

UNIVERSIDAD DE LIMA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN



Propuesta de mejora Qroma

Proyecto de investigación para la asignatura Gerencia de Personas

Arnaiz Mondoñedo, Valeria	20174099
Ganaja Higa, Andrea Melissa	20150562
Leiva Bautista, Bianca Lucia	20170813
León Castillo, Gustavo	20170815
López Zelada, Luciana Rafaella	20170859
Rojo Horruitiner, Sebastian	20163780

Profesora de la asignatura: Otero Ibañez, Elizabeth¹

2021

¹ Docente de la Universidad de Lima: Eotero@ulima.edu.pe

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO	1
Perfil de la organización	1
Tipo de empresa	1
Historia	2
Misión y Visión	3
Valores institucionales	3
Certificaciones	4
Explicación de estructura organizacional y área de RR.HH.	5
Análisis del contexto empresarial	9
Análisis del sector e impacto por el covid-19	9
Análisis de posición país	12
Análisis estratégico de la empresa	13
Forma en que opera la empresa	13
Estrategias principales	14
Objetivos generales	17
Proyección empresarial	17
Posición en el mercado	17
Análisis de la estrategia empresarial y la estrategia/políticas de gestión de personas	19
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE MEJORA	20
Identificación del problema central de gestión de personas	20
Desarrollo de propuesta de mejora	22
Propuesta de solución	22
Objetivos SMART e indicadores planteados por estrategias de mejora	26
Cronograma de acciones requeridas	27
Presupuesto de inversión para propuesta	28
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de Recursos Humanos	8
Figura 1.2. La Casa Qroma	15
Figura 1.3. Consumer Journey Map de Qroma.....	16
Figura 1.4. Participación de mercado de las empresas de pinturas.....	18
Figura 2.1: Figura que muestra el problema central de la empresa y los tres problemas secundarios.....	20
Figura 2.2: Cronograma de acciones requeridas.....	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Objetivos SMART e indicadores	27
Tabla 2.2: Presupuesto de inversión	29

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO

1. Perfil de la organización

1.1. Tipo de empresa

Qroma es una empresa peruana con más de 80 años de experiencia perteneciente a la rama industrial del Grupo Empresarial Breca con presencia en Ecuador, Chile y Perú. Se dedica a la fabricación, comercialización y venta de pinturas, adhesivos y productos químicos, siendo la segunda operación más grande de pinturas y adhesivos en Sudamérica y líder en el Perú con un market share de más de 80% (Calderon-Bernal, 2020).

La empresa de origen peruano cuenta con una variedad de marcas estando presente en 14 unidades de negocio con el fin de diversificar y cubrir todas las necesidades del mercado. Dentro de su amplio portafolio se encuentran marcas como American Colors, Vencedor, CPP, Tekno, Fast, Jet, Tricolor, Iris, Revor, Paracas, Swan, Teknoquímica y Abralit (Qroma, 2021).

Dentro del negocio de pinturas la empresa se dedica a cuatro rubros (Qroma, 2021). El primero es la pintura decorativa donde busca la innovación, las nuevas tecnologías y la satisfacción del cliente con sus acabados latex, esmalte y bases (Qroma, 2021). El segundo es la pintura industrial orientada a la protección ante la corrosión, en este atiende al sector minero, energético, hidrocarburos y construcción industrial (Qroma, 2021). El tercero, es la pintura marina donde busca satisfacer al sector pesquero y a la Marina de Guerra del Perú. Por último, se encuentra la pintura automotriz donde busca la exactitud y el acabado homogéneo (Qroma, 2021).

Es importante mencionar que a nivel nacional la empresa cuenta con tres plantas ubicadas en el Agustino, Chaclacayo y Arequipa. las cuales cuentan con tecnología e infraestructura de punta para de esta manera atender de forma eficiente y eficaz a las necesidades del negocio.

1.2. Historia

Breca es un grupo empresarial con más de 130 años de trayectoria, el cual cuenta con una presencia regional en Brasil, Chile, Ecuador y Perú desde 10 sectores y con más de 21,000 trabajadores en la actualidad. Su historia comienza en 1889 cuando Fortunato Brescia llega de Italia al Perú y en 1894 se empieza a dedicar a las actividades comerciales y agrícolas por medio de la compra de terrenos (Cordero, 2016). En 1904 adquiere el Fundo Limatambo con su esposa Catalina Cafferata y en 1919 adquiere el Fundo Miranaves; en ese entonces dichas tierras no estaban ubicadas en espacios agrícolas ni comerciales por lo que se estima que fueron compradas a buen precio. Paralelamente, en 1932 unos hermanos yugoslavos fundan la primera fábrica de pinturas del Perú: CPP (Qroma, 2019).

Asimismo, desde la segunda mitad del siglo XX, el grupo Breca se dedicó a la adquisición de empresas en diferentes sectores pese a las dificultades políticas y económicas que afrontaba Perú (Cordero, 2016). Es así como en 1980 adquiere Tejidos La Unión, empresa dueña de CPP y en 1996 nace CPPQ como resultado de la fusión de CPP y Uniquímica, empresa que había sido fundada por Tejidos La Unión en 1978 (Qroma, 2019).

Para 1997 CPPQ adquiere la Compañía Industrial Polux (Amercon y JET) y en el 2000 compran las marcas Fast y American Colors, siendo esta última una de las más importantes marcas de Qroma ya que pertenece al sector premium. Cinco años después CPPQ se convierte en el líder del mercado de peruano en el sector de pinturas, en 2008 se adquiere Teknoquímica y al año siguiente se abren las oficinas comerciales de PYQ en Ecuador para la línea de productos industriales marinos. Durante la década del 2010, CPPQ continúa con sus adquisiciones comprando a Paracas y Vencedor en 2010 y 2012 respectivamente. Finalmente, CPPQ se convierte en Qroma en el 2012.

En 2017 lanza su primer formato de pinturerías en el Perú llamada Color Centro, tiendas que les permite tener un contacto directo con el cliente. (Qroma, 2019). Con el objetivo de continuar ofreciendo una mejor experiencia de compras a los consumidores en el 2021 este punto de contacto directo con el consumidor tuvo una renovación de imagen buscando apostar por una transformación 360° para seguir consolidándose como una cadena de tiendas de pintura con el mejor

customer experience (Peru21, 2021). Este nuevo formato cuenta con cuatro principales valores que son: amplio surtido, servicio experto, sistema tintométrico y cercanía a casa. Teniendo en cuenta estos puntos la empresa busca ampliar sus puntos de venta para finalizar el 2021 con aproximadamente 100 tiendas.

1.3. Misión y Visión

La misión y visión de la empresa son las siguientes:

- Misión: “Inspirar a las personas a pintar la mejor versión de su mundo” (Qroma, 2019)
- Visión: “Ser la empresa de pinturas, acabados y revestimientos más rentable de la región; siendo el referente de la categoría para consumidores/as y clientes/as y definiendo las reglas de la industria en los mercados en donde participemos” (Qroma, 2020)

Entre las características observadas de estos dos conceptos empresariales podemos mencionar que describen claramente el rubro de la empresa de manera simple y fácil de entender. Asimismo, podemos observar que son clientes céntricas y retadoras. Por último, podemos observar que representan un compromiso de la empresa hacia la comunidad.

1.4. Valores institucionales

Puesto que Qroma pertenece a Breca, es necesario que sus trabajadores estén alineados tanto a los valores de la empresa como a los del grupo empresarial al que pertenecen. Por lo que se presentarán los valores institucionales de ambas organizaciones.

Valores institucionales de Breca:

- Integridad: actuar con integridad, honestidad, responsabilidad y ética.
- Agilidad: Trabajar de forma flexible, rápida y simple.
- Determinados: Aprovechar nuestras capacidad y conocimiento para reconocer oportunidades (Calderon-Bernal, 2020).

