributos diferenciadores: - Calidad de producto y servicio - Marca reconocida a nivel internacional - Solidez financiera - Imagen de estación de servicio</p>	<p><b>3. Comunicación de propuesta</b> Publicidad en medios, ferias, foros y <i>focus group</i>. Repotenciar la comunicación a través de las redes para explicar los beneficios del producto y las propuestas de valor.</p> <p><b>4. Canal de distribución</b> Estaciones propias: venta directa a consumidor final Estaciones abanderadas: venta a través de <i>dealers</i>, quienes cuentan con EESS con bandera Repsol. Otros canales de distribución.</p>	<p><b>1. Segmento de mercado</b> <b>Cientes:</b> <i>Dealers</i> (propietarios de estaciones), industrias, mayoristas (empresas que cuentan con flotas que cargan en las estaciones) y personas naturales. <b>Aspectos económicos:</b> Precio del crudo, precios de referencia, inflación, precio de importaciones, evolución de precios según estudios de mercado. <b>Aspectos geográficos:</b> Lima y provincias, limitaciones importantes en la zona norte por complejidad en de abastecimiento.</p>
<p><b>9. Costos</b> a) Fijos: - Pago de servicios - Pago de planilla - Pago de alquileres de estaciones - Construcciones de nuevas estaciones - Costos de mantenimiento, entre otros b) Variables: Compra de productos, contratos de servicios y costos de transporte, entre otros</p>			<p><b>5. Ingresos</b> Por ventas al por mayor y menor de los principales productos, tales como, diésel, gasolinas, GLP, GNV, lubricantes y <i>non oils</i> (tiendas).</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2019

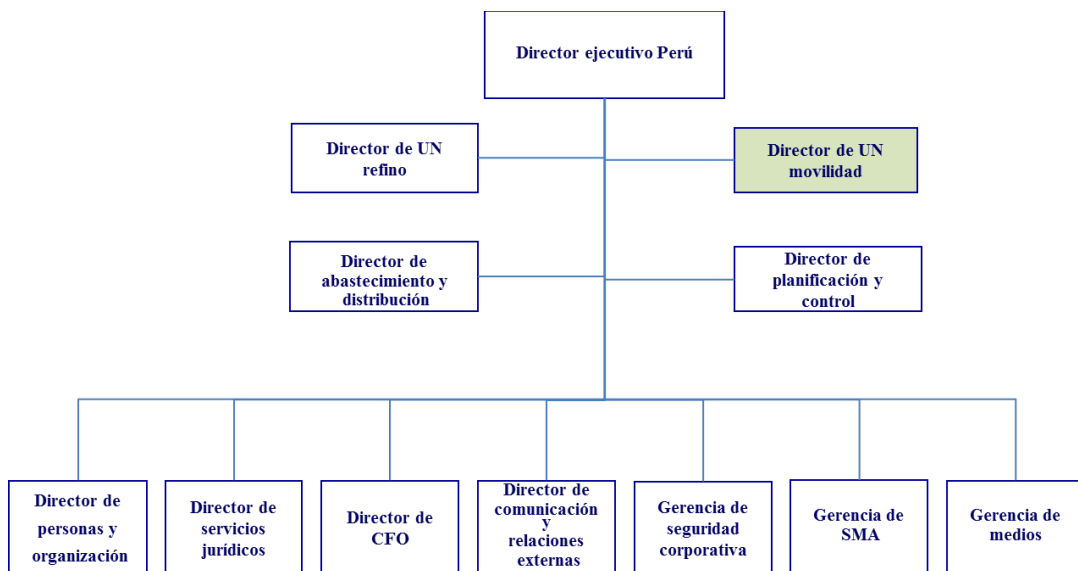
## 2. Organización

Se presenta la estructura organizativa de Repsol Perú, en la que se detallan los negocios y las áreas de soporte, organización del negocio de Movilidad Perú (Repsol Comercial S.A.C.) y de la gerencia de la red de estaciones de servicio, con el detalle de las áreas que pertenecen a dicha gerencia, así como la ubicación de los perfiles comerciales dentro de las mismas.

### 2.1 Organización de Repsol Perú

La estructura organizativa de Repsol Perú se refleja en el siguiente organigrama:

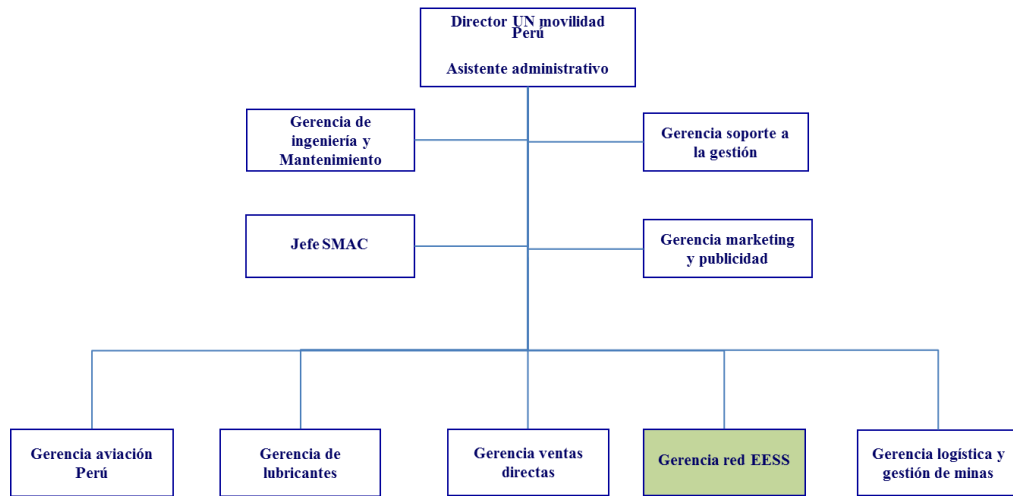
**Gráfico 2. Organigrama de Repsol Perú**



Fuente: Unidad de Negocio Movilidad Repsol, 2019

## 2.2 Negocio comercial de Repsol Perú

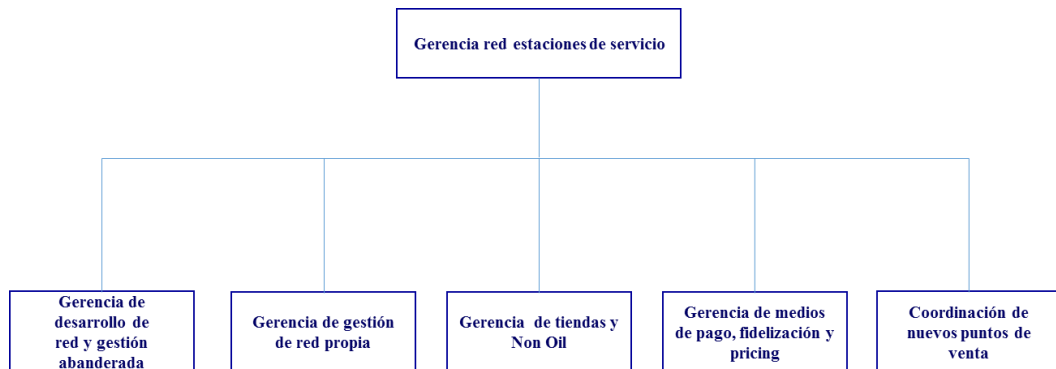
Gráfico 3. Unidad de Negocio Movilidad Perú



Fuente: Unidad de Negocio Movilidad Repsol, 2019

Se resalta la gerencia de la red de estaciones de servicio, encargada del negocio comercial de combustible en los puntos de venta propios y abanderados.

Gráfico 4. Gerencia de la red de estaciones



Fuente: Unidad de Negocio Movilidad Repsol, 2019

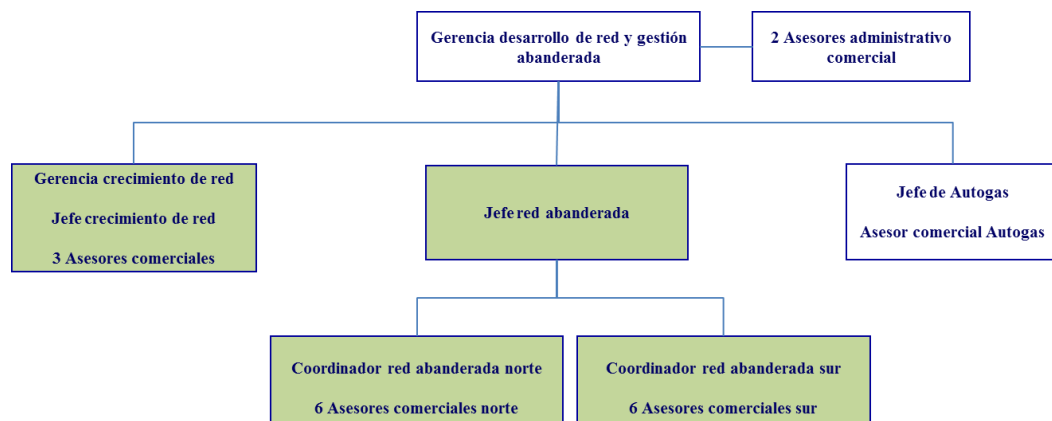
- Gerencia de desarrollo de red y gestión abanderada: realiza el análisis del mercado, identifica y capta nuevos puntos de venta y gestiona la red de estaciones abanderadas.
- Gerencia de gestión de red propia: opera las estaciones propias de la compañía.
- Gerencia de tiendas y *non oil*: implementan y administran las tiendas de conveniencia dentro de las estaciones de servicio.
- Gerencia de medios de pago, fidelización y *pricing*: desarrolla y administra la cartera de clientes de grandes flotas que cargan combustible en las estaciones de servicio de Repsol.

Desarrolla políticas de medios de pago y acciones de fidelización (por ejemplo: tarjeta Promocard), e implanta la política de precio en los puntos de venta.

- Coordinación de nuevos puntos de venta: evalúa los proyectos de desarrollo de puntos de venta y gestiona su aprobación.

Dentro de las gerencias de desarrollo de red y gestión de abanderadas y gestión de red propia se encuentran los perfiles comerciales considerados en el alcance del plan estratégico.

**Gráfico 5. Gerencia de desarrollo de red y gestión abanderada**

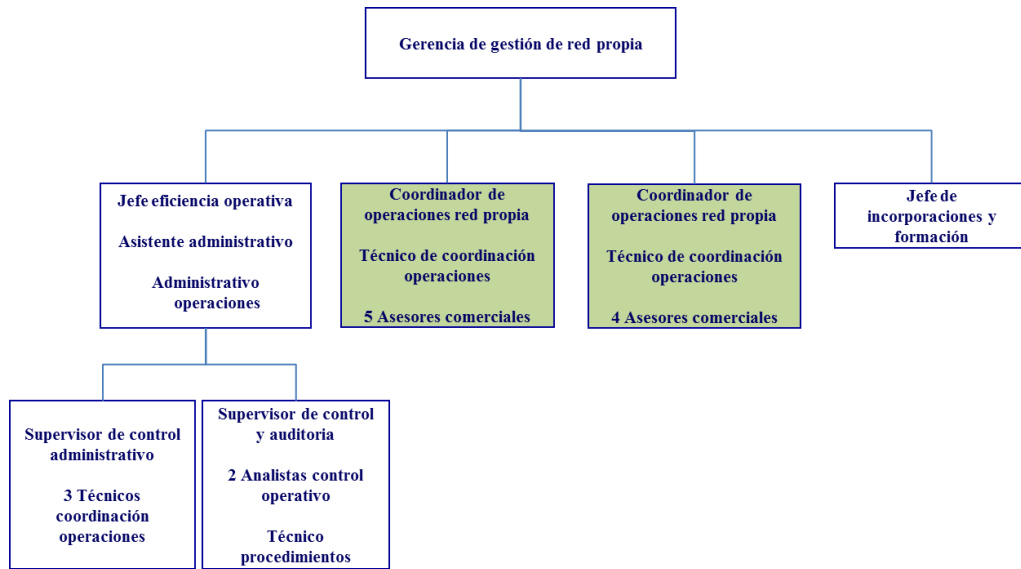


Fuente: Unidad de Negocio Movilidad Repsol, 2019

Gerencia de crecimiento de red: es responsable de incrementar la cantidad de estaciones de servicio propias o abanderadas. Está conformada por un gerente, un jefe y tres asesores comerciales. Este equipo realiza las prospecciones comerciales y elabora, conjuntamente con el área de nuevos de venta, la valoración económica de los proyectos (análisis de rentabilidad) para las aprobaciones respectivas.

Jefatura de red abanderada: dentro de este equipo están los profesionales comerciales responsables de manejar la cartera de clientes abanderados. Trabajan en equipo con la gerencia de crecimiento de red para brindar información que ayude a captar nuevos *dealers* o propietarios de estaciones, pero su objetivo principal es mantener la cartera actual de clientes. Está conformado por un jefe, dos coordinadores y doce asesores comerciales.

**Gráfico 6. Gerencia de red propia**

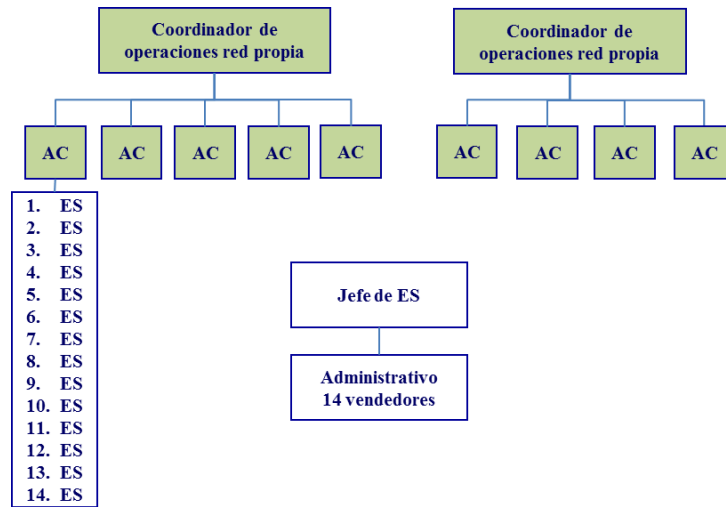


Fuente: Unidad de Negocio Movilidad Repsol, 2019

Coordinación de operaciones red propia: equipo conformado por profesionales comerciales y responsables de la operación de la red propia, quienes se hacen cargo del seguimiento de venta, control de inventarios, abastecimiento de la estación, operatividad de equipos, administración de la estación y autorización y control de gastos, entre otros. Son responsables de toda la gestión en las estaciones y del personal que labora en ellas a nivel nacional. La operación de la red propia tiene dos coordinadores, quienes trabajan con el soporte administrativo de dos técnicos y nueve asesores comerciales. Cada uno de estos asesores supervisa en promedio catorce estaciones de servicio.

A continuación, se muestra cómo están organizados los perfiles comerciales dentro de la red propia:

**Gráfico 7. Perfiles comerciales dentro de la red propia**



AC: Asesor Comercial, ES: Estación de Servicio

Fuente: Unidad de Negocio Movilidad Repsol, 2019

Los asesores comerciales y sus coordinadores trabajan en constante coordinación con el equipo de medios de pago, fidelización y *pricing* para identificar oportunidades de clientes de flota y actualización de los precios de venta.