Valores institucionales de Qroma:

- **Priorizamos la seguridad:** La seguridad y salud de las personas que trabajan en la empresa es prioridad, Por eso hay una constante preocupación para generar y mantener ambientes de trabajo seguros. Si hay una situación de potencial riesgo, se comunica y actúa para encontrar una solución.
- **Gestionamos con transparencia:** La integridad no es negociable. El trabajo se realiza sin atajos, independientemente de lo largo que sea, mientras sea el correcto. Es muy importante actuar de acuerdo con el código de ética y conducta.
- **Apreciamos nuestra diversidad:** La diversidad es vista como una oportunidad de fortaleza. En Qroma se aseguran de crear un ambiente de confianza y colaboración, donde haya libre expresión. Se valoran las diversas perspectivas y críticas constructivas para enriquecer el trabajo.
- **Desarrollamos con meritocracia:** Se busca desarrollar el talento humano a través del desempeño y potencial, fomentando un entorno retador que crea oportunidades para el crecimiento laboral. Desde el inicio, se plantean objetivos claros y retos que motivan la autosuperación.
- **Protagonizamos el cambio:** Qroma es una compañía horizontal, que confía en su personal y busca empoderar por medio de la toma de riesgos. Así se fomenta el aprendizaje e innovación de manera ágil para construir la mejor versión de la empresa (Qroma, 2020).

1.5. Certificaciones

Actualmente Qroma cuenta con las certificaciones más importantes de su industria. Una de ellas es el SGI: Sistema de Gestión Integrado, el cual busca la mejora continua de productos y servicios, así como la gestión ordenada, objetiva, responsable y sistemática la prevención de accidentes laborales, enfermedades ocupacionales y la contaminación ambiental. A continuación, se presentan sus certificaciones de SGI (Qroma, 2019):

- Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001:2007)
- Medio ambiente (ISO 14001:2015)
- Calidad (ISO 9001:2015)
- Sistema de calidad y seguridad (SGCS)

Además, la empresa es miembro de instituciones internacionales encargadas del control, estudio y prevención de la corrosión: The Society for Protective Coatings (SSPC) y de NACE Internacional. Qroma cuenta con el apoyo de equipos de ingenieros e inspectores certificados NACE y/o SSPC, los cuales asesoran desde una perspectiva técnica en la pre y post venta (Qroma, 2019).

Por el lado de las marcas marina JET y pinturas industriales, poseen varias pinturas evaluadas por diversas casas certificadoras y laboratorios como Intertek y OtecRiera, dándole un status internacional a Jet Pox High Resistant, Ocean Jet Antifouling, Pacific Jet Antifouling y otras 80 pinturas. Las certificaciones que poseen son (Qroma, 2019):

- NSF Internacional
- DNV - Germanisher Lloyd's
- Lloyd's Register
- FDA

Finalmente, recientemente la empresa obtuvo una conmemoración por parte del Ministerio del Ambiente, al ser galardonada con una estrella en Huella de Carbono Perú. Esto a raíz de calcular y generar su primer reporte de huella de carbono e hídrica que es el primer paso para la reducción de emisión de gas de efecto invernadero (Mundo empresarial, 2021).

1.6. Explicación de estructura organizacional y área de RR.HH.

Actualmente la empresa Qroma cuenta con aproximadamente 1400 trabajadores los cuales tienen puestos que se dividen en 7 Direcciones y 2 Gerencias. Estas son las siguientes:

- Dirección de TI
- Dirección Comercial
- Dirección de Marketing
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Operaciones
- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección de Supply Chain
- Gerencia Legal y Asuntos Corporativos
- Gerencia de Auditoría

Como se puede observar, la empresa se divide bajo una estructura funcional. Esto se debe a que cada equipo se divide por especialidades de manera vertical. Esto le permite a la organización aprovechar sus recursos especializados con mayor eficiencia.

Por otro lado, el área de RRHH se divide en dos subgrupos, el Centro de Expertise y HR Business Partners (HRBPs). El primero, trabaja de la mano con el HRBPs y son especialistas en las funciones transversales de RRHH. Estos definen las políticas, prácticas y procesos que garanticen el mejor uso de sus herramientas para el mercado. El segundo, conecta, entable y garantiza un diálogo constante con cada área de la empresa, escuchando y tomando nota de sus necesidades. Este último ha tenido un cambio recientemente y se ha transformado hacia un nuevo modelo, el cual permite conocer a profundidad el negocio y sus necesidades. Con ello, ganan velocidad, amplían la capacidad de respuesta del equipo y genera un mayor valor mediante el flujo ágil de los procesos de talento.

A continuación, se procederá explicar brevemente las áreas que conforman cada subgrupo.

Centro de expertise

1. Jefa de atracción de talento: Entre sus funciones se encuentra la coordinación y participación en un sistema de reclutamiento y selección eficaz y eficiente. Asimismo, genera la revisión adecuada de funciones

y requisitos con el fin de que el proceso de reclutamiento sea idóneo según el puesto.

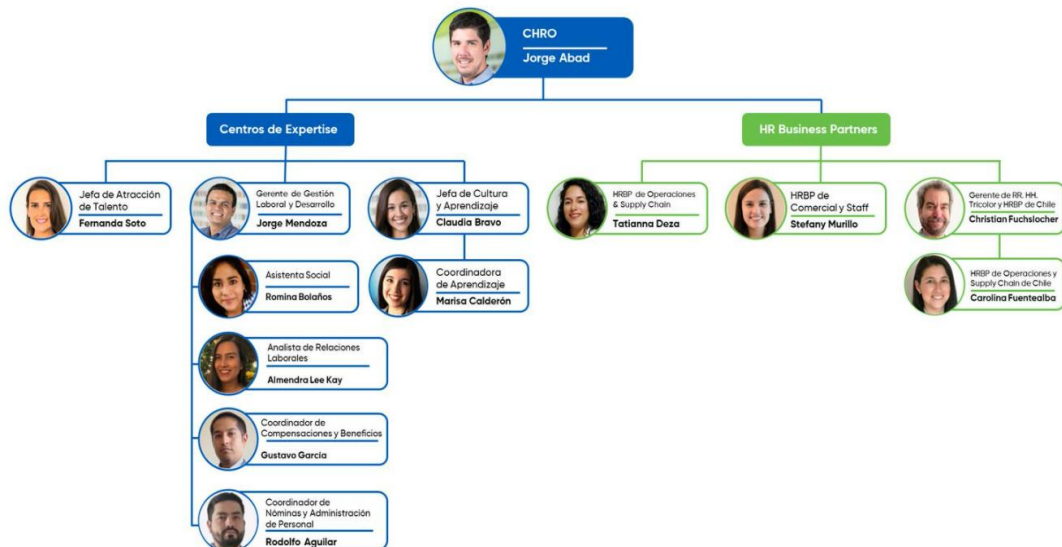
2. Gerente de gestión laboral y desarrollo: Planificar, dirigir y realizar la preparación de los planes y programas de adiestramiento, desarrollo y evaluación de personal y previsión de la seguridad en el ámbito laboral.
3. Jefa de cultura y aprendizaje: Dirigir y guiar al personal hacia el cambio cultural a través de estrategias de endomarketing, liderazgo y comunicación organizacional.

HR business partner

1. HR BP de operaciones y Supply chain: Tiene la función de relacionar el área de operaciones y supply chain con el área de recursos humanos para así poder crear una interrelación retroactiva funcional a través de los procesos, estrategias y objetivos generales y específicos.
2. HR BP de comercial y staff: Tiene la función de relacionar el área comercial con el área de recursos humanos para así poder crear una interrelación retroactiva funcional a través de los procesos, estrategias y objetivos generales y específicos.
3. HR BP de Tricolor y Chile: Tiene la función de relacionar al equipo Tricolor y los recursos humanos de Chile con el área de recursos humanos para así poder crear una interrelación retroactiva funcional a través de los procesos, estrategias y objetivos generales y específicos.

Asimismo, se presenta el organigrama del área de RRHH en donde se puede ver esta separación de áreas.

Figura 1.1 Organigrama de Recursos Humanos



Nota. Obtenido de Qroma (2021)

En cuanto al Director de Recursos Humanos, este es el encargado de organizar, planificar y gestionar el talento y procesos de los recursos humanos en la organización bajo los cuatro ejes de reclutamiento, selección, capacitación y retención del talento. Asimismo, tiene las funciones claves de administrar las relaciones laborales, promover el clima laboral/satisfacción y prevenir los riesgos y asegurar la seguridad a través de políticas.

Por otro lado, Qroma tiene un aproximado de 1,467 colaboradores tanto en el área administrativa como la industrial. De este total solo el 20.6% representa mujeres, mientras que 79.4% son hombres. Ello claramente identifica una brecha en lo que respecta a igualdad de género en la empresa.

2. Análisis del contexto empresarial

2.1. Análisis del sector e impacto por el covid-19

El Covid- 19 ha sido un virus con repercusiones tanto globales como nacionales en los diferentes ámbitos de la sociedad. Es importante poder identificar y evaluar las oportunidades y amenazas generadas por este ya que definen la misión y rubro del accionar de la empresa para poder establecer los objetivos a corto y largo plazo (David, 2003). En esta sección se analizará las cinco fuerzas del macroentorno y microentorno

Fuerzas Políticas y gubernamentales

En la actualidad el ambiente político del Perú no es ajeno a la inestabilidad. En el segundo semestre del 2020 se presentaron diversas denuncias sobre el exmandatario, Martin Viscarra, llamando a la vacancia. La cual culminó con una huelga tras la asunción de Manuel Merino y posteriormente asume el mandato Francisco Sagasti, tras la presión social. Esta inestabilidad política y descontento del pueblo peruano conllevo a la elección de Pedro Castillo como presidente, el cual es un izquierdista con ideas radicalistas. En sus primeros meses de mandato se han conocido casos de corrupción y uso de privilegios

Esta situación de inestabilidad fue agravada por el efecto del covid-19, como lo muestra un informe de opinión de IPSOS (2020) a líderes de opinión en Latinoamérica el 44% de los 371 entrevistados de 14 países latinoamericanos desaprueba firmemente que hubo un buen manejo de la crisis Covid-19 del Perú y 33% de estos desaprueba firmemente la gestión. Debido al manejo de la crisis sanitaria, política y económica causada por el Covid-19 es clave considerarlo como una amenaza en el mercado de pinturas debido a que dificulta la inversión y económicas de las industrias del país.

Fuerzas Economica

El sector de pinturas y construcción ha sido uno de los más golpeados por la crisis del Covid-19; debido al confinamiento e inmovilización obligatoria dictada por el Estado, muchas empresas se vieron obligadas a cerrar fábricas o paralizar sus operaciones. Acorde con el Instituto Peruano de Economía (2019),

el sector de construcción tuvo una caída del 90.4%, siendo esta mayor que la contracción del PBI. Este sector está fuertemente ligado al mercado de pinturas, ya que para la ejecución de obras públicas y/o privadas, dentro de la lista de materias/recursos necesarios es la pintura. Es por ello que, el impacto negativo que tuvo el sector de construcción durante el año 2020, como consecuencia de las medidas sanitarias impuestas, afecta de igual manera a las empresas proveedoras de pintura. No obstante, la crisis sanitaria no fue el único motivo por el cual este sector se vio afectado, la crisis política también fue un elemento clave (Diario El Peruano, 2020).

Por otro lado, el sector comercio también sufrió una contracción del 27.37% en el período enero-abril del 2020; esto como consecuencia de la disminución en los subsectores de comercio al por mayor, al por menor y comercio automotriz. Dentro de los dos primeros se encuentra la venta de pintura como materia prima para la construcción. El primero (comercio al por mayor), tuvo una reducción de 26.15% , por la caída en ventas de materiales de construcción como la pintura. El comercio minorista también sufrió una contracción del 49.87% por una menor demanda de artículos de mejoramiento del hogar; entre ellos, la pintura. Así mismo, la industria de bienes intermedios también se redujo debido a una menor fabricación de productos metálicos, cemento, cal y yeso, hierro y acero, productos de plástico, materiales de construcción con base de arcilla y pinturas, barnices y productos similares. La fabricación de pintura y barnices se redujo en un 46.39% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei], 2020).

Como se puede apreciar, el mercado de pinturas está relacionado con el sector de construcción y al subsector de mejoramiento del hogar. Esto se debe a que la pintura funciona como materia prima de obras públicas y privadas, así como material de uso doméstico para aquellas familias que buscan remodelar sus casas. Es por ello que, con la paralización de las obras durante los primeros meses del 2020 debido a la inmovilización obligatoria, tanto el sector de construcción como las empresas proveedoras de estas, entre ellas la pintura, se vieron afectadas.

Fuerzas Demográficas

Según el INEI (2020) la tasa de desempleo del trimestre móvil julio-agosto-septiembre del 2020 se ubica en 16.4% habiendo aumentado un 10% por efectos de la pandemia. Otro factor clave en el cual la pandemia tuvo un gran impacto fue en el ingreso promedio mensual que proviene del trabajo de Lima Metropolitana. Este ingreso en la actualidad es de 1525 soles, disminuyendo un 12.5% comparado al trimestre del 2019. Adicionalmente, según CPI (2020) los ingresos familiares decrecieron en un 68%. Esto quiere decir que actualmente las familias peruanas subsisten con un presupuesto mensual menor al cual disponían con anterioridad. Esto es una amenaza ya que ante la disminución del ingreso y ante la incertidumbre los peruanos tienen mayores tendencias a ahorrar, en lugar de realizar gastos, como lo es el gasto de compras en pinturas.

Fuerzas tecnológicas

El Coronavirus ha tenido un gran efecto en la aceleración de las herramientas tecnológicas y la digitalización de procesos. En primer lugar, las empresas de todos los rubros, incluyendo Qroma tuvo que pasar por un proceso de Homeoffice, en los cuales tanto su personal como sus procesos se han tenido que adaptar. Por ejemplo, Qroma tuvo que desarrollar y potenciar sus sistemas de venta virtual y sus políticas de seguridad e higiene en sus puntos de atención, Color Centro. Con el fin de contrarrestar la reducción en el consumo y seguir en contacto con sus clientes. Podemos ver medios como el pago con Niubiz, que es sin contacto o la plataforma de venta online. Por medio de sus franquicias, Qroma ha impulsado las iniciativas de los franquiciados de poder implementar herramientas virtuales a su gestión, haciendo uso de plataformas como Whatsapp o páginas web (Perú retail, 2020). Esto implicaría una ventaja ya que los canales donde se vendería los productos tendrán más alcance con los clientes.

Fuerza social cultural

Con relación a la fuerza social y cultural podemos mencionar que el 80% de la población nacional es urbana que vive en casas independientes, totalmente pagadas y con un total promedio de tres ambientes por hogar (Ipsos, 2021). Esta urbanización y crecimiento se ha visto frenado por el efecto de covid-19 debido

a los pedidos, fallecimiento o reducción de los ingresos. Dentro de las tendencias de compra que demuestran los clientes se puede observar que a raíz del covid ellos están pensando con mayor detalle y conciencia las compras realizadas, observamos que el 76% de los participantes peruanos de una encuesta de hogar peruano de Ipsos piensa que realiza compras inteligentes considerando lugares más económicos, compras al por mayor, útiles y marcas más barato (Ipsos, 2021). Asimismo, podemos observar que tras la pandemia hay cuatro nuevas tendencias de compra: promociones, atención personalizada asesoría y recomendaciones de marcas; y publicidad en marcas. Esto demuestra que el consumidor ha cambiado tras la pandemia y que la empresa debe sobrellevar el cambio y vincularse con ellos realizando cambio en sí misma.