### 2.3 Áreas de soporte

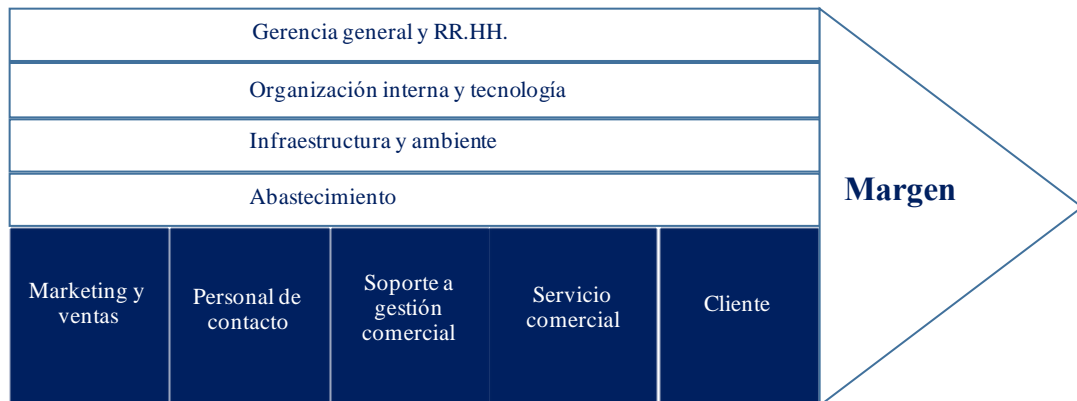
El negocio comercial de Repsol Perú cuenta con áreas de soporte dentro de la corporación, desde las cuales se brinda el soporte en infraestructura, recursos, personas, sistemas, asesoría fiscal, legal y laboral, entre otros. Estas áreas son las siguientes:

- Personas y organización
- Jurídico
- Administración y contabilidad
- Tesorería
- Fiscal
- Comunicación y relaciones externas
- Compras y contratos
- Servicios generales

### 3. Cadena de valor

La cadena de valor del servicio que brinda la compañía al cliente está compuesta por los siguientes eslabones primarios y de apoyo:

**Gráfico 8. Cadena de valor**



Fuente: Unidad de Negocio Movilidad Repsol, 2019

#### 3.1 Procesos primario

- **Marketing y ventas:** dentro de este proceso, están las actividades de la gestión comercial, como la prospección y la captación de clientes, las visitas y el seguimiento de clientes, las acciones de publicidad, las promociones, la gestión de cobranzas y los contratos. Dentro de las acciones comerciales de este proceso se encuentran aquellas que son realizadas por los perfiles comerciales que se mencionan en el alcance del trabajo. Estos equipos comerciales son los responsables del desarrollo y el crecimiento comercial a través del seguimiento y la prospección de clientes (*dealers*), así como la supervisión de la operación comercial en las estaciones propias (ventas a clientes finales). Los equipos comerciales, dentro de los que se encuentran los estudiados en el alcance de este trabajo, están organizados en las siguientes áreas:
  - Red propia: esta área se encarga de la gestión comercial y la administración de las estaciones de servicio operadas por la compañía, teniendo como cliente al usuario final. Se realiza el seguimiento de ventas y la administración de las estaciones propias, la administración y el control de inventarios, el arqueo del dinero producto de la venta del combustible y tiendas y la supervisión de personas que trabajan en las estaciones.
  - Red abanderada: esta área se encarga del seguimiento y el mantenimiento de clientes abanderados vigentes (*dealers*) a través de visitas, resolución

de consultas o dudas, renovaciones de contratos, seguimiento de sus consumos, descuentos y cobranzas, así como colaboración en la operación de sus estaciones, compartiendo buenas prácticas y brindando formación a sus trabajadores. La gestión comercial se asigna por zona dentro de la cual se tiene aproximadamente 37 estaciones de servicio.

- Crecimiento de red: dentro de esta área se realizan las funciones de inteligencia comercial y captación de nuevas estaciones (propias o abanderadas).
- Otras áreas: en las que se encuentran las áreas de medio de pago y fidelización, ventas directas, tiendas y *non oil*, lubricantes y aviación.

Los equipos que conforman estas áreas deben conocer el mercado, las fortalezas y las debilidades de los competidores, los principales *dealers*, las ubicaciones de las estaciones, la estacionalidad de la venta, los principales clientes y las zonas de mayor atractivo comercial, entre otra información que les permita identificar oportunidades de negocio.

- **Personal de contacto:** conformado por los asesores o jefes comerciales, quienes atienden las necesidades de los propietarios de las estaciones o clientes finales. En el caso de la red propia, se incluye a los equipos que laboran en las estaciones (jefes, administrativos y vendedores en playa y tienda) quienes interactúan con los clientes finales. Estas personas realizan actividades de atención a los clientes dentro del proceso comercial y su comportamiento debe estar muy orientado al servicio.
- **Soporte a la gestión comercial:** está conformado por las áreas y los medios requeridos para el desarrollo del servicio, como por ejemplo los siguientes:
  - **Áreas:** compras, jurídico, soporte a la gestión, administración y contabilidad, fiscal, tesorería y finanzas, entre otros.
  - **Medios:** contratos, boleta o factura de venta, documentos de control de inventarios y software de venta, entre otros.

Las competencias más importantes que tiene el equipo comercial son el conocimiento del negocio y producto, la orientación al cliente interno y externo, la capacidad analítica, el impacto y la influencia. Estas competencias, junto con la experiencia en el mercado y la red de contactos, fortalecen la gestión comercial.

- **Servicio comercial:** dentro de este proceso, se atienden las necesidades de los clientes con la finalidad de ofrecer mayor valor respecto de la competencia. Se ofrece un combustible de alta calidad con procesos seguros, acompañamiento al cliente en la

gestión, orientación en la implementación de buenas prácticas y utilización de sistemas avanzados, cobertura de marca y solidez financiera para cumplir contratos, entre otros que se indican dentro del modelo de negocio detallado en el punto 1 de este apartado.

- **Cliente:** hay dos tipos de clientes:
  - **Canal abanderados:** propietarios de estaciones o *dealers* y clientes finales. Estos clientes reciben el servicio de una estación con la marca Repsol, aunque son atendidos por personal del propietario (no pertenecen a la planilla de Repsol, puesto que la operación está a cargo del propietario de la estación).
  - **Canal red propia:** clientes finales que cargan combustible para sus unidades de transporte (principalmente vehículos) en las estaciones propias y son atendidos por empleados de Repsol.

### 3.2 Procesos de apoyo o secundarios

- **Dirección general y recursos humanos:** desde la dirección general se promueve el compromiso con el servicio al cliente y se difunde una cultura de orientación al mismo. Se fomentan comportamientos alineados con esta cultura y se realiza el seguimiento en las estaciones para garantizar la calidad del servicio. Se hacen esfuerzos para compartir esta cultura en todo el negocio y la gestión del equipo de recursos humanos orienta su trabajo hacia el cumplimiento de este objetivo. Los procesos de recursos humanos son los siguientes:
  - **Organización:** en este proceso se define la estructura alineada con la necesidad comercial y los perfiles requeridos. Dicho trabajo se realiza en conjunto con las gerencias o jefaturas del negocio comercial.
  - **Gestión del desempeño:** en este proceso se realiza la evaluación del desempeño y el seguimiento de su resultado. La evaluación del desempeño se realiza en una plataforma corporativa en los hitos de definición, evaluación y cierre. Se evalúa tanto el cumplimiento de objetivos como los comportamientos en la ejecución de los mismos.
  - **Formación:** en este proceso se identifican las necesidades de formación con los jefes y se elabora e implementa un plan de formación individual para cada una de las áreas. Para identificar las necesidades de formación, se revisan los resultados de la evaluación de desempeño, las fichas de talento, el plan de movilidad, los planes de sucesión y las necesidades de la compañía.

- **Gestión del talento:** en este proceso se elaboran las fichas o tarjetas de talento en las cuales se indica el potencial de las personas, se identifica si la persona tiene un rol clave, el riesgo de pérdida o renuncia de esta persona y el impacto de esta acción. Además, se realizan los planes de movilidad y sucesión a corto y mediano plazo. Todos los años se revisa y hace el seguimiento de los planes y las acciones definidas para cada trabajador.
- **Administración:** en este proceso se realizan las acciones para el pago de la nómina y el reporte de la misma a entidades como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), administradoras de fondo de pensiones y otras.
- **Compensaciones:** en este proceso se revisa y actualiza la política salarial de acuerdo con las condiciones del mercado y otros factores, como la inflación. Se definen las bandas salariales, los presupuestos y la asignación de incrementos, bonos e incentivos, entre otros.
- **Gestión laboral:** en este proceso se elaboran los contratos de trabajo, se revisa la alineación de los procesos a la legislación laboral vigente, se atienden necesidades o consultas del negocio, se elaboran y ejecutan desvinculaciones y se atienden los procesos judiciales, entre otras acciones orientadas al cumplimiento legal.
- **Selección:** en este proceso se realiza el reclutamiento y la contratación de perfiles solicitados por el negocio.
- **Cultura:** en este proceso se monitorea el clima de la organización a través de las encuestas de cultura que se realizan con frecuencia anual. Los resultados de las encuestas de cultura se utilizan para desarrollar planes de mejora con acciones, indicadores y metas a los cuales se realiza un seguimiento continuo.
- **Organización interna y tecnología:** se define una estructura organizativa que atienda la necesidad de la organización (principalmente cumplimiento de objetivos) y que permita una gestión muy ágil, responsable, innovadora, eficiente y orientada a los resultados. Debajo de la gerencia general se encuentran todas las gerencias, dentro de las cuales hay dos grandes gerencias comerciales (gerencia de red de estaciones y gerencia de ventas directas). Se define una estructura de soporte dentro de las áreas corporativas, que incluye las áreas de contabilidad, fiscal, finanzas, RR.HH., jurídico, relaciones externas y sistemas. La gestión comercial se desarrolla con sistemas ágiles, en línea e interconectados, lo cual permite optimizar los procesos administrativos, mejorar los

controles de los inventarios, brindar un mejor servicio al cliente e identificar oportunidades de mejora. Estos sistemas cuentan con tecnología de vanguardia y procesos automatizados, cuya implementación se ha realizado considerando las experiencias previas en España (casa matriz).

- **Infraestructura:** estas áreas prestan el soporte a toda la organización; son las llamadas áreas corporativas, compuestas principalmente por las siguientes áreas:
  - Administración y finanzas: responsable de controlar y dirigir los recursos económicos, financieros, y servicios que requieran las diferentes áreas de la compañía.
  - Contabilidad: gestiona las políticas y los procedimientos internos elaborados para garantizar la exactitud en el registro de las operaciones financieras y presupuestales.
  - Planificación: controla y gestiona los proyectos de desarrollo de la empresa y revisa las propuestas de inversión, así como la mejora de procesos y cuerpos normativos, haciéndolos ágiles y de calidad.
- **Abastecimiento:** el abastecimiento continuo de las estaciones, tanto propias como abanderadas, es un proceso importante, puesto que asegura la disponibilidad del producto para la venta. Se realiza un seguimiento continuo de los inventarios y se gestiona el movimiento de producto constantemente, para transportar el combustible desde refinería o terminales hasta las estaciones. El producto se distribuye directamente desde la refinería o a través de los terminales a nivel nacional. Estos terminales reciben el producto de la refinería, ya sea por vía marítima o terrestre.

#### **4. Matriz VRIO y ventaja competitiva**

Con la finalidad de tener mayor conocimiento de los recursos que puedan significar una ventaja competitiva para a la compañía, realizamos un análisis VRIO, tomando en consideración los recursos tangibles, intangibles y procesos de Repsol Comercial SAC, obteniendo el resultado que se muestra a continuación:

**Tabla 9. Matriz VRIO**

	V	R	I	O	Implicación
<b>Recursos intangibles</b>					
<b>1. Cultura</b>					
Mejora continua	√			√	VT
Buen clima laboral	√			√	VT
<b>2. Talento</b>					
Retención del talento	√			√	VT
Desarrollo	√			√	VT
Capacitación	√			√	VT
<b>3. Compensación</b>					
Retribución fija y variable	√			√	VT
Beneficios	√			√	VT
<b>4. Marca</b>	√	√	√	√	VS
<b>5. Conocimiento del negocio</b>	√	√	√	√	VS
<b>Procesos</b>					
Abastecimiento (refinería La Pampilla) y transporte	√	√	√	√	VS
Servicio al cliente	√			√	VT
Marketing	√			√	VT
Soporte administrativo y comercial	√			√	VT
Mantenimiento de instalaciones	√			√	VT
Seguridad, calidad y medio ambiente	√	√		√	VE
<b>Recursos tangibles</b>					
Calidad de puntos de venta	√			√	VT
Calidad de producto	√	√	√	√	VS

VT: ventaja temporal, VE: ventaja por explorar, VS: ventaja sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2020

## 4.1 Recursos intangibles

### 4.1.1. Cultura

Repsol cuenta con unos valores y principios de actuación que rigen su manera de trabajar, entre los cuales se encuentran la creación de valor, la mejora continua, la innovación, la eficiencia y la anticipación. En adición a ello, y de acuerdo con las últimas encuestas de cultura y clima, el personal se siente orgulloso de trabajar en la compañía. Lo que destaca negativamente en la cultura de Repsol Comercial, en particular, es la tolerancia a resultados negativos y la burocracia, lo que repercute en un equipo comercial con bajo desempeño y lento en la consecución de resultados.

#### **4.1.2. Talento y conocimiento**

La compañía realiza esfuerzos para reconocer o retener a sus recursos más valiosos. Además, aprovecha el posicionamiento de la marca empleadora y el respaldo internacional de la compañía. El índice de rotación en posiciones profesionales es menor que el índice de los competidores y se encuentra entre los menores del sector.

Por otra parte, las oportunidades de movilidad interna se presentan de acuerdo con las necesidades de los negocios, brindando la posibilidad de postular a todos los empleados. La formación se desarrolla con un plan anual elaborado por el área de RR.HH. y los gerentes de áreas, y el presupuesto se asigna de acuerdo con las necesidades identificadas.

La gestión del conocimiento es una ventaja competitiva por explorar, puesto que la compañía en el Perú cuenta con la experiencia internacional del grupo en el negocio comercial y en entornos más avanzados y con mejor tecnología. La oportunidad de mejora de Repsol Comercial es conocer en mayor profundidad el mercado local y tener flexibilidad en la negociación.

#### **4.1.3 Compensación**

Los salarios fijos son muy competitivos en el mercado de referencia y las bandas salariales internas se realizan con el percentil 50 de la información externa. Todos los años se define un presupuesto para ajustes salariales y se realizan incrementos de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de desempeño y posicionamientos en bandas. Por su parte, los beneficios se ubican por encima del estándar del mercado.

#### **4.1.4 Marca y prestigio de la compañía**

Repsol cuenta con una amplia ventaja en reconocimiento y prestigio de marca en el mercado local e internacional, a diferencia de sus competidores más cercanos.

#### **4.1.5 Conocimiento del negocio**

Repsol cuenta con los mecanismos necesarios para generar y transmitir a nivel mundial los avances que se producen en sus mercados principales.

### **4.2 Procesos**

Los procesos de Repsol se han definido con base en prácticas internacionales contrastadas y necesidades del mercado local. El proceso de abastecimiento y transporte representa una sólida ventaja frente a los competidores, teniendo como recurso clave la refinería La Pampilla.

#### **4.3 Recursos tangibles**

- Red de estaciones: la ubicación, capilaridad y calidad de infraestructura representa la principal ventaja en este apartado. Sin embargo, es una ventaja temporal, ya que la competencia se está acercando a estos parámetros.
- Calidad de producto: el 100% del producto ofrecido es transferido desde la refinería La Pampilla, por lo que se mantiene la trazabilidad del producto. En la refinería La Pampilla se realizan estrictos controles de calidad, de acuerdo con prácticas internacionales, y se proporcionan aditivos preparados en la casa matriz para mejorar la calidad del producto.