2.2. Análisis de posición país

Actualmente, Qroma es el líder del mercado de pinturas a nivel nacional, con una participación del 64%. El 80% de las ventas de la empresa está compuesta por pinturas, y está dividida en subsectores o subcategorías. Primero, está el sector de pinturas arquitectónicas; estas son aquellas que se utilizan para la decoración y remodelación de casas. En esta categoría, Qroma tiene el 50% de participación de mercado. En segundo lugar, está la pintura en polvo; en este tienen un 25% de participación; actualmente existe mucha competencia por parte de marcas chinas que han ingresado a este mercado con precios relativamente más bajos que el promedio. En tercer y cuarto lugar están los subsegmentos de clientes B2B; la categoría industrial y la marina. Para la primera, Qroma trabaja con diferentes tipos de industrias, tales como minera y de hidrocarburos. En ambas categorías la empresa tiene aproximadamente el 70% de participación de mercado. Por último, en el sector automotriz, Qroma tiene el 20% de *market share*.

Por otro lado, el 20% restante de sus ventas totales están concentradas en la venta de complementos y adhesivos; el 10% está representado por la venta de adhesivos. Estos se utilizan dentro de la industria del calzado, maderera, entre otras; son líderes en casi todos los mercados en adhesivos. El 10% restantes son los complementos, que son productos o negocios resultantes de la adquisición de distintas empresas que ha realizado Qroma a lo largo de los años, y que son

rentables. Dentro de estos está el negocio de limpieza, de resinas, abrasivos y envases para textiles.

Los principales competidores de Qroma son Anypsa con 19% de participación de mercado; Ceresita, una marca chilena que ha ingresado en los últimos años al mercado de pinturas peruano, como respuesta a los “ataques” por parte de Tricolor, marca propia de Qroma, en el mercado chileno. Qroma realizó muchos esfuerzos para dificultar la entrada de Ceresita al Perú y así poder mantener su liderazgo en el mercado. Si bien esta marca no alcanza ni el 3% de *market share* a nivel nacional, en la región sí resulta ser un fuerte rival, debido al fuerte respaldo económico que tiene. Es por ello que, es importante tenerla mapeada y estar en constante seguimiento de sus movimientos. Luego está Kolor, marca propia de Sodimac y Maestro. A pesar de que no es muy grande su presencia aún, lo que le otorga una competitividad moderada es el poder de decisión que tienen los *home centers* en las góndolas. Es decir, Sodimac y Maestro al ser dueños de esta marca, tienen la autoridad y el poder de decirle a su fuerza de ventas que recomienden Kolor, en lugar de otras marcas de pintura. Qroma ha perdido cierta participación en estos canales de distribución; sin embargo, a nivel de mercado total de pinturas, Kolor no representa un competidor muy fuerte ya que este solo se comercializa en *homecenters*. Finalmente, otros rivales de Qroma serían las marcas Gamax y Majestad; este último es el líder en el mercado de preparación de superficies.

Por último, Qroma es la primera empresa del sector de pinturas, químicos y adhesivos en recibir una estrella en “Huella de Carbono Perú”; esta es la plataforma oficial del Ministerio de Ambiente, la cual reconoce a aquellas empresas que realizan esfuerzos constantes para reducir su huella de carbono (Arce, 2021, Link Empresarial).

3. Análisis estratégico de la empresa

3.1. Forma en que opera la empresa

Actualmente, Qroma tiene dos modelos de negocio: B2C (decorativo) y B2B (industrias), y participan en 14 unidades de negocio con el fin de diversificar y

cubrir las necesidades del mercado: arquitectónico, automotriz, marino, industrial, pintura en polvo, insumos textiles, productos para el hogar, envases, abrasivos, resinas alquídicas, poliéster, adhesivos para madera, adhesivos para calzado y adhesivos industriales.

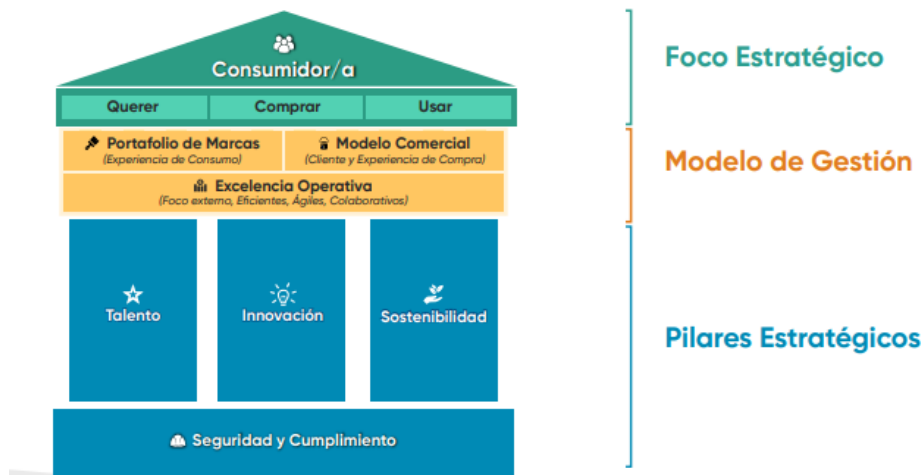
A nivel nacional, la empresa distribuye sus operaciones en tres plantas de producción: Planta Agustino, Planta Ñaña y Planta Arequipa. Cuentan con infraestructura y tecnología de punta, pero sobre todo, tienen personal especializado que permite atender el mercado local e internacional.

Además, en el sector retail, cuentan con casi 100 establecimientos “Color Centro” en Lima, Ica, Cusco, Arequipa, Tarapoto, Huancayo y Trujillo mediante tiendas propias y franquicias. Esta cadena de pinturería brinda una experiencia completa de compra en el rubro de pinturas, ya que ofrece una amplia variedad de productos y presentaciones de las marcas líderes como American Colors, Vencedor, CPP y Tekno, tienen productos para los diferentes sistemas de pintado, y el personal está altamente capacitado para asesorar en el tema de pintado y personalizar la experiencia del cliente.

3.2. Estrategias principales

Alineado con la visión de Qroma en convertirse en la empresa más rentable de la región en el sector de pinturas, acabados y revestimientos se forma la estrategia de “La Casa Qroma”: un gráfico que permite alinear las acciones de la empresa con sus estrategias principales. Esta casa consta de 3 partes: los pilares estratégicos, el modelo de gestión y el foco estratégico (Qroma, 2020).

Figura 1.2. La Casa Qroma



Nota. Powerpoint 2020

Qroma se apoya en los pilares estratégicos del talento, innovación, sostenibilidad y seguridad y cumplimiento para generar valor por medio del modelo de gestión, manteniendo siempre como foco al consumidor(a). Esto se traduce en ofrecer a su clientela las mejores soluciones y productos, acompañándola a lo largo del proceso de experiencia del pintado (Qroma, 2020).

Por ende, para comprender el porqué de sus estrategias comerciales y operacionales, hay que conocer de qué constan sus 4 pilares estratégicos sobre los que han desarrollado dichas estrategias.

- Talento: Basado en la meritocracia, importancia en los resultados, fortalecimiento del sentido de pertenencia, trabajo en equipo y la diversidad de este. Para Qroma, el fin no justifica los medios por lo que el “cómo” lograr algo es igual de importante que el “qué” logramos.
- Innovación: Buscar innovar constantemente los productos, procesos y tecnologías que utilizan en Qroma y anticiparse así a las necesidades de los clientes.
- Sostenibilidad: Siempre ser responsables del ecosistema en el que se desenvuelve la empresa y retribuir progreso y bienestar a las personas y comunidades que conviven en este.

- Seguridad y cumplimiento: Por el lado de seguridad sería identificar, prevenir y mitigar los riesgos para proteger el bienestar e integridad de Qroma. Mientras que por el lado de cumplimiento sería tener un comportamiento hacia las regulaciones de la empresa y su código de ética. (Qroma, 2020).