#### **5. Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de Repsol se ve evidenciada en los siguientes puntos, de acuerdo con el análisis VRIO de la unidad de negocio analizada:

- Marca: reconocida y con sólido posicionamiento internacional.
- Conocimiento del negocio: experiencia internacional en la gestión del negocio comercial en entornos competitivamente exigentes. Repsol tiene mecanismos para trasladar el conocimiento de las experiencias internacionales al negocio local.
- Refinería La Pampilla: recurso clave para asegurar el abastecimiento y la trazabilidad de la calidad del producto.
- Producto de calidad: los controles estrictos de calidad en la refinería y el uso de aditivos fabricados en España aseguran la calidad del producto.

En innovación, tecnología y calidad podemos observar como ventaja su constante búsqueda de mejores combinaciones de componentes en sus combustibles. La nueva fórmula exclusiva que han diseñado en su centro de investigación permite ofrecer las máximas garantías en combustible. Para Repsol, ofrecer productos respetuosos con el medio ambiente es prioridad; por eso, la gasolina Efitec 98 es la que menos cantidad de azufre posee en el mercado. Esto la convierte en el combustible más limpio, capaz de mejorar el rendimiento de motores de última generación a través de conducción más suave, menor consumo, anticorrosión y mayor duración del motor, entre otros aspectos. Estos mismos son desarrollados dentro de la refinería La Pampilla, proveedor propio y prácticamente exclusivo de las estaciones de servicio de Repsol. El compromiso de Repsol con la seguridad y el medio ambiente se refleja en los controles y las prácticas de altos estándares y en todos sus negocios.

Repsol tiene una potente política de marketing internacional y local. Últimamente, con su aparición local en redes, se han visto potenciados sus canales de comunicación.

## 6. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva, de acuerdo con Porter (1987), es el liderazgo en costos con mayor valor (David, 2003), debido a que existe una lucha por ser el productor líder en costos en la industria. Esto se debe a que el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, tiene pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos y hay muchos compradores con un alto poder de negociación. La estrategia de mayor valor se evidencia en las estaciones de servicio, las cuales se encuentran segmentadas por el nivel socioeconómico del distrito donde se ubican y constantemente utilizan mecanismos que permiten ofrecer un mejor servicio para incrementar las ventas.

## 7. Matriz de Evaluación de factores internos (EFI) de Repsol Comercial

Esta matriz permite comprender y conocer los factores internos dentro del negocio de Repsol y la Unidad de Movilidad (comercial), a través de la valoración de sus fortalezas y debilidades.

**Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Repsol Comercial**

Evaluación de factores internos	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Marca e imagen	0.1	4	0.4
Calidad de producto y servicio	0.1	4	0.4
Experiencia de éxito en otros mercados	0.1	3	0.3
Capacidad financiera para crecer	0.1	4	0.4
Integración local del refino y negocio comercial	0.1	4	0.4
Red de estaciones de servicio con vínculo fuerte	0.1	4	0.4
Capacidad tecnológica e innovación	0.05	3	0.15
			<b>2.45</b>
<b>Debilidades</b>			
Procesos burocráticos	0.05	2	0.1
Escaza flexibilidad negociadora	0.05	2	0.1
Conocimiento limitado del mercado local	0.1	1	0.1
Equipo comercial con bajo desempeño	0.1	1	0.1
Baja valoración del posicionamiento en el mercado	0.05	1	0.05
			<b>0.45</b>
			<b>2.85</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Sobre las fortalezas internas de Repsol Comercial, esta cuenta con una marca reconocida y respaldada a nivel internacional, con productos de alta calidad y con una amplia red de estaciones de servicio a nivel nacional. La experiencia de éxito en otros mercados se utiliza para replicar

procesos, sistemas y buenas prácticas, con la finalidad de brindar un mejor servicio al cliente. Tiene una amplia red de puntos de venta (propias y abanderadas).

En cuanto a sus oportunidades de mejora, los procesos son burocráticos y ralentizan la toma de decisiones por requerir sucesivas autorizaciones. Además, las estrictas políticas de Repsol restringen las negociaciones. Por otra parte, el bajo desempeño del equipo comercial impacta los procesos comerciales e impide cumplir los objetivos.

Por último, de acuerdo con el puntaje final obtenido (2.85), se puede concluir que la empresa tiene, como fortaleza, su posición interna, con una valoración de fortalezas (2.45) superior a las debilidades (0.45).

## Capítulo V. Diagnóstico situacional

### 1. Objetivo

El objetivo del estudio de campo es recoger la información necesaria para elaborar el plan de mejora. Cada herramienta empleada tiene un objetivo específico y un procedimiento de uso, los cuales serán explicados a continuación.

### 2. Diagnóstico interno

Se realizó el diagnóstico interno con la finalidad de identificar o validar los problemas y sus causas, así como recoger propuestas del equipo comercial para evaluarlas en la definición de acciones de mejora.

#### 2.1 Metodología

Se hizo entrevistas en profundidad, para lo cual se definió una guía de entrevista. Dichas entrevistas se desarrollaron de manera presencial en las oficinas de la empresa, con la finalidad de completar la información obtenida de fuente secundaria, las mismas que fueron realizadas entre el mes de agosto y setiembre del año 2019.

#### 2.2 Muestra

Está constituida por veinte profesionales (gerentes, jefes y asesores comerciales) del equipo comercial que forma parte del alcance del presente plan de mejora de recursos humanos. Dicho colectivo representa el 55% del grupo que forma parte del equipo comercial considerado en el grupo objetivo.

**Tabla 11. Diagnóstico situacional - muestra**

Perfil	Cantidad
Gerente	2
Jefe	3
Asesor	15
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

## 2.3 Entrevistas en profundidad

Se hicieron entrevistas en profundidad con cada una de las personas detalladas en el capítulo anterior (reuniones individuales), con base en un cuestionario de preguntas cuya finalidad era identificar el problema que impacta la consecución de resultados dentro del equipo comercial. Estas entrevistas estuvieron basadas en quince preguntas (ver anexo 1) que se definieron con la información recogida previamente en conversaciones con los líderes y la encuesta de clima situacional.

El instrumento de evaluación/medición se basa en la técnica de entrevista estructurada, instrumento que fue guía de la entrevista. Las entrevistas se llevaron a cabo y analizaron de acuerdo con el siguiente procedimiento:

- **Recolección de datos:** las entrevistas se realizaron dentro del horario de trabajo durante diez días, es decir, se entrevistó a dos colaboradores por día. Así mismo, se mantuvo el anonimato de cada entrevistado, en coordinación directa con la gerencia de personas y organización.
- **Análisis de datos:** después de la aplicación de las entrevistas, se analizaron los datos de la siguiente manera, utilizando la técnica del agrupamiento:
  - Primero anotaron los datos, segmentos o unidad de análisis vinculados con el planteamiento.
  - Después se señaló cuáles eran los más comunes.

## 2.4 Resultados

Los entrevistados dieron información acerca de sus percepciones sobre el momento que atraviesa la compañía, el buen posicionamiento de la competencia y el impacto de la compra de Pecsá, entre otros asuntos, e indicaron cómo influían estos factores al personal, obstaculizando el cumplimiento de metas comerciales. A continuación, se hará un breve resumen de los puntos de mayor coincidencia en los tres grandes temas detectados.

### 2.4.1 Desajuste de perfiles

Respecto del bloque de preguntas relacionadas con el perfil comercial, las respuestas fueron contundentes, en el sentido de que las personas entrevistadas percibían que, en su mayoría, los miembros del área comercial no cumplían con el perfil que la compañía demandaba. Por citar un ejemplo, uno de los entrevistados manifestó lo siguiente: «El mercado ha cambiado en los últimos años, es más dinámico, competitivo y ágil. Por lo mismo, considero que los perfiles de los equipos comerciales se han quedado desfasados con las necesidades actuales, concluyendo que no

cumplen con las necesidades de la compañía». Por lo señalado, se infiere que la agilidad con la que la empresa se ha ido transformando por necesidades del mercado ha ocasionado que los perfiles resulten obsoletos para los retos actuales.

Acerca de las competencias básicas que debería cumplir un asesor comercial, se mencionó que las principales competencias debían ser la capacidad de negociación, la resolución de conflictos y la orientación de resultados. Uno de los entrevistados destacó que consideraba que «aspectos tan importantes como la orientación a resultados y la proactividad deberían ser parte de la cultura en el área comercial y RR.HH. debería ayudarnos en ello». Como se puede apreciar, para el personal entrevistado, hay más aspectos que las competencias necesarias para el perfil comercial que deberían ser elementos de la cultura de la organización.

#### **2.4.2 Gestión del desempeño**

Respecto de la gestión del desempeño, hay varios aspectos que pueden mejorarse. El sistema que actualmente se lleva a cabo de manera anual retribuye al colaborador entre uno y dos sueldos, dependiendo de la consecución de sus objetivos. Al respecto, los entrevistados mencionaron la importancia de premiar metas a corto plazo (comparado con la evaluación anual) y que este sistema debía contener incentivos monetarios.

El equipo criticó el hecho de que se contaba con un sistema de evaluación que no medía de manera equitativa, siendo que hay objetivos más sencillos para algunos colaboradores y más retadores para otros. Se citó, como ejemplo, que temas que no estaban relacionados necesariamente con el cumplimiento de metas o de alcance subjetivo formaban parte de los objetivos de algunas personas del equipo comercial. Los entrevistados consideran que el sistema de gestión del desempeño no se alinea con la meritocracia que debe impulsarse desde la compañía. Por ello, muchas personas se encuentran en su zona de confort, ya que la aprobación mediana de esta evaluación les otorga una retribución variable sin esforzarse por conseguir mejores resultados. A modo de ejemplo, uno de los entrevistados mencionó lo siguiente: «Es un sistema poco motivador. Ni premia, ni castiga. No creo que el sistema de evaluación de desempeño motive para conseguir los objetivos de ventas en estaciones de servicio».

Respecto de las acciones que debería implementar la compañía, las respuestas fueron estuvieron orientadas no solo a la necesidad de un rediseño de la herramienta, sino también a generar una mayor conciencia por parte de los evaluadores. Uno de los entrevistados manifestó lo siguiente: «Ahora no podemos hacer casi nada. Tenemos que ser más exigentes (aplicar puntuaciones bajas, no siempre puntuaciones medias) y más rigurosos al evaluar y que los objetivos de venta y rentabilidad tengan un peso muy alto en la evaluación. Los jefes debemos tener la posibilidad de

tomar acciones cuando haya puntuación baja en la evaluación de desempeño (movimientos o bajas). También establecer planes de mejora para los asesores comerciales (capacitaciones u otras acciones)». En la misma línea, otro de los entrevistados manifestó su disconformidad con la manera de asignar los puntajes, señalando lo siguiente: «No se toman medidas. Se tiene que solicitar a los jefes mayor diferenciación en los puntajes entre buenos y malos desempeños, y seguimiento y acompañamiento a las personas con bajo desempeño. Este acompañamiento debe ser real y desvincular a quienes no mejoren».

También se mencionó la falta de adecuación de la retribución del desempeño. Al respecto, algunos asesores comerciales mencionaron la importancia de la compensación a más corto plazo que la evaluación anual de desempeño. Por ejemplo, se tiene el siguiente comentario: «Sería beneficioso contar con un sistema de bonificación trimestral o semestral que pueda premiar logros a corto plazo, ya que el sistema con el que contamos actualmente es anual».

En conclusión, se puede apreciar que el equipo comercial se encuentra disconforme con el proceso de definición de objetivos, por la desigualdad de exigencia entre los equipos comerciales y la evaluación del desempeño, ya que se percibe una cultura de resistencia para asignar bajos puntajes.

### **2.4.3 Liderazgo**

Las opiniones han sido diversas respecto de estilos de liderazgo y la mayoría sostiene que existe comunicación, aunque se percibe que cada líder ejecuta y gestiona según su criterio y formas. Existe disconformidad con algunos estilos de liderazgo y la falta de motivación para el cumplimiento de objetivos. En adición a ello, se identifica la falta de reconocimiento para quienes sí cumplen adecuadamente con las labores e incluso excedan las metas, lo cual debería evaluarse a través de un sistema adicional de desempeño. Es decir, no solo enfocarse en el mal desempeño, sino también premiando a quienes hacen mayor esfuerzo.

Uno de los entrevistados indicó lo siguiente, que resume la percepción del equipo comercial: «No considero que exista falta de comunicación, puesto que hacemos reuniones de seguimiento mensuales en las que revisamos la evolución de las ventas, conversamos sobre el mercado, dificultades de los equipos y necesidades de recursos, entre otros. Es un espacio en el que los asesores comerciales pueden exponer sus ideas y preocupaciones. Definitivamente no es una razón significativa para el no cumplimiento de los objetivos. El problema es que la dinámica del sector es muy competitiva y nos exige cada día más». Otra respuesta representativa es la siguiente: «Cada quien ejerce su propio estilo de liderazgo; no creo que no exista uno, sino que este es

diverso en la organización. El estilo impacta directamente en la manera de comunicar. No considero que esta sea una razón significativa para no cumplir con los objetivos».

Con relación a las desviaciones en el cumplimiento de objetivos y las acciones de mejora, el equipo identifica, como principal causa, la motivación. Otra causa es el reconocimiento al personal que cumple e incluso supera sus metas comerciales. Otro entrevistado indicó lo siguiente: «Mi jefe trabaja el tema motivacional y de reconocimiento, pero no siento el respaldo de la compañía. Honestamente creo que deberían existir otras alternativas de reconocimiento ya que la actual, que básicamente es la evaluación, no me parece ni justa ni suficiente».

En la siguiente tabla, detallamos los aspectos más resaltantes de la entrevista interna:

**Tabla 12. Resultados de la entrevista interna**

<b>Perfiles</b>	Las personas no cuentan con el perfil comercial requerido para el negocio.
	Las competencias críticas son conocimiento del negocio, estrategias de ventas, orientación a resultados, capacidad de negociación y orientación al cliente.
	Se identifica la importancia de implementar un plan de formación.
	Se propone la asignación de posiciones de acuerdo con el perfil (movimientos).
	Necesario considerar desvinculaciones para bajos desempeños reiterativos, previa evaluación objetiva del caso con el apoyo del departamento de personas y organización.
<b>Gestión de desempeño</b>	Definición de los objetivos de acuerdo con las necesidades de la empresa y con equidad en la asignación de metas y pesos para todo el equipo comercial.
	Evaluación de desempeño objetiva (asignación rigurosa, medible y objetiva de los puntajes).
	Compensaciones (incentivos comerciales y mecanismos de motivación).
<b>Liderazgo</b>	No se identifica un estilo de liderazgo estándar.
	Reuniones de seguimiento no efectivas.
	Falta de motivación y reconocimiento.
	Capacitación a líderes.

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 3. Prácticas de otras empresas

Se han identificado las mejoras prácticas de otras empresas en la gestión comercial y cómo el área de recursos humanos apoya en la consecución de resultados estratégicos. La finalidad es adaptar estas prácticas a las necesidades actuales de Repsol e implementarlas en el plan de acción. Para indagar acerca de cuáles podrían ser los mejores procesos del área comercial, se eligió a diferentes empresas que se encuentran dentro del ranking de Merco Empresas - empresas con mejor reputación en el Perú. Del rubro financiero, se escogió al banco BBVA, porque mantiene clientes naturales, jurídicos y es una empresa transnacional que tiene políticas corporativas. Por otro lado, se optó por empresas del rubro *retail*, como Alicorp, por su sistema comercial a través de

distribuidores mayoristas y minoristas. Finalmente, se seleccionó a la empresa Primax, por ser principal competidora de Repsol.

### **3.1 Metodología**

Se hizo entrevistas en profundidad, para lo cual se definió una guía de entrevista (ver anexo 2). Estas se desarrollaron de manera presencial, con la finalidad de complementar la información obtenida de fuente secundaria, que se realizaron entre octubre y noviembre de 2019.

### **3.2 Muestra**

Está constituida por nueve profesionales del equipo comercial y de recursos humanos de las empresas anteriormente mencionadas (BBVA, Alicorp y Primax). La información de la muestra se presenta en el anexo 3. El instrumento de evaluación/medición se basa en la técnica de entrevista estructurada y el instrumento es la guía de entrevista.

### **3.3 Entrevistas en profundidad**

Se desarrollaron entrevistas en profundidad con cada una de las personas detalladas en el punto anterior (reuniones individuales), con base en un cuestionario de preguntas elaborado con la finalidad de identificar el problema que afecta la consecución de resultados dentro del equipo comercial. Estas entrevistas estuvieron basadas en veinte preguntas (ver anexo 2) relacionadas con los problemas identificados. Se realizaron y analizaron las entrevistas de acuerdo con el siguiente procedimiento:

- **Recolección de datos: las entrevistas se realizaron dentro del horario de trabajo durante dos semanas.**
- **Análisis de datos:** después de la aplicación de entrevistas, se analizaron los datos, utilizando la técnica del agrupamiento. Primero se anotaron los datos, segmentos o unidad de análisis vinculados con el planteamiento y luego se señalaron cuáles eran los más comunes.

### **3.4 Resultados**

#### **3.4.1 Perfiles comerciales**

Los entrevistados de la empresa Primax nos indicaron que «La empresa cuenta con perfiles comerciales definidos» y mencionan que dicho perfil cuenta con determinados *skills*, considerando la experiencia, el grado académico y el manejo de determinadas herramientas /

software. Las habilidades que destacan en el perfil son liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, gestión del cambio y servicio al cliente.

Para ajustar los perfiles actuales de sus colaboradores al perfil definido de la empresa mencionan que realizan acciones como pasantías y capacitaciones constantes y asignan un jefe corporativo para que los entrene y los guíe.

Los entrevistados de la empresa BBVA indicaron lo siguiente: «La empresa BBVA cuentan con perfil definido y está compuesto por habilidades técnicas, experiencia y habilidades blandas». Así mismo, afirman que las habilidades blandas están ligadas a sus valores, tales como «pensamiento en grande, trabajo en equipo y el cliente es lo primero». También destacaron que para potenciar los perfiles comerciales utilizan pasantías, programas de *feedback* y planes de desarrollo individual y grupal.

Los entrevistados de la empresa Alicorp dijeron que la empresa cuenta con perfiles definidos. Dichos perfiles contienen competencias técnicas y las habilidades blandas requeridas por la cultura corporativa (liderazgo, agilidad y flexibilidad, alegría, idoneidad y trabajo en equipo).

Respecto de las prácticas que tienen para mejorar el perfil comercial, mencionan, en primer lugar, un adecuado proceso de reclutamiento para los nuevos talentos. Para reducir las brechas respecto del perfil, desarrollan constantemente evaluaciones de desempeño que también utilizan para realizar promociones y movilidades internas. Además, mencionan que el éxito de las promociones se monitorea con la evaluación de los objetivos y la adaptación de las personas a los nuevos roles. También comentan que las curvas de aprendizaje en Alicorp suelen ser muy cortas, por lo que, para evitar frustraciones y fracasos, se mide con precisión cada aspecto deseado.

#### **4. Gestión del desempeño**

Respecto de la gestión de desempeño, los entrevistados de la empresa Primax indicaron lo siguiente: «El proceso de evaluación de desempeño es en parte cuantitativo, con base en el BSC mensual y, en parte, cualitativo, ya que mide la gestión, el esfuerzo y el desarrollo profesional». Para aquellos que tienen buen desempeño, el sistema de recompensa consiste en un bono mensual (según negociación), con un mínimo asegurado de 70% y un máximo, según BSC de 120%».

Así mismo comentan que se incentiva el buen desempeño con base en el volumen establecido como meta. Dentro del incentivo mensual también se consideran los consumos de los clientes actuales, la deuda y la cobranza.

El equipo de la empresa BBVA indicó que la evaluación de desempeño «se realiza a través de una encuesta que la completan los jefes directos al cierre del año. Para aquellos que cumplen los

objetivos, la retribución se asigna en base al cumplimiento de objetivos comerciales. 50% equivale a la evaluación de desempeño, 40% a los resultados del banco total y 10% a los resultados de todo el holding». También premian trimestralmente a través de bonos económicos e incentivos no monetarios, como viajes, entre otros.

Los entrevistados de la empresa Alicorp informaron que su evaluación de desempeño la realizan tres veces al año, con base en los objetivos definidos. El bono puede llegar a ser de entre tres y cinco sueldos. Señalan que se promueve constantemente las oportunidades de ascensos, así como la rotación de tareas. Hay nominaciones en categorías en las que se postulan los mejores proyectos. Por ejemplo, la categoría propósito y la de generación de valor. Los premios se entregan en las reuniones trimestrales.

## **5. Liderazgo**

Los entrevistados de la empresa Primax indicaron que «El estilo de liderazgo de los equipos comerciales es democrático y transformacional y dentro de sus habilidades blandas destacan el trabajo en equipo, la gestión del cambio y la comunicación». También mencionaron que para empoderar al equipo comercial se les otorgaba autonomía para la toma de decisiones.

Los entrevistados de la empresa BBVA indicaron lo siguiente: «El estilo de liderazgo que desarrollamos es el participativo, destacando habilidades directivas como comunicación, apertura al cambio, innovación, trabajo en equipo, resiliencia y empatía, aunque aún queda una parte del equipo que tiene un liderazgo por objetivos muy exigente». También señalaron que dentro de las herramientas que utilizan para formar a los líderes, se emplea la retroalimentación constante y planes de formación presenciales y virtuales.

Por su parte, los entrevistados de la empresa Alicorp destacaron que «El estilo de liderazgo es participativo, democrático y transformacional». Sobre los líderes, destacan las habilidades blandas, tales como agilidad, flexibilidad, compromiso, alegría y pasión. Para empoderar a los equipos comerciales desarrollan comités mensuales en los que participan representantes de todas las áreas involucradas en la toma de decisiones (compras, finanzas, costos y ventas, entre otras).

En la siguiente tabla se resumen los aspectos más importantes obtenidos de las entrevistas realizadas.

**Tabla 13. Resultados de las entrevistas externas**

<b>Perfiles</b>	Perfil comercial definido
	Descriptivos de puesto con habilidades técnicas y blandas
	Reclutamiento adecuado
	Evaluación de desempeño de acuerdo con los perfiles
	Programa Trainee (pasantías)
	Capacitaciones (brechas)
<b>Gestión de desempeño</b>	Evaluación de desempeño cualitativo y cuantitativo
	Evaluación cuantitativa (objetivos y metas)
	Compensaciones (a través de bonos monetarios y salario emocional)
	Oportunidades de crecimiento (horizontal / vertical)
	Gestión del bajo desempeño: planes de capacitación, <i>feedback</i> mensual y movimientos internos
<b>Liderazgo</b>	Estilo: participativo, democrático y transformacional
	Habilidades blandas: comunicación, trabajo en equipo, empatía y gestión del cambio
	Empoderamiento del equipo comercial con autonomía en la toma de decisiones
	Presupuesto para integrar y motivar a los equipos
	Herramientas de corrección y sanción y mecanismos de reconocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2020

## 6. Comparativo del estudio interno y externo

Luego de analizar la información obtenida del estudio interno y externo, se presenta una tabla que resumen los temas o acciones recogidas de las entrevistas en profundidad internas y externas. Con base en la información recabada, se desarrollará el plan de mejora de recursos humanos para el ejercicio 2020-2021. Puede verse el detalle a continuación:

**Tabla 14. Resumen general y plan de acción**

<b>Problemática</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Entrevista interna</b>	<b>Entrevista externa</b>
<b>Perfiles</b>	Revisión del perfil comercial	X	X
	Identificación y análisis de brechas	X	X
	Plan de formación	X	X
	Programa Trainee		X
<b>Gestión de desempeño</b>	Metodología para definir objetivos comerciales	X	X
	Programa de reconocimiento	X	X
	Plan de compensaciones (incentivos comerciales y salario emocional)	X	X
	Plan de formación (desempeños bajos)	X	
	Plan de movimientos internos	X	X
	Plan de desvinculaciones	X	X
<b>Liderazgo</b>	Programa de desarrollo de líderes	X	

Fuente: Elaboración propia, 2010

## **7. Elaboración del nuevo perfil y análisis de brechas**

### **7.1 Revisión del perfil comercial**

Se revisó la descripción del puesto actual (ver anexo 4) y se definió una nueva (ver anexo 5), tomando en cuenta la información recogida en las entrevistas internas y la información obtenida de las entrevistas externas sobre las buenas prácticas de otras empresas.

### **7.2 Identificación y análisis de brechas**

Se plantean las siguientes acciones:

- Con base en el perfil definido anteriormente, se identifican y analizan las brechas entre el perfil idóneo y las competencias actuales de los perfiles comerciales, a través de entrevistas por competencias (ver anexo 6) realizadas en sesiones individuales con los asesores, y líderes comerciales en el grupo objetivo.
- Las competencias idóneas identificadas para los asesores comerciales son conocimiento del negocio y el mercado, orientación hacia los resultados, orientación al cliente, impacto e influencia, capacidad analítica, negociación y proactividad.
- En el caso de los líderes, las competencias requeridas son conocimiento del mercado, orientación hacia los resultados, liderazgo, impacto e influencia, capacidad analítica, negociación y visión estratégica.

- Como se mencionó anteriormente, también se tomarán en cuenta las competencias profesionales o técnicas mencionadas en las entrevistas a los jefes directos de las posiciones comerciales y a los expertos de otras empresas.

### **7.3 Resultados**

- De acuerdo con el perfil, solo el 60% de los asesores comerciales cuenta con una carrera técnica culminada. Debido a ello, se propondrá convenios educativos con las principales instituciones para que puedan culminar sus estudios, con la posibilidad de un préstamo proporcionado por la empresa.
- El 90% cuenta con una certificación de suficiencia en Office, por lo que no será una prioridad en el plan de formación, sino que se hará una recomendación al personal que aún no cuenta con la certificación de suficiencia en Office para que realice estudios al respecto.
- Se identificó que el 80% no cuenta con cursos o estudios en estrategias o técnicas de venta, por lo que será un punto a tomar en cuenta en el plan de formación.
- A partir del 2020, se requiere que el personal cuente con más de cuatro años de servicio en empresas de rubros similares.
- En las sesiones de entrevistas por competencia, se identificó que, de las siete competencias requeridas, se debe trabajar en las siguientes, que son las más críticas (ver anexo 7):
  - Asesores comerciales: orientación a resultados, negociación, proactividad, conocimiento de negocio y mercado.
  - Gerentes/jefes comerciales: liderazgo y orientación a resultados.

## **Capítulo VI. Impacto de la pandemia Covid19**

### **1. Objetivo**

El objetivo de este capítulo es describir el impacto de la pandemia Covid19 en la empresa, en particular en la gestión comercial desde la segunda quincena del mes de marzo cuando se inició la cuarentena a nivel nacional. Esta información se tomará en cuenta en los planes de acción elaborados en el siguiente capítulo.

### **2. Impacto en la gestión comercial**

#### **2.1 Volumen de venta y período de recuperación de Repsol**

La pandemia Covid19 y el consecuente estado de emergencia en el país no paralizó la operación de venta, puesto que la comercialización de combustible forma parte de los bienes y servicios esenciales, pero afectó al volumen de consumo. En una primera instancia, en el período comprendido entre marzo y mayo, se redujo en un 70% respecto del volumen promedio anterior a la crisis y luego fue recuperándose gradualmente. En el período junio - julio la reducción fue de un 30% también respecto del volumen promedio anterior a la crisis.

Se espera una recuperación relativamente rápida en el consumo de combustible con la reducción de la tasa de contagio de la pandemia. Se prevé alcanzar el 100% del volumen de ventas anterior a la crisis en el mes de diciembre de este año 2020.

#### **2.2 Dinámica comercial**

Todas las empresas del sector han sido impactadas por la pandemia Covid19 y el volumen total de ventas del sector se ha reducido aproximadamente en un 75%. La recuperación comercial de todos los competidores va a requerir de un esfuerzo comercial importante. En este sentido, se espera una intensificación de la competencia, especialmente porque se busca acortar los plazos de recuperación. El escenario actual representa una oportunidad para capturar cuota de otros competidores, lo cual se reflejará en la política de precios, servicios al cliente e incluso en la captación de *dealers* actualmente vinculados con otros operadores. De igual manera, se estima necesario recomponer la relación comercial con los *dealers* en varios aspectos: renegociación de condiciones contractuales, régimen de visitas y cambio de modelos de comisiones, entre otros.

#### **2.3 Política de control y reducción de gastos**

Debido al fuerte impacto en el volumen de venta y los elevados costos fijos, los resultados económicos de la compañía se han reducido notablemente (en marzo el resultado económico fue

menor en 115% respecto del mes de febrero, en abril en 430%, en mayo en 330% y en junio en 230% respecto del mismo mes de febrero). Esta situación hace imprescindible focalizar la gestión de la empresa en la reducción de gastos y optimización de procesos. Se establece una priorización de gastos (indispensables y necesarios) para los planes comerciales y se inicia un proceso de renegociación con los *dealers*, con la finalidad de reducir los costos de alquileres.

#### **2.4 Proceso comercial**

La pandemia ha impactado los procesos de trabajo del equipo comercial. En un sector que no se ha detenido durante el estado de emergencia y, pese a que se contaba con el permiso del gobierno para la continuidad de sus funciones de forma presencial, la Dirección de Repsol decidió que su equipo comercial realizara el trabajo desde casa, ejecutando el seguimiento a clientes a través de las herramientas ofimáticas y de telecomunicación. Esta experiencia ha sido un ensayo positivo para el rediseño de las formas de trabajo de la gestión comercial basándose en la digitalización. Del mismo modo, esta experiencia ha supuesto el inicio de una ‘reeducación’ de los *dealers*, acostumbrados hasta la llegada de la pandemia a una presencia constante de los asesores comerciales.

#### **2.5 Estrategia comercial**

Como conclusión, la Dirección de Repsol ha decidido que se mantenga la estrategia de fortalecimiento comercial para asegurar la recuperación del volumen y el crecimiento del negocio previsto antes de la pandemia y que aún se considera viable. El impacto de la pandemia Covid19 no hace necesario cambiar la estrategia integrada que hoy en día se mantiene con la refinería La Pampilla (que abastece los productos que vende Repsol Comercial) puesto que el objetivo de recuperar del volumen de ventas ya planteado y lo que se perdió a raíz de la pandemia evita reducir la capacidad productiva de la refinería La Pampilla. Mantener dicha capacidad permitirá cumplir los planes de amortización de las inversiones realizadas en los años anteriores.

### **3. Impacto en la gestión de personas**

#### **3.1 Política de protección de la salud de los empleados ante la pandemia Covid19**

La posición de Repsol ha sido en todo momento priorizar el cuidado de la salud de sus trabajadores. La implantación del teletrabajo para todos aquellos empleados cuya presencia no es absolutamente imprescindible en las instalaciones ha permitido reducir al máximo las posibilidades de expansión de la enfermedad entre ellos.