Finalmente, a nivel comercial y operacional las estrategias empresariales de Qroma son las siguientes:

- Mejorar la experiencia de compra del consumidor mediante la creación de sus centros pinturería Color Centro. Estos ayudan a entender el consumer journey y comprender mejor las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas eventualmente.

Figura 1.3. Consumer Journey Map de Qroma



Fuente: Powerpoint 2020

- Desarrollar su portafolio de productos a través de la innovación y crecimiento de sus diferentes marcas. Por ello, Qroma pretende aumentar la usabilidad y sostenibilidad de sus productos, al igual que remarcar las diferencias que existen entre sus diversas marcas.
- Elevar el valor de sus diversas categorías de producto por medio de una estrategia de premiumización. Esto implica realizar una mayor

innovación en sus procesos y productos, al igual que una mayor rigidez en sus controles de calidad

3.3. Objetivos generales

Dentro del ámbito comercial y operacional los mayores objetivos que tiene Qroma son:

- Incrementar el consumo per cápita de sus marcas más representativas
- Aumentar el valor percibido por parte de sus consumidores de sus marcas más reconocidas
- Aumentar en un 20% las ventas de los productos
- Incrementar en un 30% la cobertura de la empresa hacia sus consumidores
- Ampliar en 100 unidades las tiendas Color Centro en un mediano plazo
- Reducir el contenido de plomo en todas sus marcas de pintura a 90 ppm o 90 mg/kg como máximo en un mediano plazo

3.4. Proyección empresarial

Debido a su estrategia de expansión regional, Qroma quiere aumentar su participación en el mercado de Chile y Ecuador a través de la adquisición de nuevas marcas de pintura para el segmento B2C y B2B. Actualmente, en el mercado chileno solo hay 2 marcas de pinturas en el negocio decorativo y 1 marca en el sector industrial. Por lo que, hay varias oportunidades de crecimiento en este país lo cual ayudaría a aumentar su competitividad en el mercado internacional con el objetivo de seguir expandiendo sus operaciones en otros países de Latinoamérica.

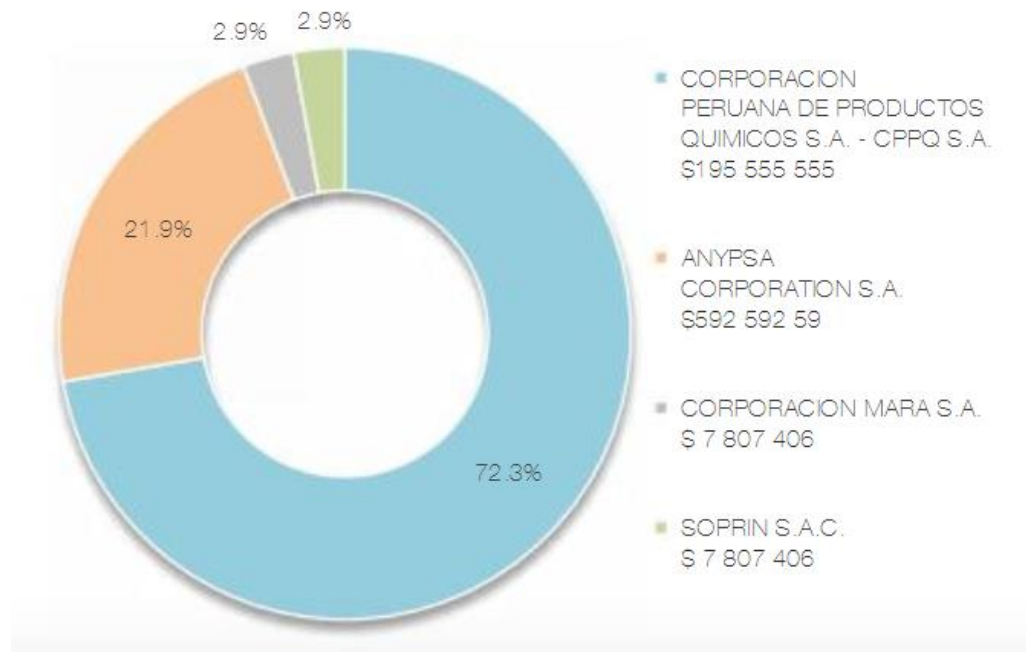
Con respecto al negocio inmobiliario de tiendas propias, el objetivo para finales de 2021 es convertir las tiendas “Revor” que tienen en Chile en “Color Centro” para fortalecer la presencia de la marca y crear una cultura organizacional más integrada.

3.5. Posición en el mercado

Qroma es una empresa reconocida a nivel nacional con más de 80 años en el mercado. De acuerdo al reporte de Capeco, para el 2018 la empresa tenía 72%

de la participación del mercado, la cual la hace líder en la industria de pinturas (Capeco, 2018). En el siguiente gráfico se puede observar las participaciones de Qroma y sus competidores dentro del Top 10,000.

Figura 1.4. Participación de mercado de las empresas de pinturas



Nota. Extraído del Informe Económico de la Construcción (Capeco, 2018)

Cabe destacar que Qroma posee un amplio portafolio con diversas marcas las cuales se dirigen a 4 mercados en específico: decorativo, industrial, marino y automotriz (Qroma, 2019). Además, manejan otro tipo de negocios como el de acabados de madera, diferentes tipos de adhesivos, resinas, químicos, entre otros.

Asimismo, Qroma se posiciona en el mercado como una empresa socialmente responsable. Su propuesta se basa en 4 valores (Qroma, 2019):

- Personas: promueven el progreso de sus trabajadores, sus familias y la sociedad en general
- Medio ambiente: protegen el entorno en donde operan, gestionando los residuos resultantes de sus operaciones a la vez que impulsan la circularidad

- Gobierno corporativo: aplican políticas y programas ágiles que marcan la pauta en la industria
- Comunicación: inspiran con sus acciones

4. **Análisis de la estrategia empresarial y la estrategia/políticas de gestión de personas**

En Qroma, la estrategia empresarial responde directamente al propósito “Inspiramos a las personas a pintar la mejor versión de su mundo”. Se tiene la convicción de que la empresa tiene la capacidad de transformar entornos y trascender como compañía impactando a personas, ciudades y sociedades enteras. La estrategia adoptada a nivel empresa se denominó Casa Qroma, la cual como se explicó anteriormente, genera valor constantemente teniendo como foco al consumidor y apoyando todos los esfuerzos en sus pilares estratégicos del talento, innovación, sostenibilidad y seguridad.

Respecto a la estrategia del área de Recursos Humanos, existe un nuevo modelo impulsado desde los últimos años que permite conocer a profundidad el negocio y sus necesidades. Esto con el objetivo de ganar velocidad en la capacidad de respuesta a las necesidades del equipo y traer valor a través de un flujo ágil de los procesos de talento. Dicha estructura parte de dos pilares:

HR Business Partners: Son los encargados de analizar la estrategia de negocio, evaluar impactos y las necesidades para proponer soluciones de reorganización: nuevas contrataciones, cambios en las funciones o en los roles y necesidades de formación. Los HRBP mantienen una relación cercana con cada una de las áreas de la empresa observando, empatizando, otorgando nuevas perspectivas y feedback a los equipos para anticipar potenciales necesidades y riesgos.

Centros de Expertise: Los CE trabajan de la mano con los HRBP y son especialistas en las funciones transversales de Recursos Humanos así como en sus distintos procesos, políticas y prácticas. Ellos tienen la profundidad técnica de las políticas transversales en la empresa y de lo que sucede en su entorno. Por ende, trabajan diseñando procesos ad hoc que los HRBP replican y son claves en todos los procesos de talento y cultura.