A pesar de contar con los permisos para la movilización de su personal durante el estado de emergencia (pues Repsol desarrolla una actividad económica esencial, que es la producción y el suministro de carburantes y combustibles), la Dirección de la empresa decidió que todo su personal desarrollará su trabajo desde casa, salvo en el caso de los recursos mínimos imprescindibles para mantener las operaciones de producción venta.

En cuanto al área comercial, sus responsables, con la orientación del área de salud laboral, realizaron un listado de personas vulnerables (grupo de riesgo), atendiendo los criterios de las autoridades locales y completando estos con lineamientos corporativos, conforme la experiencia adquirida en España, donde los efectos de la pandemia se manifestaron antes que en el Perú. Todas las personas incluidas en el grupo de riesgo que desarrollaban habitualmente su actividad en los puntos de venta han quedado exentas de acudir a sus puestos de trabajo hasta que la empresa considere que su reincorporación no supone riesgo significativo para la salud.

### **3.2 Implementación del teletrabajo**

La empresa cuenta con la modalidad de teletrabajo desde hace más de cinco años para determinadas posiciones y con un límite de horas o días a la semana, al que tienen acceso personas con buena evaluación de desempeño. Desde el inicio de la pandemia en el Perú, y previo a la disposición del estado de emergencia, la compañía implementó el trabajo desde casa al 100% de la jornada laboral para aquellas posiciones cuya presencia física no era requerida en los puntos de venta.

Esta decisión impactó los procesos comerciales al reemplazarse actividades presenciales por gestiones en línea a través de sistemas ofimáticos y de telecomunicaciones. Una vez concluido el estado de emergencia, la movilización y la reincorporación del equipo comercial se está haciendo de manera escalonada. Dados los buenos resultados obtenidos con el trabajo remoto, y para minimizar los riesgos de una reincorporación masiva de las personas a sus puestos de trabajo, se continúa con el fortalecimiento de la gestión telemática en línea y con la implementación de herramientas digitales para el seguimiento y el control de los parámetros de gestión del negocio (clientes, consumos, cobranzas, entre otros).

### **3.3 Dotación de personal en puntos de venta**

Debido a la reducción de la demanda, el área comercial redujo la dotación de personal en los puntos de venta para adaptarse al menor nivel de actividad de las estaciones de servicio. Este ajuste no ha supuesto reducción de efectivos en la planilla y, además, se han mantenido sin cambios los salarios y los beneficios sociales de los empleados. Los trabajadores impactados por la reducción de la dotación de personal en las estaciones de servicio han permanecido durante

este tiempo en sus domicilios, con régimen de licencia con goce de haber, ya que la naturaleza presencial de las operaciones de ventas no hacía viable la solución de teletrabajo.

### **3.4 Incentivos comerciales**

El equipo comercial del punto de venta (estaciones de servicio) ha recibido el pago de sus incentivos a pesar de no haber cumplido las metas. El presupuesto de incentivos se ha repartido entre todos los trabajadores que asistieron a las estaciones de servicio, para premiar el compromiso y la responsabilidad de los mismos.

### **3.5 Digitalización de procesos**

El proceso comercial se ha redefinido para potenciar el uso de herramientas digitales y de comunicación que reemplazan la actividad presencial del equipo de comerciales que forman parte de este estudio. Asimismo, la capacitación presencial se reemplazó por acciones digitales, aprovechando la herramienta corporativa recientemente implementada, llamada Workday.

## **4. Conclusión**

Con base en lo expuesto en este capítulo, se puede concluir que la empresa mantendrá su estrategia de crecimiento, debido a que las variables que han afectado la gestión comercial no dan motivo alguno para replantear la estrategia en el presente plan de mejora.

La prioridad de la empresa, bajo este contexto, es mantener la fuerza comercial, optimizar gastos con programas de reducción y eficiencia, aprovechar el escenario que ha generado una oportunidad de renegociar el costo de usufructos con los *dealers* e implementar el plan de mejora que se ha definido para este trabajo de investigación, debido a que, como se mencionó previamente, la estructura del mercado, las oportunidades de crecimiento y las necesidades por los problemas encontrados no han cambiado.

## Capítulo VII. Plan de mejora de recursos humanos 2020-2021

Con base en la información presentada en el capítulo V, se ha definido el plan de mejora basado en las siguientes variables:

- Liderazgo
- Desempeño
- Perfiles comerciales

Para definir estas variables, se ha tomado en cuenta las entrevistas en profundidad, cuyos resultados se resumen a continuación:

**Tabla 15. Resultados de la entrevista interna**

<b>Perfiles</b>	Las personas no cuentan con el perfil comercial requerido para el negocio
	Las competencias críticas son las siguientes: conocimiento del negocio, estrategias de ventas, orientación a resultados, capacidad de negociación y orientación al cliente.
	Se identifica la importancia de implementar un plan de formación.
	Se propone la asignación de posiciones de acuerdo con el perfil (movimientos).
	Se considera desvincular a quienes tengan bajo desempeño reiterativo, previa evaluación objetiva del caso, con el apoyo del departamento de personas y organización.
<b>Gestión de desempeño</b>	Definición de los objetivos de acuerdo con las necesidades de la empresa y con equidad en la asignación de metas y pesos para todo el equipo comercial.
	Evaluación de desempeño objetiva (asignación rigurosa, medible y objetiva de los puntajes).
	Compensaciones (incentivos comerciales y mecanismos de motivación).
<b>Liderazgo</b>	No se identifica un estilo de liderazgo estándar.
	Reuniones de seguimiento no efectivas
	Falta de motivación y reconocimiento.
	Capacitación a líderes.

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 1. Objetivo

El objetivo de este plan de mejora es potenciar al equipo comercial para que sean capaces de conseguir los objetivos comerciales:

- Incremento del 9% (120 estaciones propias y 468 abanderadas al cierre del 2021).
- Renovar el 100% de contratos de alquiler con fecha de vencimiento al 2020.
- Reducir el gasto de la unidad de movilidad con la redefinición de las necesidades operativas mínimas. Se revisarán y replantearán los procesos y las actividades para reformular el presupuesto.

Para el desarrollo de este plan, se toma en cuenta el problema y sus causas, así como la información obtenida en el capítulo anterior. El plan se enfoca en los siguientes temas:

- Desarrollo del perfil comercial
- Gestión del desempeño
- Desarrollo de líderes

## **2. Planes de acción**

Se han elaborado planes de mejora en cada uno de los temas identificados en el capítulo anterior.

### **2.1 Plan de desarrollo del perfil comercial**

Este plan se ha definido para mejorar las capacidades y las competencias del equipo comercial. Las acciones que se proponen tienen como objetivo alinear los perfiles comerciales con los perfiles requeridos por la compañía para cumplir las metas comerciales. Estará dirigido a los colaboradores del área comercial, previamente identificados, y se desarrollará considerando los siguientes puntos: revisión del perfil comercial idóneo, análisis de brechas en las personas con desajuste de perfil, elaboración de planes de formación para acortar las brechas y programa Trainee.

#### **2.1.1 Revisión de perfil comercial**

Se actualizaron los perfiles comerciales de acuerdo con las necesidades actuales de negocio (ver anexo 5) y se identificaron las brechas a través de entrevistas por competencia en cada una de las posiciones (ver anexo 6). En el anexo 7 se muestra un cuadro con un resumen de las competencias que se deben trabajar. Se presenta más información en el capítulo de diagnóstico situacional, en el apartado elaboración del nuevo perfil y análisis de brechas.

#### **2.1.2 Plan de formación**

El objetivo del plan de formación es mejorar los perfiles del equipo comercial y reducir las brechas que se presentan respecto de los perfiles requeridos por la compañía para cumplir las metas comerciales. Este plan de formación se desarrollará utilizando principalmente la herramienta digital corporativa y se tomará en cuenta las necesidades individuales respecto de los perfiles. Para el desarrollo de este plan de formación, se ejecutará lo siguiente:

- **Habilidades comerciales (competencias técnicas y blandas):** esta dimensión tiene como foco desarrollar las competencias comerciales necesarias para los perfiles

comerciales. Estas capacitaciones serán desarrolladas con la herramienta digital que tiene la compañía. La malla curricular incluirá los siguientes temas:

- Orientación a resultados, orientación a clientes, capacidad de negociación, anticipación y estrategias y técnicas de ventas, para el desarrollo de habilidades comerciales.
- Durante el 2020 se utilizarán los siguientes cursos disponibles en la plataforma:
  - Orientación a resultados
  - Orientación al cliente
  - Estrategias de negociación
  - Negociación ganar-ganar
  - Simulador para negociar con éxito

Para el año 2021 se desarrollarán los siguientes cursos nuevos:

- Técnicas de venta
- Gestión anticipada de necesidades del cliente

**Conocimientos comerciales:** este programa tiene como objetivo que los asesores comerciales tengan conocimientos sobre el mercado, los resultados de negocio y los productos que maneja la empresa. Se desarrollará un curso con la asesoría de los referentes comerciales de la empresa y se pondrá a disposición de todo el equipo comercial, a través de la herramienta digital.

La malla curricular para el 2020 incluirá los siguientes temas:

- Descripción del mercado de hidrocarburos, descripción técnica de los productos, dinámica competitiva del sector, principales factores que impactan en la gestión comercial, FODA de la empresa.
- Desarrollo de oportunidades comerciales: enfoque, técnicas y habilidades para gestionar clientes.
- Desarrollo comercial avanzado, ecosistema digital.

Para el año 2021 se desarrollará un nuevo curso llamado Descripción del Mercado Local de Combustibles.

**Programa Trainee:** este programa tendrá como objetivo formar a recién egresados de las principales carreras de negocios para contar con talentos comerciales dentro de la línea de carrera de la empresa. Este programa se desarrollará utilizando los cursos digitales que la corporación ha

puesto a disposición en su herramienta de formación, y tendrá el acompañamiento de un mentor a quien se le asignará la responsabilidad de vigilar el aprendizaje y el desarrollo del nuevo trabajador.

La malla curricular incluirá lo descrito líneas arriba en torno a habilidades y conocimiento comercial a través de la herramienta digital Workday. En adición, se utilizará los siguientes cursos digitales para el programa Trainee:

- Cadena de valor de la comercialización
- Cadena de valor de la energía
- Conceptos básicos de contabilidad y finanzas
- Catálogo de productos y servicios Repsol

Además, se contará con programa de *mentoring*. Se asignará a un mentor para que enseñe, oriente y realice el seguimiento de la evolución del trabajador dentro de este programa. Este programa se ejecutará en 2021 y contará con pasantías en las distintas áreas comerciales.

**Metodología:** se aplicará las siguientes metodologías:

- **E-learning:** se van a emplear los cursos técnicos (comerciales) y de habilidades blandas que la compañía ha puesto a disposición en su herramienta de formación digital. Esta metodología permite que las personas accedan a la formación desde cualquier medio digital, brinda flexibilidad para el manejo de tiempos y permite el acceso de todo el equipo comercial a nivel nacional. Se enviará un correo a cada trabajador con la malla curricular que le corresponda, para que se inscriba y desarrolle los cursos. (Todos los cursos desarrollados en la herramienta corporativa se encuentran a detalle en el anexo 8).
- **Video conferencias:** se utilizará para que los referentes comerciales de mayor experiencia y conocimiento comuniquen temas de interés para todo el equipo comercial. Esta acción permitirá reforzar el conocimiento técnico-comercial. De igual manera, se utilizará para el programa de *mentoring* que se desarrollará como parte del programa Trainee.
- **Presencial:** solo se aplicará en el programa Trainee para desarrollar el *mentoring* durante el segundo semestre de 2021.

## 2.2. Plan de gestión del desempeño

Este plan de acción tiene la finalidad de mejorar el desempeño del equipo comercial que forma parte del objeto del estudio. Este plan considera los siguientes puntos: definición de objetivos comerciales, plan de compensaciones, programa de movimientos y desvinculaciones.

### 2.2.1 Definición de objetivos y metas comerciales

Los objetivos se definirán tomando en cuenta los siguientes temas:

- Volumen de venta
- Rentabilidad
- Cobranzas
- Captación de nuevos clientes
- Identificación de oportunidades de negocio

Se asignarán pesos, según la importancia y el impacto en la rentabilidad del negocio. Así mismo, se definirá un comité evaluador de las propuestas de objetivos individuales presentados por los jefes comerciales. Se desarrollará una reunión con los jefes y gerentes comerciales, acompañados por el director, para evaluar y aprobar los objetivos individuales a inicios del año. Con esta acción, se busca definir objetivos retadores, alineados con las necesidades del negocio y homogéneos para todo el equipo comercial. Los jefes asignarán las metas comerciales y enviarán la información al comité evaluador.

### 2.2.2 Plan de compensaciones y reconocimiento

Se lanzará un programa bimensual de incentivos comerciales, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Volumen de venta (peso 40%)
- Rentabilidad (peso 40%)
- Cobranzas (peso 20%)

Se pagará un incentivo de S/ 1.000 soles a aquellas personas que cumplan con el 100% o más de las metas, según los criterios asignados. Se calculará el cumplimiento de cada una de las metas y se obtendrá el porcentaje, tomando en cuenta los pesos y los resultados superiores al 100%, que serán compensados de forma proporcional, partiendo de la base mínima de S/ 1.000 soles.

Adicionalmente, se elaborará un ranking anual de desempeño, de acuerdo con los criterios mencionados, premiando a los cinco primeros puestos con un almuerzo con el director de la unidad de negocio, quien les hará entrega de un diploma de reconocimiento a cada uno.

**Tabla 16. Total de gasto anual proyectado**

N.º de asesores (*)	Costo bimensual	Costo anual
28	S/ 1.000.00	S/ 14.000.00

(\*) Se considera como base el histórico de cumplimiento de objetivos de los asesores comerciales.

(\*) El porcentaje histórico es del 86% de cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 2.2.3 Plan de movimiento interno y desvinculaciones

Se definen acciones para el personal con evaluación 1 y 2 en los últimos dos años (que representan las más bajas en la escala del 1 al 5), previa evaluación de los jefes y el área de personas y organización, tomando en cuenta la siguiente información:

- Histórico de desempeño
- Idoneidad para el puesto de trabajo según el ajuste del nuevo perfil comercial
- Evaluación de mapa de talento

Una vez que se haya evaluado cada uno de los factores de manera objetiva, se podrán tomar las siguientes medidas:

- Plan de mejora: cuando se identifica que las personas pueden adquirir las competencias requeridas para la posición actual. Esta acción debe acompañarse de un plan de desarrollo y seguimiento continuo del jefe.
- Movimientos internos: si el resultado de dicha evaluación concluye en que el colaborador, si bien no ha calzado con el perfil actual, muestra aptitudes que se pueden desarrollar en otras áreas, se buscará el movimiento interno del colaborador.
- Desvinculación: en el caso de que la evaluación arroje una valoración de uno en dos periodos consecutivos, se tomará la decisión de desvincular al trabajador bajo los mecanismos legales que se tengan como herramientas.
- Inversión: se proyecta para los años 2020 y 2021 un promedio de tres desvinculaciones, con un presupuesto de S/ 528.000.00. El orden y periodo de ejecución, para el cálculo del presupuesto, será el siguiente: a. un líder comercial durante el 2020, b. un líder comercial y asesor comercial en 2021.