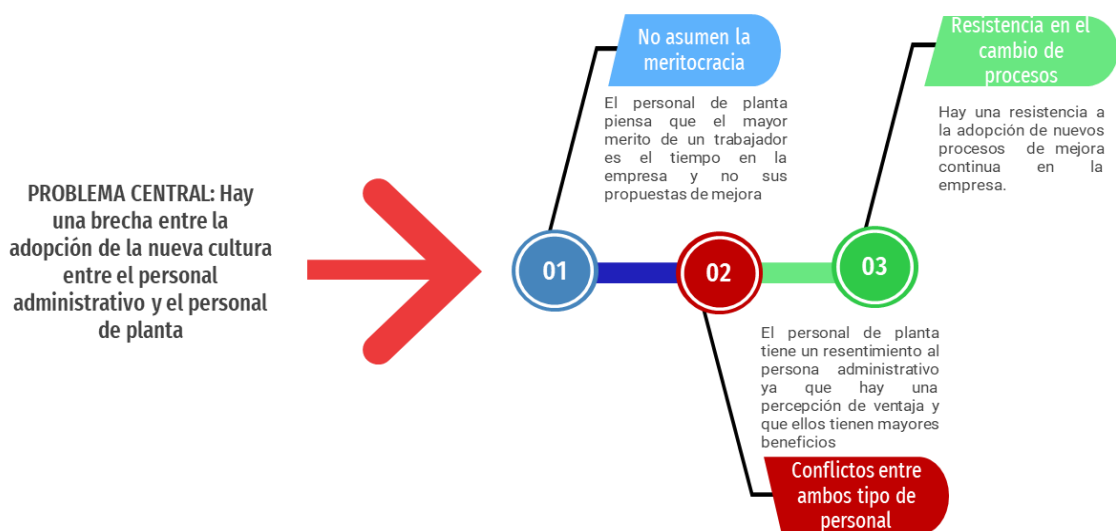
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE MEJORA

1. Identificación del problema central de gestión de personas

Desde el año 2018, Qroma se encuentra atravesando un cambio de cultura organizacional importante. El cambio cultural se dio impulsado por el ingreso del nuevo CEO Rodrigo Mejía y el gerente de RRHH Jorge Abad, esto abrió las puertas de la empresa a dejar de lado la antigua cultura autocrática, llena de malas prácticas como los ascensos por conveniencia o familiaridad con trabajadores y otras acciones poco éticas que dejaban de lado la medición del desempeño. Hoy en día, el cambio de cultura se transmite a través de los 5 valores que Qroma busca reforzar día a día: priorizar la seguridad, gestionar con transparencia, apreciar la diversidad, desarrollar con meritocracia y protagonizar el cambio.

A lo largo de esta tarea han surgido retos para la empresa que hoy en día se siguen trabajando. El equipo de RRHH tiene la tarea de garantizar el cumplimiento de cada uno de estos valores de manera que los trabajadores vivan la cultura día a día y no les sea impuesta. El mayor reto de la empresa el cual ha generado un problema central de gestión de personas es la brecha de incorporación de la cultura organizacional como propia entre el personal de planta y el personal administrativo, este último fue más rápido en sobrellevar y hacer propia la nueva cultura.

Figura 2.1: Figura que muestra el problema central de la empresa y los tres problemas secundarios



Nota. Elaboración propia, 2021

Uno de los problemas secundarios va en torno al valor de **desarrollar con meritocracia**, ya que todavía existen trabajadores que consideran que un ascenso o aumento de sueldo depende únicamente del tiempo que llevan en la empresa cuando en realidad Qroma busca agentes de cambio que reciban ascensos y otras promociones tras destacar en su puesto por la iniciativa, compañerismo y otras características que reflejen una imagen de responsabilidad y superación. En resumen, actualmente el área de RRHH tiene el reto de cambiar el mindset de los trabajadores para que vayan alineados a la cultura que se quiere fomentar en la empresa, partiendo con cada uno de los valores.

Adicionalmente, existe otro problema secundario que es los conflictos entre ambos tipos de personal de planta y administrativo. Los primeros tienen una percepción de que no hay una relación recíproca entre este tipo de personal ya que ellos ven como el personal administrativo un actor que solo solicita y exige y no genera una relación. Además, ellos tienen una percepción de que ellos cuentan con mayores beneficios. No obstante, este tipo de visión está desproporcionada a la realidad ya que ambos tienen los mismos beneficios.

Finalmente, el último problema secundario es la falta de proactividad y resistencia ante las iniciativas de mejora. Al tener en mente la antigua cultura autocrática en la que había burocracia, los procesos de planta siguen siendo tediosos y bien delimitados. Esto genera un problema a la empresa ya que está en busca de la agilidad y de ser ellos mismos el cambio hacia la excelencia. Por esta razón los procesos pierden efectividad y eficacia.

2. Desarrollo de propuesta de mejora

2.1. Propuesta de solución

Con el fin de poder brindar una solución a la problemática es clave para el equipo de recursos humanos y alta directiva fomentar un plan de solución. Como propuesta hemos realizado un plan denominado “Todos somos un color” el cual cuenta con tres ejes: liderazgo motivador, endomarketing de valores e integración. Estos tres ejes estarán presentes en todas las acciones realizadas por la empresa bajo el umbral de la campaña “Todos somos un color”.

El primer punto de partida son las capacitaciones. En este se recomienda un plan enfocado en gerencias de nivel intermedio. En la cual 15 gerencias intermedias de tanto planta como administrativa tendrán un curso capacitador acerca del liderazgo motivador. La elección de las gerencias intermedias se dará en base a las encuestas referenciales y se optara por capacitar a las áreas que cuentan con mayores problemas o incidentes. Las gerencias se separarán en tres grupos de 5 en las que tendrán que ser capacitados dos días a la semana y las clases pueden ser de lunes a viernes. Esto por un periodo de 6 meses. Durante estos 6 meses se tocarán temas como la comunicación eficaz, el liderazgo y cómo es que influye en los subordinados, la gestión del clima laboral y la transformación cultural. Finalmente, los dos últimos meses luego de haber realizado más de la mitad del curso los 3 grupos propondrán una acción de mejora para la empresa la cual la deben encaminar en equipo. Cabe mencionar que estas capacitaciones contaron con la participación de un personal externo con el apoyo del área de Qroma de capacitaciones.

Este tipo de medida no solo busca poder hacer aprender a los trabajadores acerca de los valores, cultura o liderazgo dentro de Qroma sino que también busca ser un curso aplicativo en la cual se obtendrán propuesta de mejora aplicables a la empresa. Dependiendo de la acogida y alcance del proyecto propuesta la empresa puede considerar premiar a los grupos conforme su alineamiento a los valores empresariales. Este tipo de capacitaciones busca poder motivar y fidelizar a los trabajadores al ser un curso que les servirá para su carrera profesional. Asimismo, busca alinear a los trabajadores a los valores de Qroma y buscar soluciones a esta brecha cultural ya que hay colaboración entre ambas

gerencias de tanto planta y administración, por lo cual habrá un mayor contacto y compañerismo entre ambas.

El segundo punto de partida que se establecerá de forma paralela al primero es la campaña de comunicación en las plataformas de la iniciativa “Todos somos un color”. Qroma ha apostado por nuevas herramientas que fortalezcan el trabajo del equipo de Comunicación Interna como son: Microsoft Teams, Workplace y Outlook. Para el área de RRHH, el reto está en fomentar el engagement e interacción a todos los empleados en el uso y máximo aprovechamiento de las herramientas. Por esta razón como campaña de comunicación se tendrá un Key visual llamativo el cual sea representativo para tanto el personal de planta como personal administrativo. En los comunicados se presentará información acerca de la igualdad de oportunidades y beneficios. Asimismo, se mostrarán los procedimientos para obtener estos beneficios. Asimismo, se mostrará de manera bisemanal un empleado del mes el cual ha demostrado que en Qroma no hay brechas. Un ejemplo sería un personal administrativo que ayudó a mejorar un proceso de planta o un colaborador de planta que ayudó de forma eficaz a la gestión administrativa.