**Tabla 17. Resumen de desvinculaciones**

Puesto	Sueldo promedio	Máximo a indemnizar
Asesor	10.000.00	120.000.00
Líder Comercial 1	14.000.00	168.000.00
Líder Comercial 2	20.000.00	240.000.00
<b>Total</b>		<b>S/ 528.000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 2.3 Programa de desarrollo de líderes

Programa para desarrollar y fortalecer las habilidades directivas de los líderes de la organización. Se brindará herramientas para que puedan gestionar eficientemente a sus equipos comerciales.

### 2.3.1 Alcance

Este programa estará dirigido en su totalidad a los líderes del área comercial.

### 2.3.2 Malla curricular

- **Coaching y feedback:** habrá sesiones que abordarán temas sobre el *rapport*, la comunicación, la escucha, preguntas poderosas, el feedback y el *feedforward*.
- **Liderazgo:** se tocarán temas sobre liderazgo situacional y escucha activa.
- **Orientación a resultados.**
- **Taller de seguimiento:** el objetivo de este es validar si las competencias ofrecidas durante el programa fueron adquiridas e interiorizadas por los participantes, y entregar un informe individual detallado al área de recursos humanos.

### 2.3.3 Metodología

Se aplicarán sesiones digitales para el desarrollo del plan. Se utilizarán las acciones formativas definidas por el corporativo y que se encuentran disponibles en la herramienta Workday.

### 2.3.4 Inversión

Las acciones planteadas se basan en el contexto de reducción de gastos, aprovechamiento de los cursos desarrollados por la corporación y fomento del uso de herramientas digitales. Durante el año 2020 no habrá inversión, puesto que se utilizará los cursos disponibles en la herramienta corporativa. Esta solo tendrá un costo adicional en todos los aspectos relacionados con el *coaching* que se desarrollará en 2021. El detalle de la inversión se presenta en la tabla 17.

**Tabla 18. Plan de formación para líderes**

Dimensión	Temas	Q horas	Metodología	Alcance	Evaluación	Responsable	Total de horas
Programa de desarrollo de líderes	Coaching y feedback	12 horas	Virtual	Líderes del área comercial	Evaluación de clima	Recursos humanos	35 horas
	Orientación a resultados	8 horas	Virtual				
	Escucha activa	8 horas	Virtual				
	Liderazgo situacional	8 horas	Virtual				
	Seguimiento	3 horas	Virtual				

Fuente: Elaboración propia, 2020

**Tabla 19. Inversión total del plan**

<b>Acciones</b>		<b>Inversión</b>
<b>Plan de formación</b>	Habilidades comerciales	<b>S/ 31.500</b>
	Conocimientos comerciales	
	Programa Trainee	
<b>Plan de gestión de desempeño</b>	Programa de compensación y reconocimiento	<b>S/ 14.000</b>
	Plan de movimiento interno y desvinculaciones	<b>S/ 528.000</b>
<b>Programa de desarrollo de líderes</b>	Desarrollo de líderes	<b>S/ 25.200</b>
		<b>S/ 598.700</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 20. Gantt 2020 y 2021

	Acciones	Temas	Inversión	2020					2021													
				ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21		
<b>Plan de formación</b>	Habilidades comerciales	Orientación a resultados	31,500.00																			
		Orientación al cliente																				
		Estrategias de negociación																				
		Negociación ganar-ganar																				
		Simulador 'negociar con éxito'																				
		Técnicas de venta																				
		Gestión anticipada de necesidades del cliente																				
	Conocimientos comerciales	Descripción del mercado de hidrocarburos, descripción técnica de los productos, dinámica competitiva del sector, principales factores que impactan en la gestión comercial, FODA de la empresa																				
		Desarrollo de oportunidades comerciales: enfoque, técnicas y habilidades para gestionar clientes																				
		Desarrollo comercial avanzado, ecosistema digital																				
	Descripción del mercado local de combustibles																					
	Programa Trainee																					
<b>Plan de gestión de desempeño</b>	Programa de compensación y reconocimiento		12,000.00																			
	Plan de movimiento interno y desvinculaciones		528,000.00																			
<b>Programa de desarrollo de líderes</b>	Desarrollo de líderes	Coaching y feedback	25,200.00																			
		Orientación a resultados																				
		Escucha activa																				
		Liderazgo situacional																				
		Seguimiento y cursos adicionales																				

Fuente: Elaboración propia, 2020

**Tabla 21. Resumen plan de mejoras y objetivos**

Objetivo comercial	Dimensiones	Acciones	Situación al 2019	Situación esperada al 2021	Beneficio global y contribución al objetivo comercial
<p><b>*Incremento en 8% (120 estaciones propias y 462 abanderadas al cierre del 2020)</b>  <b>*Renovar el 100% de contratos de alquiler con fecha de vencimiento al 2020</b></p>	<b>Perfiles</b>	Revisión de perfiles comerciales	De todos los perfiles evaluados, el 40% requiere mejorar el conocimiento del negocio de mercado, el 60% desarrollar su orientación a resultados y el 50% mejorar su proactividad y capacidad de negociación.	Mejorar los perfiles comerciales para que por lo menos el 90% del equipo comercial cuente con las habilidades necesarias para el puesto.	Contar con el equipo comercial adecuado para el logro de los objetivos comerciales.
		Plan de formación			
		Programa Trainee	No existe un programa Trainee para desarrollar nuevos talentos alineados con necesidad de la compañía.	Disponer de una cantera de candidatos alineados con los perfiles para cubrir las vacantes por movimientos internos, desvinculaciones e incremento de estructura. Cubrir cuatro vacantes con los talentos del programa Trainee.	
	<b>Gestión de desempeño</b>	Programa de compensación y reconocimiento	No existe programa de reconocimiento e incentivos comerciales que motiven el cumplimiento de los objetivos comerciales y que favorezcan la meritocracia en la compañía.	Cumplimiento del 100% de los objetivos comerciales por parte de todo el equipo comercial.	
		Plan de movimiento interno y desvinculaciones	Desajuste de perfiles comerciales y personas con bajo desempeño.	Reducción del personal con bajo desempeño (100% del personal con nota 1 o 2 consecutivas).	
	<b>Liderazgo</b>	Programa de desarrollo de líderes	De todos los perfiles evaluados, el 60% requiere mejorar su capacidad de liderazgo y el 40% su orientación a resultados.	Mejorar los perfiles comerciales de los líderes para que el 80% cumpla con el perfil del líder comercial.	

Fuente: Elaboración propia, 2020

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

El plan de mejora de personas y organización 2020-2021 tiene como principal objetivo mejorar el desempeño y los perfiles del equipo comercial para asegurar el cumplimiento de las metas comerciales. La compañía requiere mantener su estrategia de crecimiento comercial, a pesar del contexto actual del escenario Covid19, aprovechando las oportunidades de mercado (incluso en esta coyuntura), para lo cual es imprescindible el desarrollo de la fuerza comercial a través de las acciones propuestas en este plan, que básicamente se traducen en perfiles comerciales, desempeño y liderazgo.

En este nuevo escenario ha sido importante considerar el refuerzo del uso de nuevas formas de trabajo (metodologías ágiles), trabajo remoto y herramientas digitales para las funciones de día a día, así como la formación del equipo comercial. Ello conllevó rediseñar algunas estrategias previamente planteadas antes de la pandemia, lo que tuvo mayor impacto en los temas formativos, sin descuidar la calidad de la formación y el objetivo que se desea cumplir a través de ella.

Además de lo descrito anteriormente, se pudo detectar que los perfiles comerciales requieren mejorar el conocimiento del negocio de mercado, desarrollar su orientación a resultados, ser proactivos y tener la capacidad de negociación, para lo cual se diseñó una estrategia interesante en el plano formativo, pero que va de la mano con el reconocimiento. También se desarrollaron planes de acción para aquellos casos en donde a pesar de los esfuerzos y las posibilidades planteadas, no se presentan mejorías. La propuesta es que la compañía trabaje con un equipo comercial que se encuentre al nivel de los retos y los objetivos planteados.

Finalmente, se analizó el rol fundamental que ejercen los líderes en el equipo comercial, obteniendo una visión de su gestión y evaluando los aspectos de mejoras que sus equipos demandan en ellos. Por ello, se plantea para ellos acciones similares a las ya previstas para el equipo comercial.

### **2. Recomendaciones**

Se recomienda que el presente plan sea ejecutado, debido a que impulsará una mejora en el desempeño de una de las áreas medulares en la Unidad de Movilidad, que servirá de modelo a toda la organización. Así mismo, ayudará a que haya un incremento del 9% (120 estaciones propias y 468 abanderadas al cierre del 2021), a que se renueve el 100% de contratos de alquiler con fecha de vencimiento al 2020 y a la reducción del gasto de la unidad de movilidad, con la redefinición de las necesidades operativas mínimas.

## Bibliografía

- Banco Central de Reserva del Perú (2018). "Estadísticas". *bcrp.gob.pe*. Fecha de consulta: 3/12/18. < <https://www.bcrp.gob.pe/>>
- Bontigui, M. G. (2007). "La evaluación del desempeño en las administraciones públicas". *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*. vol. 23, núm. 3, 2007, pp. 367-387 Madrid, España.
- Campbell, J. P. (1990). "An Overview of The Army Selection and Classification Project (Project A)". *Apa.org*. Fecha de consulta: 10/3/19. < <https://psycnet.apa.org/record/1990-27140-001>>
- Gelabert, M. P. (2012). *Gestión de Personas: Manual para la gestión de capital humano en las organizaciones*. Esic Editorial, Madrid: 5ª edición
- Heifetz, Ronald, Grashow, Alexander y Linsky, Marty (2009). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Harvard Business Review Press.
- Leboyer, L. (1997). *Gestión de Competencias*. Ediciones Gestión, Barcelona, España.
- Ministerio de Energía y Minas (2018). "Anuario estadístico 2018, Sub Sector Hidrocarburos". *minem.gob.pe*. Fecha de consulta: 3/12/18. < <https://www.gob.pe/minem>>
- Sánchez, Emilio y Rodríguez, Andrés (2009). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional*. 39.
- Ernst & Young Consultores. (s.f.). *Wordpress.com*. Fecha de consulta: 12/3/19. <<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>>
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Editorial: John Wiley&Sons, EE.UU.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Guía de entrevista en profundidad - interna**

### **Perfiles comerciales:**

1. ¿Considera que el perfil comercial con el que se trabaja actualmente se ajusta a las necesidades de Repsol?
2. ¿Cuáles son las competencias críticas que deberían tener los ejecutivos comerciales? Y de las mismas, ¿cuáles son las competencias que necesita desarrollar actualmente el equipo comercial en Repsol?
3. ¿Qué acciones, desde el área de recursos humanos se pueden implementar para reducir o eliminar estas brechas?
4. En caso de que exista un desajuste de perfiles dentro del área comercial, ¿considera que son casos que pueden trabajarse desde la gestión del desempeño o que están suficientemente trabajados como para pensar en una movilidad interna o desvinculación?
5. ¿En qué porcentaje considera que está la brecha entre lo que se requiere en el perfil y lo que se tiene actualmente? ¿Afecta el logro de objetivos comerciales?

### **Gestión de desempeño:**

6. ¿Cómo mejoraría el proceso actual de la evaluación de desempeño del área comercial?
7. ¿Cómo se debería retribuir, y con qué periodicidad, el sobrecumplimiento de los objetivos (beneficios, bonos o incentivos)?
8. ¿Cómo gestionaría a los colaboradores que no cumplen con los objetivos?
9. ¿Qué acciones viene realizando para reducir la cantidad de personas con bajo desempeño?
10. ¿Qué acciones debería tomar recursos humanos y los líderes para que los equipos comerciales mejoren su desempeño?

### **Liderazgo:**

11. ¿Conoce el estilo de liderazgo que promueve la compañía?
12. ¿Qué estilo de liderazgo desarrolla en la compañía y cuál es el estilo de liderazgo que identifica en los demás líderes comerciales?
13. ¿Qué herramientas deberían tener los líderes para motivar y reconocer a sus equipos?
14. ¿Qué acciones deberían desarrollar los líderes para fomentar el cumplimiento de los objetivos de sus equipos?
15. ¿Considera que trabajar con un estilo de liderazgo definido nos conduce a mejores resultados, o que este se deba ir transformando de acuerdo con las circunstancias y necesidades?

## **Anexo 2. Guía de entrevista en profundidad - externa**

### **Perfiles comerciales**

1. ¿Cómo está organizada el área comercial de su empresa?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora en su proceso comercial?
3. ¿Cuentan con un perfil definido para cada posición en el área comercial? ¿Qué elementos han tomado en cuenta para definirlos? ¿Estos perfiles, consideran habilidades blandas? ¿Cuáles son las habilidades blandas y otros elementos que consideran críticas?
4. ¿Qué prácticas desarrollan para que identificar si las personas encajan en los perfiles comerciales de sus posiciones (en los procesos de reclutamiento, gestión del talento y formación, entre otros) y qué prácticas implementan para reducir o eliminar las brechas?
5. Cuando se producen movimientos internos al área comercial, ¿cómo se aseguran de que las personas adquieren los comportamientos/competencias requeridos para el puesto? ¿Cómo logran desarrollar ese perfil comercial?
6. ¿Cuáles son los criterios para promocionar a líder? ¿Cómo se evalúa a posteriori el éxito de las promociones?
7. ¿Cuáles son los roles de recursos humanos y de los responsables del área comercial en la definición y la gestión de perfiles, y cómo es su interacción?

### **Gestión del desempeño**

1. ¿Cómo se definen los objetivos individuales del personal comercial? ¿Cuáles son los componentes de los objetivos (por ejemplo, volumen, captación de nuevos clientes, rotación de clientes, margen, cobranzas, seguridad y desarrollo profesional, entre otros) y qué peso tienen los componentes?
2. ¿Cómo gestionan el proceso de evaluación de desempeño del área comercial?
3. ¿Cómo se retribuye el cumplimiento de objetivos? ¿Cuáles son los beneficios, bonos o incentivos que se otorga a la fuerza comercial?
4. ¿Cómo gestionan los casos de colaboradores que no cumplen los objetivos?
5. ¿Cómo se reconocen los mejores desempeños?
6. ¿Cuáles son los roles de recursos humanos y responsables del área comercial en la definición de objetivos, gestión de desempeño y compensación, y cómo es su interacción?

### **Liderazgo**

7. ¿Cuál es el estilo de liderazgo?
8. ¿Se fomenta el empoderamiento de los equipos?

9. ¿Se fomenta más la colaboración y el trabajo en equipo o la competitividad entre sus miembros?
10. ¿Qué caracteriza a sus líderes (habilidades blandas)?
11. ¿Qué herramientas tienen los líderes para motivar y reconocer a sus equipos?
12. ¿Qué herramientas tienen los líderes para corregir y sancionar a sus equipos?
13. ¿Cuáles son los roles de recursos humanos y responsables del área comercial en la gestión de promociones, cultura y soporte a los líderes, y cómo es su interacción?

### Anexo 3. Ficha técnica de entrevista – externas

#### BBVA

Nombre	Cargo	Empresa	Estudios	Universidad	Experiencia	Postgrado
<b>Vanessa Espinoza</b>	HRBP	BBVA	Psicología	Universidad de Lima	8 años	Diplomado Liderazgo y Habilidades Directivas - UAI
<b>Silvana Mendoza</b>	especialista de organización y proyectos	BBVA	Administración de empresas	Universidad de Lima	3 años	-
<b>Karen Castro</b>	Subgerente de transformación y cultura	BBVA	Ingeniería industrial	Universidad Federico Villareal	20 años	MBA Centrum

#### Alicorp

Nombre	Cargo	Empresa	Estudios	Universidad	Experiencia	Postgrado
<b>Omar Márquez</b>	<i>Controller</i> comercial	Alicorp	Administración y finanzas	UPC	6 años	Diplomado Inversiones - UPC
<b>María José Rodríguez</b>	<i>Product manager</i>	Alicorp	Administración de empresas	Universidad de Lima	7 años	Maestría en marketing y gestión comercial - UP
<b>Galit Chaffer</b>	Analista de clima y cultura	Alicorp	Administración de empresas	Universidad del Pacífico	3 años	-

## Primax

Nombre	Cargo	Empresa	Estudios	Universidad	Experiencia	Postgrado
<b>Jorge Buitrón</b>	Asesor comercial de ventas corporativas	Primax	Finanzas	Instituto de Formación Bancaria	18 años	Finanzas – PUCP
<b>Vanessa Minaya</b>	Analista <i>senior</i> de proveeduría	Primax	Ingeniería industrial	UPC	13 años	-
<b>Rafael Cardenas</b>	Jefe de abastecimiento	Primax	Contabilidad	Universidad San Agustín	19 años	MBA – Esan

Fuente: Elaboración propia, 2020

#### Anexo 4. Descriptivo de puesto actual

<i>Job description</i>	
<b>Posición</b>	Asesor comercial EESS propia
<b>Localización</b>	<i>Home office</i>
<b>Formación</b>	Universitaria
<b>Categoría profesional</b>	Profesional

<b>Características generales de la posición</b>	
<b>Rol funcional (misión y funciones de la posición)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar, controlar y apoyar los procesos comerciales y operativos implantados en el negocio, de acuerdo con las directrices definidas para el cumplimiento de los objetivos presupuestarios de volumen y de rentabilidad, calidad de servicio, productos y satisfacción del cliente fijados.</li> <li>2. Proponer y controlar los objetivos del punto de venta/negocio bajo su responsabilidad y presupuestos de acuerdo con los objetivos estratégicos.</li> <li>3. Supervisar al personal a su cargo, así como detectar las mejores prácticas operativas y de gestión en cada punto de venta (PdV) bajo su responsabilidad y comunicarla por los medios establecidos para maximizar la rentabilidad del negocio.</li> <li>4. Analizar y proponer las inversiones en los PdV/Base/Negocio bajo su responsabilidad, así como realizar propuestas de promociones locales, cambios de precios, nuevos negocios/mercados y canalizar la evaluación de proveedores.</li> <li>5. Gestionar las necesidades de personal/suministros del PdV/Base/Negocio a su cargo, asegurando el cumplimiento del presupuesto establecido y minimizar los costes.</li> <li>6. Identificar y transmitir nuevas oportunidades de negocio (comerciales, operativas y de riesgo), analizando las condiciones del mercado, las necesidades de los clientes y las prácticas de la competencia</li> <li>7. Implantar la política comercial definida, detectando las mejores prácticas comerciales y operativas y colaborar / coordinar su implantación.</li> <li>8. Supervisar y controlar la operación PdV/Base/Negocio a su cargo de acuerdo con la planificación realizada, supervisando la logística de la misma, alcanzando los volúmenes de venta, margen y resultados fijados.</li> <li>9. Realizar las labores comerciales de captación y fidelización de la cartera de clientes asignada, así como el control de esta a nivel de cuentas por cobrar.</li> <li>10. Proporcionar asistencia técnica a clientes, si fuera requerido.</li> </ol>
<b>Conocimientos específicos (Técnicos, software, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microsoft Office: Excel y Word intermedio</li> <li>- SAP</li> </ul>
<b>Requisitos adicionales</b>	

Fuente: Organización y Personas Repsol, 2019

## Anexo 5. Descripción del puesto propuesto

Perfil de cargo por competencias	
<b>Cargo</b>	Asesor comercial – Red de estaciones de servicio
<b>Dependencia</b>	Jefe/Gerente comercial
<b>Dependencia superior</b>	Director de negocios
<b>Horario</b>	No fiscalizable
<b>Lugar de trabajo</b>	Trabajo de campo
<b>Empresa</b>	Repsol Comercial S.A.C.

Fuente: Elaboración propia, 2020

### Objetivo del cargo

Supervisar, controlar y apoyar los procesos comerciales y operativos implantados en el negocio, de acuerdo con las directrices definidas, para el cumplimiento de los objetivos presupuestarios de volumen y de rentabilidad, calidad de servicio, productos y satisfacción del cliente fijados.

### Funciones y responsabilidades del cargo

- Proponer y controlar los objetivos del punto de venta/negocio bajo su responsabilidad y presupuestos de acuerdo con los objetivos estratégicos.
- Generar y renovar contratos comerciales con clientes de acuerdo con el canal y la zona asignada.
- Seguimiento de los consumos y necesidades de los clientes asignados.
- Supervisar al personal a su cargo y detectar las mejores prácticas operativas y de gestión en cada PdV negocio/ bajo su responsabilidad (cuando aplique).
- Analizar y proponer las inversiones en los PdV/Base/Negocio bajo su responsabilidad, así como realizar propuestas de promociones locales, cambios de precios, nuevos negocios/mercados y canalizar la evaluación de proveedores.
- Gestionar las necesidades de personal/suministros del PdV/Base/Negocio a su cargo, asegurando el cumplimiento del presupuesto establecido y minimizar los costes.
- Identificar y transmitir nuevas oportunidades de negocio (comerciales, operativas y de riesgo).
- Supervisar y controlar la operación PdV/Base/Negocio a su cargo de acuerdo con la planificación realizada, supervisando la logística de la misma, alcanzando los niveles de presentación, tanto en la unidad como del personal, volúmenes de venta, margen y resultados fijados.
- Proporcionar asistencia técnica a clientes, si fuera requerido

<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación</b>	
<b>Excluyente</b>	Estudios técnicos culminados en administración, ingeniería industrial o afines.
<b>Conocimientos</b>	
	Conocimiento de Office, Excel a nivel intermedio y Power Point a nivel intermedio. Deseable: tener conocimientos sobre estrategias y técnicas de venta.
<b>Experiencia laboral</b>	
<b>Excluyente</b>	Experiencia de 4 años en puestos similares en empresas de venta de productos masivos en el área comercial.
<b>Competencias/Habilidades</b>	
<b>Conocimiento del negocio y mercado</b>	Conocimiento de los procesos en estaciones de servicio, conocimiento de los principales clientes, competidores, ubicación de las estaciones de servicio y comportamiento del mercado.
<b>Orientación a resultados</b>	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, contribuyendo a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	Capacidad para comprender y atender los requerimientos del cliente, y anticiparse a sus necesidades, ofreciendo soluciones acordes con sus expectativas.
<b>Impacto e influencia</b>	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos e información veraz.
<b>Capacidad analítica</b>	Capacidad para analizar la información comercial, contable y financiera sacando conclusiones para la toma de decisiones.
<b>Comunicación y negociación</b>	Capacidad para comunicarse en distintos entornos y con interlocutores diversos, transmitiendo adecuadamente los mensajes. Capacidad para obtener resultados satisfactorios a través de la negociación, resolver conflictos y encontrar soluciones ganar-ganar
<b>Proactividad y anticipación</b>	Capacidad para detectar tendencias y posibles escenarios en su ámbito de actuación y proponer soluciones para prevenir problemas, así como aprovechar oportunidades del mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2020

<b>Perfil de cargo por competencias</b>	
<b>Cargo</b>	Jefe/Gerente comercial– Red de estaciones de servicio
<b>Dependencia</b>	Gerente comercial/Director de negocio
<b>Dependencia superior</b>	Director de negocios
<b>Horario</b>	No fiscalizable
<b>Lugar de trabajo</b>	Trabajo de campo
<b>Empresa</b>	Repsol Comercial S.A.C.

Fuente: Elaboración propia, 2020

### **Objetivo del cargo**

Supervisar, controlar y apoyar los procesos comerciales y operativos implantados en el negocio, de acuerdo con las directrices definidas para el cumplimiento de los objetivos presupuestarios de volumen y de rentabilidad, calidad de servicio, productos y satisfacción del cliente fijados.

### **Funciones y responsabilidades del cargo**

- Organizar y liderar el equipo comercial asignado para el cumplimiento de las metas comerciales.
- Planificar y asignar los objetivos comerciales y hacer el seguimiento del cumplimiento de las metas.
- Definir tácticas comerciales de acuerdo con la estrategia definida.
- Realizar las negociaciones comerciales más relevantes y orientar al equipo durante las negociaciones asignadas.
- Coordinar con las áreas de soporte para asegurar que el equipo cuente con las herramientas y medios necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- Realizar el seguimiento de los presupuestos comerciales.
- Identificar oportunidades del mercado, nuevos negocios y proponerlos a la gerencia o dirección.
- Evaluar el desempeño del equipo a su cargo y corregir las desviaciones.

<b>Perfil de cargo</b>	
<b>Formación</b>	
<b>Excluyente</b>	Estudios profesionales culminados en Administración, Ingeniería industrial o afines.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Excluyente</b>	Conocimiento de ofimática a nivel de intermedio. Conocimientos en estrategias y técnicas de venta.
<b>Experiencia laboral</b>	
<b>Excluyente</b>	Sólida experiencia en el sector y en puestos similares.
<b>Competencias/habilidades</b>	
<b>Familia de cargo</b>	<b>Comerciales</b>
<b>Conocimiento del mercado</b>	Conocimiento de los procesos en estaciones de servicio; conocimiento de los principales clientes, competidores, ubicación de las estaciones de servicio y comportamiento del mercado.
<b>Orientación a resultados</b>	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, contribuyendo a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
<b>Liderazgo</b>	Capacidad para dirigir y orientar al equipo del trabajo hacia la consecución de objetivos.
<b>Impacto e influencia</b>	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos e información veraz.
<b>Capacidad analítica</b>	Capacidad para analizar la información comercial, contable y financiera sacando conclusiones para la toma de decisiones.
<b>Comunicación y negociación</b>	Capacidad para comunicarse en distintos entornos y con interlocutores diversos, transmitiendo adecuadamente los mensajes. Capacidad para obtener resultados satisfactorios a través de la negociación y encontrar soluciones ganar-ganar.
<b>Visión estratégica</b>	Capacidad para identificar oportunidades de negocio y evaluar riesgos, y definir planes de acción para su aprovechamiento o mitigación, valorando posibles costes y beneficios.

Fuente: Elaboración propia, 2020

## **Anexo 6. Entrevista por competencias – Equipo comercial Repsol**

### **Iniciativa- autonomía**

- A. ¿Cuál es el logro en la compañía del que más orgulloso se siente?
- B. Deme un ejemplo de una idea o sugerencia que le haya propuesto a su superior en los últimos meses. ¿Cómo le fue? ¿Cómo la implementó? ¿Cuáles fueron los resultados?

### **Dinamismo- energía**

1. Deme un ejemplo de una tarea o proyecto que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?

### **Orientación al cliente**

1. Coménteme un episodio en el que pudo brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente en una situación crítica.
2. ¿Qué ha hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúa?

### **Productividad**

1. ¿Recuerda alguna situación en la cual su desempeño no fue tan exitoso como lo hubiese deseado?
2. Describa alguna situación que haya representado un auténtico desafío para usted.
3. ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para usted el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?

### **Adaptabilidad- flexibilidad**

1. ¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que se ha enfrentado? ¿Qué aprendizaje sacó de ellas?
2. Las metas año tras año son más retadoras. ¿Cuáles son las primeras acciones que le vienen a la mente que debe ejecutar para conseguir los objetivos que se plantea la compañía?

### **Liderazgo**

1. ¿En qué condiciones estaba su equipo antes de que usted lo dirigiera? ¿Qué acciones implantó para que su equipo mejorara su desempeño?

2. Describa una situación en la que ha tenido que reprender a alguno de sus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación?
3. ¿Ha tenido algún subordinado difícil de manejar? ¿Cómo se resolvió ese problema?

### **Persuasión- Influencia**

1. Cuénteme una ocasión en la que ha tenido que ganarse el apoyo de los demás respecto de una idea o recomendación suya.
2. ¿Cuál es la primera acción que implementó ante la negativa de un potencial cliente? Imagine que está en una situación de negociación para captar nuevos clientes.

**Anexo 7. Resultados de sesiones de identificación de brechas - Resultados sobre posición del asesor comercial**

	Conocimiento de negocio y mercado			Orientación a resultados			Orientación al cliente interno y externo		
	Alto	Adecuado	Bajo	Alto	Adecuado	Bajo	Alto	Adecuado	Bajo
Asesor comercial 1	x				x		x		
Asesor comercial 2			x			x		x	
Asesor comercial 3		x		x			x		
Asesor comercial 4			x			x			x
Asesor comercial 5		x				x		x	
Asesor comercial 6	x				x		x		
Asesor comercial 7		x			x		x		
Asesor comercial 8			x			x		x	
Asesor comercial 9			x			x			x
Asesor comercial 10		x			x		x		
Asesor comercial 11		x				x		x	
Asesor comercial 12	x				x		x		
Asesor comercial 13			x			x			
Asesor comercial 14			x			x		x	
Asesor comercial 15		x				x		x	
	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
	Impacto e influencia			Capacidad analítica					
	Alto	Adecuado	Bajo	Alto	Adecuado	Bajo			
Asesor comercial 1		x			x				
Asesor comercial 2			x		x				
Asesor comercial 3		x			x				
Asesor comercial 4		x				x			
Asesor comercial 5			x		x				
Asesor comercial 6	x				x				
Asesor comercial 7		x			x				
Asesor comercial 8		x		x					
Asesor comercial 9			x		x				
Asesor comercial 10		x			x				
Asesor comercial 11			x			x			
Asesor comercial 12	x			x					
Asesor comercial 13		x			x				
Asesor comercial 14		x			x				
Asesor comercial 15		x			x				
	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>2</b>			

	Negociación			Proactividad		
	Alto	Adecuado	Bajo	Alto	Adecuado	Bajo
Asesor comercial 1		x			x	
Asesor comercial 2		x			x	
Asesor comercial 3			x	x		
Asesor comercial 4			x			x
Asesor comercial 5		x				x
Asesor comercial 6	x			x		
Asesor comercial 7			x			x
Asesor comercial 8	x				x	
Asesor comercial 9		x				x
Asesor comercial 10			x			x
Asesor comercial 11			x			x
Asesor comercial 12		x		x		
Asesor comercial 13			x			x
Asesor comercial 14		x			x	
Asesor comercial 15			x			x
	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

### Resultados posición jefe/Gerente comercial

	Conocimiento de negocio y mercado			Orientación a resultados			Liderazgo		
	Alto	Adecuado	Bajo	Alto	Adecuado	Bajo	Alto	Adecuado	Bajo
Jefe comercial 1	x					x		x	
Jefe comercial 2		x			x				x
Jefe comercial 3	x				x				x
G. comercial 1		x				x			x
Ge. comercial 2	x				x		x		
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

	Impacto e influencia		
	Alto	Adecuado	Bajo
Jefe comercial 1		x	
Jefe comercial 2		x	
Jefe comercial 3		x	
G. comercial 1			x
Ge. comercial 2		x	
	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

	Capacidad analítica			Negociación			Visión estratégica		
	Alto	Adecuado	Bajo	Alto	Adecuado	Bajo	Alto	Adecuado	Bajo
<b>Jefe comercial 1</b>	x			x				x	
<b>Jefe comercial 2</b>	x				x			x	
<b>Jefe comercial 3</b>		x			x			x	
<b>G. comercial 1</b>		x		x					x
<b>G. comercial 2</b>		x		x				x	
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Anexo 8. Catálogo de cursos virtuales – Plataforma Workday