De esta forma podremos formar líderes del cambio y líderes de la mejora continua. Esto genera interacción y comentarios en Workplace ya que esta es una herramienta que sirve como una red social. Además, bajo esta campaña se identificará los valores que este empleado ha amplificado, asumido y compartido con la empresa. Al ser el empleado galardonado tendrás acceso a un kit de merchandising que consiste en una libreta, un polo, un gorro y un calendario. En los cuales se aprovechará para poder compartir los valores de la empresa. Asimismo, se hará uso de la mascota “Qultu” ya que se ha visto que los comunicados que cuentan con su participación son de mayor agrado para los colaboradores

Por último, la empresa debe tener y formar alineamientos claves al momento de realizar la reclutación de personal. La empresa debe realizar un filtro cultural en la cual los participantes serán evaluados para ver si hacen match con la nueva cultura empresarial. Esto se realizará con un cuestionario que contará con 10 preguntas en las cuales se analizará su alineamiento con la cultura empresarial.

Este cuestionario serán preguntas en escala de Likert las cuales luego serán codiciadas y se aceptará a los postulantes que tengan un valor mayor de 35 puntos. Asimismo, se debe medir qué tan alienado se encuentran con todos los valores por lo cual si un postulante cuenta con un valor de menor en alguno de los valores o factores a evaluar no podrá ser considerado para el puesto. Adicionalmente, a los miembros que son nuevos ingresos se les tendrá un proceso claro de onboarding en donde se les expondrá a la cultura Qroma para que ellos mismo la apropien.

Estrategias de atracción

Qroma es la empresa líder en el mercado de pinturas látex en el país, tiene presencia en tres países y cuenta con una cultura alineada a la preocupación medioambiental que se evidencia con las certificaciones obtenidas en una industria tan contaminante como es la química. Por ello, se evidencia que la empresa siempre ha trabajado en mantener una imagen de marca agradable y que comunica una visión consistente e inspiradora que resulta atractiva en el medio laboral. Por otro lado, el área de recursos humanos cuenta con un equipo especializado de Atracción de Talento, quienes llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección.

Entre las estrategias que utiliza la empresa para la atracción de talento externo se encuentra la búsqueda en redes sociales laborales como LinkedIn y Bumeran, donde las analistas del área de Atracción de Talento comunican la misión de la empresa, los requisitos de postulación y un pequeño mensaje que resume cómo se inspira a pintar la mejor versión a través de este puesto en convocatoria.

En cuanto a las acciones que refuerzan la atracción de talento, en Qroma los mismos colaboradores realizan un importante trabajo de embajadores de marca compartiendo los regalos que la empresa brinda con el lanzamiento de nuevos productos o los kits de seguridad que se envían a los trabajadores de planta. Asimismo, la empresa ha trabajado en generar contenido multicanal por redes sociales y medios ATL donde se comunican principalmente las acciones del área de Sostenibilidad como es el proyecto Arcoiris, pintado de comunidades con bajos ingresos o más recientemente el pintado de las calles y muros del Cerro San Cristóbal en Lima, como una manera de comunicar el interés social

de la empresa y cómo los valores de la cultura se viven día a día desde todos los puestos de trabajo.

Estrategias de retención de talento:

La retención de talento en Qroma se desarrolla desde diferentes ámbitos, en primer lugar, las oportunidades de crecimiento en la empresa, ya que como indica uno de sus valores: en Qroma se desarrolla el talento con meritocracia. El crecimiento en la organización no solamente es de manera interna, sino también se brinda la oportunidad de crecer transversalmente en el resto de las empresas del grupo BRECA, donde predominan importantes compañías mineras, así como seguros Rímac y banca BBVA. Por otro lado, se trabaja mucho en el salario emocional, enviando kits de lanzamiento de producto, otorgando descuentos corporativos para la educación y salud, realizando sorteos o dinámicas internas durante los foros regionales o como parte de la interacción en la plataforma de WorkPlace, entre otras acciones.

Sin embargo, la retención de talento cobra aún más fuerza en los trabajadores que se sienten inspirados por el objetivo empresarial de cuidado del medio ambiente y cómo a través de cada puesto se puede trabajar en alcanzar la eficiencia laboral. Esto último se lleva a cabo mediante las diferentes iniciativas de proyectos que surgen en los equipos y la facilidad de concretarlos con apoyo de las direcciones comerciales, incluso involucrando a otras áreas no tan afines.

Finalmente, el buen clima laboral destaca como importante motivador para todos los trabajadores en cada nivel del organigrama ya que se incentiva en gran manera la creación y consolidación de equipos que aprecien la diversidad. Asimismo, se da mucha importancia a la retroalimentación efectiva, utilizando la plataforma de Officevibe como medio para observar y levantar puntos de mejora de manera quincenal. Finalmente, en este nuevo contexto de pandemia la empresa ha brindado facilidades como los lineamientos de Flex Work para que los colaboradores puedan llevar a cabo sus tareas estén donde estén y se respete el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Estrategias de desarrollo de talento:

Respecto al desarrollo de talento, la coordinación de aprendizaje y los HR Business Partners trabajan en conjunto para desarrollar un programa que evidencie gaps u oportunidades de capacitación y crear en conjunto a las gerencias un plan de desarrollo de capacidades.

Uno de los programas que actualmente lleva a cabo la empresa en el área Comercial es el programa IMPULSA, cuyo objetivo es encontrar y desarrollar capacidades transversales a todo el equipo comercial y capacidades específicas de cada puesto (en todo nivel jerárquico). Para ello, se recurrió a los jefes y coordinadores de área para que levanten las competencias que hace falta desarrollar en el equipo; seguido a ello se realizaron mesas de trabajo con las gerencias para filtrar y priorizar las necesidades más importantes y en base a ellas construir un temario de curso. Si bien se prioriza el trabajo de mentoría a la hora de capacitar a los equipos, también se buscan proveedores que brinden capacitación a toda la empresa sobre cursos indispensables en el área como es el paquete de software Microsoft.

Por otro lado, debido a que muchos de los cursos de capacitación Qroma van estrechamente relacionados al trabajo con pintura y tintometría, se requiere dar los cursos a manera de taller en las tiendas ColorCentro, tiendas propias de la empresa y en las cuales se puede hacer uso de las máquinas tintométricas para brindar una mejor capacitación. Además de la capacitación en sitio, la compañía cuenta con el Campus Qroma, espacio donde se albergan más de 20 cursos sobre tintometría, teoría del color, portafolio de la empresa, política anticorrupción, política contra el hostigamiento, entre otros.

2.2. Objetivos SMART e indicadores planteados por estrategias de mejora

En la siguiente tabla se indican los objetivos, indicadores e iniciativas para lograr las estrategias de mejora para Qroma.

Tabla 2.1. Objetivos SMART e indicadores

Objetivo	Indicador	Iniciativa
Potenciar la gestión del cambio organizacional para mediados de 2022 a través de un mejor entendimiento de los valores de la empresa y oportunidades de crecimiento.	% de actividades del plan vs actividades realizadas	Seguimiento a los planes de desarrollo del personal.
	# de trabajadores promovidos/total de trabajadores	Evaluación de la tasa de retención y crecimiento de los mejores trabajadores.
	Employee Net Promoter Score (eNPS)	Encuestas de satisfacción laboral.
	% de trabajadores que comprenden los valores de la empresa	Cuestionario de la cultura y valores organizacionales.
Aumentar la confianza en el uso de herramientas digitales en los próximos 3 meses para mejorar la comunicación interna y elevar la productividad.	% de participación de los trabajadores en las actividades de la empresa	Seguimiento de asistencia de trabajadores a capacitaciones, reuniones, otras actividades internas.
	tasa de apertura = (#correos abiertos/ total correos enviados) *100	Seguimiento de apertura de correos en la organización.
	Tiempo de respuesta entre identificación de problema y plan de acción.	Mejoramiento del mecanismo de retroalimentación entre todos los trabajadores de la empresa (planta y oficina).
Aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos de producción en un 15% para mediados de 2022.	(# de trabajadores que participan/# de trabajadores convocados)*100	Capacitaciones en Lean Manufacturing y Six Sigma para los trabajadores en planta.
	Employee Net Promoter Score (eNPS)	Encuestas de satisfacción laboral para mejorar desempeño de funciones.

Nota. Elaboración propia, 2021

2.3. Cronograma de acciones requeridas

En el siguiente cronograma se dividirán las acciones según las tres propuestas de soluciones ante el problema principal, estas son: la capacitación (verde), el refuerzo de los comunicados (azul) y el reclutamiento (rojo).

Figura 2.2: Cronograma de acciones requeridas

ACCIONES	2022												2023												2024											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
PLANIFICACION DE TEMAS A CAPACITAR	■	■	■																																	
CREACION DE GUIA DE ESTUDIOS				■	■																															
ELECCION DE PARTICIPANTES						■																														
CAPACITACION GERENCIAL							■	■	■	■	■	■																								
PRESENTACION DE PROYECTO DE MEJORA												■																								
CREACION DE KEY VISUAL DE LA CAMAÑA DE COMUNICACION				■																																
CREACION DE UN BASE DE DATOS DE INFORMACION A COMUNICAR				■	■	■																														
ELECCION DE EMPELADOS MODELOS COMUNICADOS WORKPLACE																																				
ANALISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	■																																			
ELABORACION DE CUESTIONARIO		■	■																																	
REVISION Y EVALUACION DEL CUESTIONARIO				■	■																															
ELABORACION DE HERRAMIENTA DE MEDICION						■																														
PRIMERA PRUEBA PILOTO DEL							■																													
EVALUACION CULTURAL EN LOS PRCEOS DE SELECCION								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Nota. Elaboración propia, 2021

2.4. Presupuesto de inversión para propuesta

Con el fin de tener una mayor retrospectiva ante las propuestas de mejora se analizará las propuestas de mejora del proyecto “todos somos un color” dividiendo los montos a invertir según las iniciativas en Capacitación, Comunicados y Reclutamiento.

Tabla 2.2: Presupuesto de inversión

Tipo de actividad	Concepto	Monto Mensual (/S.)	Monto Anual (/S.)
Capacitación	Capacitador Tercero	10000	60000
Capacitación	Clases semi presenciales (alquiler aula en hotel)	1500	9000
Capacitación	Presentación y Diseño de información realizada por agencia	700	700
Capacitación	Hora laborales perdidas por Gerencia intermedias	5000	30000
Capacitación	Horas laborales perdidas por el personal de RRHH	2000	12000
Capacitación	Kit de capacitación (Libros, cuadernos, etc.)	600	3600
Capacitación	Kit de snack	600	3600
SUBTOTAL		20400	118900
Comunicados	Pago agencia por Key visual	1200	2400
Comunicados	Horas laborales perdidas por el personal de RRHH	6000	72000
SUBTOTAL		7200	74400
Reclutamiento	Elaboración de cuestionario por agencia	10000	30000
Reclutamiento	Elaboración de Dashboard de seguimiento de candidatos	5600	11200
Reclutamiento	Capacitación al personal reclutador	10000	30000
SUBTOTAL		25600	71200
TOTAL		53200	264500

Nota. Elaboración propia, 2021

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Qroma es una empresa líder en el mercado nacional de pinturas con una participación del 64%, por lo que tiene una influencia determinante sobre el resto de sus competidores, el principal siendo Anypsa Corporations S.A.
- Qroma tiene más de 80 años en el mercado y gran parte de su éxito se debe a la comprensión de su ventaja competitiva y la planeación estratégica del talento humano que ha formado trabajadores conscientes de sus funciones, capacitados y motivados. La empresa cuenta con profesionales con iniciativas, capaces de aportar soluciones y asumir riesgos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- En 2018, la empresa dio un paso muy importante para su crecimiento e impulsó un cambio de cultura organizacional que se transmite a través de 5 valores: priorizar la seguridad, gestionar con transparencia, apreciar la diversidad, desarrollar con meritocracia y protagonizar el cambio.
- Actualmente, se sigue gestionando el cambio cultural y no es un proceso sencillo, en especial cuando la empresa cuenta con más de 1400 individuos con mentalidades únicas y metas propias.
- Existen brechas en la adopción del nuevo enfoque estratégico, guiado por la Dirección de Recursos Humanos, entre el personal administrativo y el personal de planta. Las causas se deben a la falta de comprensión de los valores, la distorsión de la realidad que existe sobre los beneficios de los trabajadores y resistencia al cambio de procesos para la mejora continua.

Recomendaciones

- Mejorar la comunicación interna es fundamental para agilizar la gestión del cambio y alcanzar la nueva realidad. Por eso es necesario que la Dirección de Recursos Humanos cree un sentido de urgencia en los trabajadores administrativos y de planta, demostrando las necesidades de la empresa mediante estadísticas e investigaciones que soporten la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización.
- Se recomienda elaborar un Balanced Scorecard y un mapa estratégico para comunicar de manera eficaz los indicadores, las metas, las iniciativas e integrarlos con las demás

áreas de la empresa para conseguir una visión conjunta que permita a los trabajadores entender el impacto de sus tareas.

- Hacer un análisis de la situación actual de la empresa, conocer lo que verdaderamente piensan los trabajadores que se resisten al cambio y entender sus propias necesidades con el objetivo de encontrar soluciones y eliminar los obstáculos que se presentan frente a la gestión del cambio.
- Es fundamental seguir construyendo sobre el cambio y evaluar los logros realizados, así como los puntos por mejorar. Para poder crear credibilidad con los cambios, se debe mantener un hábito de reconocimiento público de los trabajadores con el fin de demostrar el compromiso de la empresa hacia el cambio y motivar a los integrantes de la organización para seguir en este proceso que requiere tiempo y dedicación.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

Arce, A. (Enero de 2021). *Qroma es la primera empresa de pinturas en formar parte de la plataforma Huella de Carbono del MINAM*. Link Empresarial.

<https://linkempresarial.pe/sostenibilidad/qroma-es-la-primera-empresa-de-pinturas-en-formar-parte-de-la-plataforma-huella-de-carbono-del-minam/>

Calderon-Bernal, M. (17 de agosto del 2020). *¡Inducción Agosto - Transformación Qroma!* [Vídeo]. [Ver "¡Inducción Agosto - Transformación Qroma!" | Microsoft Stream](#)

Cordero, J. (2016). *Breca, El Imperio discreto*. El País.

https://elpais.com/economia/2016/07/21/actualidad/1469101820_912034.html

Capeco. (2018). *Informe Económico de la Construcción*.

https://issuu.com/capeco.org/docs/iec21_1118

El Comercio. (Octubre del 2020). *Señales de un sector en construcción*. Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/senales-de-un-sector-en-construccion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Informe técnico: producción nacional*. https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/07-informe-tecnico-n07_produccion-nacional-may_2020.pdf

IPSOS (2021). *ESTADÍSTICA POBLACIONAL 2021*.

<https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2596>

IPSOS (2021). *EL HOGAR PERUANO*. <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2616>

Ninahuanca, C. (30 de diciembre de 2020). *Sector construcción se recupera y prevén avance significativo el 2021*. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/112626-sector-construccion-se-recupera-y-preven-avance-significativo-el-2021>

Perú 21. (2021). *Conoce Color Centro, la primera cadena de pinturerías de todo el país*.

<https://peru21.pe/publireportaje/conoce-color-centro-la-primera-cadena-de-pinturerias-de-todo-el-pais-noticia/>

Mundo Empresarial (21 de enero de 2021) *Qroma obtiene una estrella en huella de Carbono Perú*. <https://www.mundoempresarial.pe/10-empresas/3432-qroma-estrella-huella-carbono-peru.html>

Qroma. (2019). *Nosotros*. Qroma. <https://www.qroma.com.pe/nosotros/>

Qroma. (2020). *Nuestra Cultura: La mejor versión de Qroma* [Diapositiva de Power Point].

Qroma. (2020). *Nuestros competidores* [Vídeo]. Qroma