Curso	Objetivos	Contenidos
Orientación a resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer los objetivos marcados y establecer prioridades.</li> <li>2. Responsabilizarse para conseguir los objetivos.</li> <li>3. Colaborar con otras personas para lograr resultados.</li> <li>4. Aportar soluciones.</li> <li>5. Orientar el desempeño hacia la superación y la mejora continua.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la competencia.</li> <li>2. Conocer los objetivos marcados y establecer prioridades.</li> <li>3. Responsabilizarse para conseguir los objetivos.</li> <li>4. Colaborar con otras personas para lograr resultados.</li> <li>5. Aportar soluciones.</li> <li>6. Orientar el desempeño a la superación y la mejora continua.</li> <li>7. Test final.</li> </ol>
Orientación al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer los elementos clave de éxito del Customer Centricity: el cliente en el centro del negocio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades reales de los clientes.</li> <li>2. Transformar las necesidades de los clientes en requerimientos.</li> <li>3. Aportar valor para superar las expectativas.</li> <li>4. Abrir canales de comunicación con los clientes.</li> <li>5. Fomentar un trato excelente con el cliente.</li> <li>6. Test final.</li> </ol>
Estrategias de negociación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer los elementos clave de una buena negociación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la competencia.</li> <li>2. Detectar el tipo de estrategia según la personalidad de la contraparte.</li> <li>3. Dominar las estrategias de presión.</li> <li>4. Manejar estrategias de cooperación.</li> <li>5. Utilizar estrategias de cesión sin perder rentabilidad.</li> <li>6. Gestionar la estrategia de la no estrategia.</li> <li>7. Test final</li> </ol>
Negociación Ganar - Ganar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer los aspectos clave de éxito para lograr acuerdos y fortalecer relaciones.</li> <li>2. Recoger datos y preparar la entrevista de desarrollo.</li> <li>3. Generar un contexto tranquilo y de confianza.</li> <li>4. Aportar los hechos concretos que se quieren tratar (dar <i>feedback</i>).</li> <li>5. Escuchar activamente al interlocutor.</li> <li>6. Establecer puntos de encuentro y fecha de reunión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la competencia.</li> <li>1. Recoger datos y preparar la entrevista de desarrollo.</li> <li>2. Generar un contexto tranquilo y de confianza.</li> <li>3. Aportar los hechos concretos que se quieren tratar (dar <i>feedback</i>).</li> <li>4. Escuchar activamente al interlocutor.</li> <li>5. Establecer puntos de encuentro y fecha de próxima reunión.</li> <li>6. Test final.</li> </ol>

Curso	Objetivos	Contenidos
Simulador Negociar con Éxito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar nuevas formas de negociar con los clientes.</li> <li>2. Conocer el funcionamiento de un proceso de negociación.</li> <li>3. Conocer el modelo de las cuatro fases de una negociación.</li> <li>4. Practicar la negociación en un entorno seguro y desarrollar las habilidades para negociar de forma.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo preparar una negociación? ¿Qué tengo que preparar? ¿Cuál es mi objetivo y mi límite?</li> <li>2. ¿Cómo investigar y entender las necesidades reales del otro? ¿Cuál es el verdadero conflicto por el que estamos negociando?</li> <li>3. ¿Cuáles son sus limitaciones reales? ¿Dónde es flexible realmente?</li> <li>4. ¿Cómo hacer propuestas y contrapropuestas de forma eficaz? ¿Cómo construir una buena propuesta? ¿Cómo reaccionar ante la propuesta del otro?</li> <li>5. ¿Cómo llegar a un buen acuerdo a través del intercambio? ¿Cuándo podemos cerrar un acuerdo?</li> </ol>
Desarrollo de oportunidad es comerciales . Enfoque, técnicas y habilidades para gestionar clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Búsqueda de nuevas oportunidades y palancas de creación de valor para el crecimiento propio y de nuestros <i>partners</i>.</li> <li>2. Identificar los procesos y las herramientas para suscitar, inspirar, buscar y definir nuevos focos de valor.</li> <li>3. Dar una visión global respecto de las variables que inciden en el análisis de tendencias y en la redefinición de modelos de gestión de clientes.</li> <li>4. Interiorizar técnicas que mejoren la identificación y el desarrollo de oportunidades y la exploración de mecánicas para potenciar el <i>cross selling</i> y el <i>up selling</i>.</li> <li>5. Modelar de forma estratégica la expectativa de los clientes y su manejo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contexto comercial actual: hechos y consecuencias Cambios en los comportamientos de los clientes. ¿Cómo aprovecharlos? ¿Por qué nuestros paradigmas comerciales ya no son válidos?</li> <li>2. Nueva fuente de ventaja competitiva. Experiencia de cliente como estrategia de diferenciación. Los cuatro pilares.</li> <li>3. Interacción comercial y proceso de venta. Fases y criticidad. La secuencia de focos. Axiomas de la influencia.</li> <li>4. Identificación y desarrollo de oportunidades. ¿Cómo actuar y formular para liderar y obtener? Modelo SPIU. Técnica de exploración: el embudo.</li> <li>5. Concepto de valor. Los móviles de compra. Argumentario y argumentación. ¿Cómo maximizar el impacto y el recuerdo?</li> <li>6. Palancas que están mejorando los resultados comerciales.</li> </ol>

Curso	Objetivos	Contenidos
Desarrollo comercial avanzado: palancas que mejoran resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explotar palancas, técnicas y habilidades para suscitar e inspirar nuevos focos de desarrollo comercial.</li> <li>2. Identificar maneras específicas de usar ayudas para aumentar el valor percibido de las propuestas y mejorar las percepciones de los clientes.</li> <li>3. Optimizar las capacidades de manejo de los <i>insights</i> del cliente (entendimiento), optimizando los momentos clave de las interacciones comerciales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capitalizando la nueva realidad comercial.</li> <li>2. Liderar las conversaciones comerciales sin molestar.</li> <li>3. Factor clave de éxito.</li> <li>4. Palancas para maximizar el impacto, influencia y recuerdo.</li> <li>5. Aplicación comercial de los <i>behavioral economics</i>. Los sesgos.</li> <li>5. Conflicto de interés: la negociación racional y emocional.</li> </ol>
Ecosistema digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del impacto del avance tecnológico en los pilares de la sociedad.</li> <li>2. Qué hay detrás de un ecosistema digital y como llegar a manejarlo.</li> <li>3. Quién maneja los hilos en el negocio digital.</li> <li>4. Cómo las marcas transforman su estrategia de comunicación para acercarse a los potenciales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ecosistema digital. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es un ecosistema digital? <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Ecosistemas tecnológicos abiertos y propietarios.</li> <li>1.2. Implementación de un ecosistema digital.</li> </ol> </li> <li>2. Cambios tecnológicos y el impacto en lo económico, social y cultural. <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. El desarrollo tecnológico.</li> <li>2.2. ¿Hacia dónde va el cambio tecnológico y como nos influirá?</li> <li>2.3. Impacto de la evolución en la publicidad.</li> <li>2.4. Los cambios en el entorno empresarial.</li> </ol> </li> <li>3. El contexto digital. <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Los servicios digitales.</li> <li>3.2. Metodologías de análisis y herramientas.</li> </ol> </li> <li>4. <i>Stakeholders</i> del negocio digital. <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. <i>Stakeholders</i>.</li> </ol> </li> <li>5. Test de autoevaluación.</li> </ol> </li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2020

## **Anexo 9. Marco teórico**

Para conocer a mayor profundidad el problema definido, se describe a continuación los temas más importantes que ayudarán a guiar adecuadamente el desarrollo de este plan de mejora.

### **1. Liderazgo**

#### **1.1 Definición**

Heifetz, Grashow y Linsky (2009) mencionan que liderazgo es el proceso de desafiar a un grupo para que enfrente un desafío adaptativo, es decir, para que revise y adapte sus valores, normas, creencias y comportamientos, desarrollando nuevas capacidades que le permitan el progreso.

#### **1.2 Modelo de liderazgo**

Para el desarrollo del plan estratégico, se tomará en cuenta el liderazgo situacional, teoría de liderazgo basada en la coyuntura y la situación, que ha sido utilizada en ambientes corporativos. En la Revista Latinoamericana de Psicología se publicó *40 Years of the Situational Leadership Theory: A Review* (Emilio Sánchez, Andres Rodriguez, 2009). Dicho artículo contiene la historia de la evolución de esta teoría, citando a los autores Hersey y Blanchard, quienes definieron cuatro estilos básicos de liderazgo en su modelo TLS (teoría de liderazgo situacional). Estos se basan en los subordinados y su nivel de madurez, habilidad y disposición para realizar la tarea. Los estilos que introdujeron fueron directivo, *coaching*, participativo y ‘delegador’.

### **2. Competencias**

#### **2.1 Definición**

Las competencias, según Claude Lévy, en Leboyer (1997), son definidas como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las vuelve eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de estrés. Se ponen en práctica, de forma integrada, las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Asimismo, Porret, en Gelabert (2012) definió el concepto competencia como aquella actuación profesional o competente por el buen hacer en la cual se ponen en juego los rasgos de conducta, los conocimientos, las habilidades y las destrezas. Estas características individuales necesarias han sido adquiridas a través del tiempo como resultado de una combinación de formación, habilidades y experiencia que se ejercitan en el contexto de un trabajo determinado.

### 2.3 Gestión de competencias

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo, y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial. Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano. Cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda la organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas (Ernst&Young Consultores, s/f).

### 2.4 Objetivos de una gestión por competencias

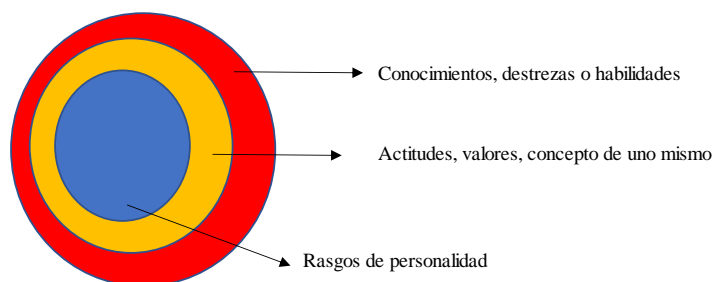
El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Otros objetivos son los que se mencionan a continuación:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y la asignación de los recursos humanos.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

(Ernst&Young Consultores, s/f).

### 2.5 Modelos de competencias (Spencer y Spencer)

El modelo de competencias planteado por Spencer y Spencer, según Rodríguez Beltrame s.f., explica cuáles son los subcomponentes de una competencia. Se puede apreciar a continuación:



En este modelo, las competencias técnicas son consideradas como conocimientos, destrezas o habilidades del individuo. Las competencias personales son los rasgos de personalidad, las actitudes, los valores y los conceptos.

Por otro lado, Spencer y Spencer, según Rodríguez Beltrame, (s.f.) destacan que las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización, y son compartidas por todos sus miembros, por ejemplo, la orientación al cliente y el trabajo en equipo. En cambio, las competencias específicas parten de los procesos y los subprocesos de la organización, por ejemplo, los conocimientos en gestión de recursos humanos y el marketing, entre otros. También es importante considerar que, para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencia del puesto, es preciso que presente una serie de componentes. En resumen, estos componentes serían los siguientes: (a) saber, (b) saber hacer, (c) saber estar, (d) qué hacer y (e) poder hacer.

### **3. Desempeño**

#### **3.1 Definición**

En términos generales, el desempeño laboral se refiere a aquello que realizan las personas en su centro de trabajo; es decir, a la acción en sí misma, expresada en comportamientos (Campbell, 1990); no obstante, y de forma complementaria, también es posible distinguir un aspecto del desempeño vinculado con los resultados, como consecuencia de dicha acción.

#### **3.2 Modelo teórico de desempeño**

##### **3.2.1 El modelo de Viswesvaran y Ones**

Viswesvaran (1993) propone, según Bontigui (2007), que la mejor forma de describir el constructo del desempeño es a través del análisis de las distintas formas de medirlo y de cómo estas se correlacionan con el desempeño final o general, proponiendo una estructura jerárquica para el constructo del desempeño laboral basada en diez dimensiones: desempeño laboral general, desempeño laboral o productividad, esfuerzo, conocimiento del trabajo, competencia interpersonal, competencia administrativa, calidad, competencia comunicacional, liderazgo y cumplimiento de las normas. Posteriormente, luego de un metaanálisis de más de trescientos estudios de desempeño laboral, distingue que los modelos de desempeño laboral revisados hasta la fecha pueden agruparse en tres grandes dimensiones que hacen foco en cinco principales tipos

de factores o subdimensiones, de las cuales un grupo de ellas posee medidas enfocadas en la evaluación global del individuo.

- Desempeño de la tarea: factores enfocados en la productividad.
- Desempeño contextual: factores enfocados en qué tan conscientes son los individuos y factores enfocados en qué tan bien un individuo interactúa con otro.
- Comportamientos contraproducentes: índices relacionados con el tiempo (como ausentismo y rotación).
- Desempeño general: medidas enfocadas en la evaluación global del individuo.

#### 4. Resumen de descripción de variables

Variable	Modelo / Teoría	Descripción
<b>Competencias</b>	Modelo de gestión de competencias de Spencer y Spencer (Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe. M., 1993)	En este modelo planteado, las competencias técnicas son consideradas como conocimientos, destrezas o habilidades del individuo. Las competencias personales son los rasgos de personalidad, las actitudes, los valores y los conceptos.
<b>Desempeño</b>	El modelo de desempeño de Viswesvaran y Ones (Bontigui, 2007)	Propone que la mejor forma de describir el constructo del desempeño es a través del análisis de las distintas formas de medirlo y de cómo estas se correlacionan con el desempeño final o general, proponiendo una estructura jerárquica para el constructo del desempeño laboral basada en diez dimensiones.
<b>Liderazgo</b>	Teoría de liderazgo situacional de (Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky, 2009) Blanchard	Teoría de liderazgo basada en la coyuntura, es decir se basa en los subordinados y su nivel de madurez, habilidad y disposición para realizar la tarea. Esta teoría define cuatro estilos básicos de liderazgo en su modelo TLS (teoría de liderazgo situacional): directivo, <i>coaching</i> , participativo y 'delegador'.

Fuente: Elaboración propia, 2020

## **Nota biográfica**

### **María Luisa López Carrera**

Bachiller en administración de empresas de la Universidad de Lima. Cuenta con un diplomado en habilidades directivas y liderazgo de la Universidad Adolfo Ibáñez. Tiene ocho años de experiencia profesional en el área de recursos humanos en empresas del sector banca, consumo masivo y servicios, como L´Oreal, Interbank, The Central American Bottling Corporation, Banbif y Grupo MOK. Actualmente se desempeña como jefa de recursos humanos del Grupo MOK.

### **Natali Lidia Balbin De La Cruz**

Trabajadora social de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Cuenta con un diplomado en gestión de talento de la Universidad ESAN. Tiene diez años de experiencia en diversas áreas de recursos humanos en empresas como Lima Caucho, AGP Perú, Industrial Papelera Atlas, Eternit y PYS Asociados.

### **María Veronika Castro Angulo**

Ingeniera industrial titulada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (1998-2002) y MBA Universidad del Pacífico (2005-2008). Cuenta con diecisiete años de experiencia profesional en el Grupo Repsol y diez en procesos de gestión de personas. Actualmente ocupa la posición de gerente de personas y organización en la Unidad de Negocio de Movilidad en la empresa Repsol.

### **Johanna Carolina Tito Molina**

Titulada en la carrera de derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente se desempeña como analista de relaciones laborales en Repsol. Cuenta con catorce años de experiencia en derecho laboral y nueve en recursos humanos.