

Universidad de Lima
Facultad de Administración
Carrera de Administración



**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE
DETERMINAN LA ALTA ROTACIÓN DEL
PERSONAL DE VENTAS EN EMPRESAS
RETAIL DE PRENDAS DE VESTIR:
CASO TIENDAS PIERO**

Trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciada en
Administración

Talia Milagros Salazar Prado

Código 20070984

Asesor

Elizabeth Raquel Otero Ibañez

Lima – Perú

Abril de 2016



**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE
DETERMINAN LA ALTA ROTACIÓN DEL
PERSONAL DE VENTAS EN EMPRESAS
RETAIL DE PRENDAS DE VESTIR: CASO
TIENDAS PIERO**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	12
1.1 Definición y delimitación del problema.....	12
1.2 Justificación y delimitación del problema.....	19
1.3 Objetivos de la Investigación.....	21
1.3.1 Objetivo General	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 Hipótesis y variables.....	21
1.4.1 Hipótesis General.....	21
1.4.2 Sub hipótesis	22
1.4.3 Variables.....	22
1.5 Metodológica de investigación.....	23
1.5.1 Tipo de estudio.....	23
1.5.2 Universo y muestra.....	23
1.5.3 Recolección de datos.....	24
1.5.4 Plan de tabulación y análisis de datos.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 La rotación de Personal	26
2.2 Índice de rotación de personal.....	28
2.3. Modelos conceptuales relacionados con la rotación de personal.....	31
2.4. Factores que causan la rotación voluntaria de personal.....	40
2.4.1 Factores internos de la empresa	42
2.4.2 Factores personales	64
2.4.3 Factores de mercado de trabajo.....	65
2.5. Costos de la rotación voluntaria de personal	67
2.6. Estudios empíricos de rotación de personal	69
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	73
3.1 La Rotación del personal de ventas en las tiendas Piero	73
3.2 Selección de personal	76
3.3 Los factores de rotación del personal de ventas de las tiendas Piero.....	78
3.3.1 Factores de rotación real del personal de ventas	78
3.3.2 Factores de rotación potencial del personal de ventas	94

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	121
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE POLITICAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN LA EMPRESA PIERO	131
Referencias.....	161
Anexos.....	151



ÍNDICE DE FIGURAS

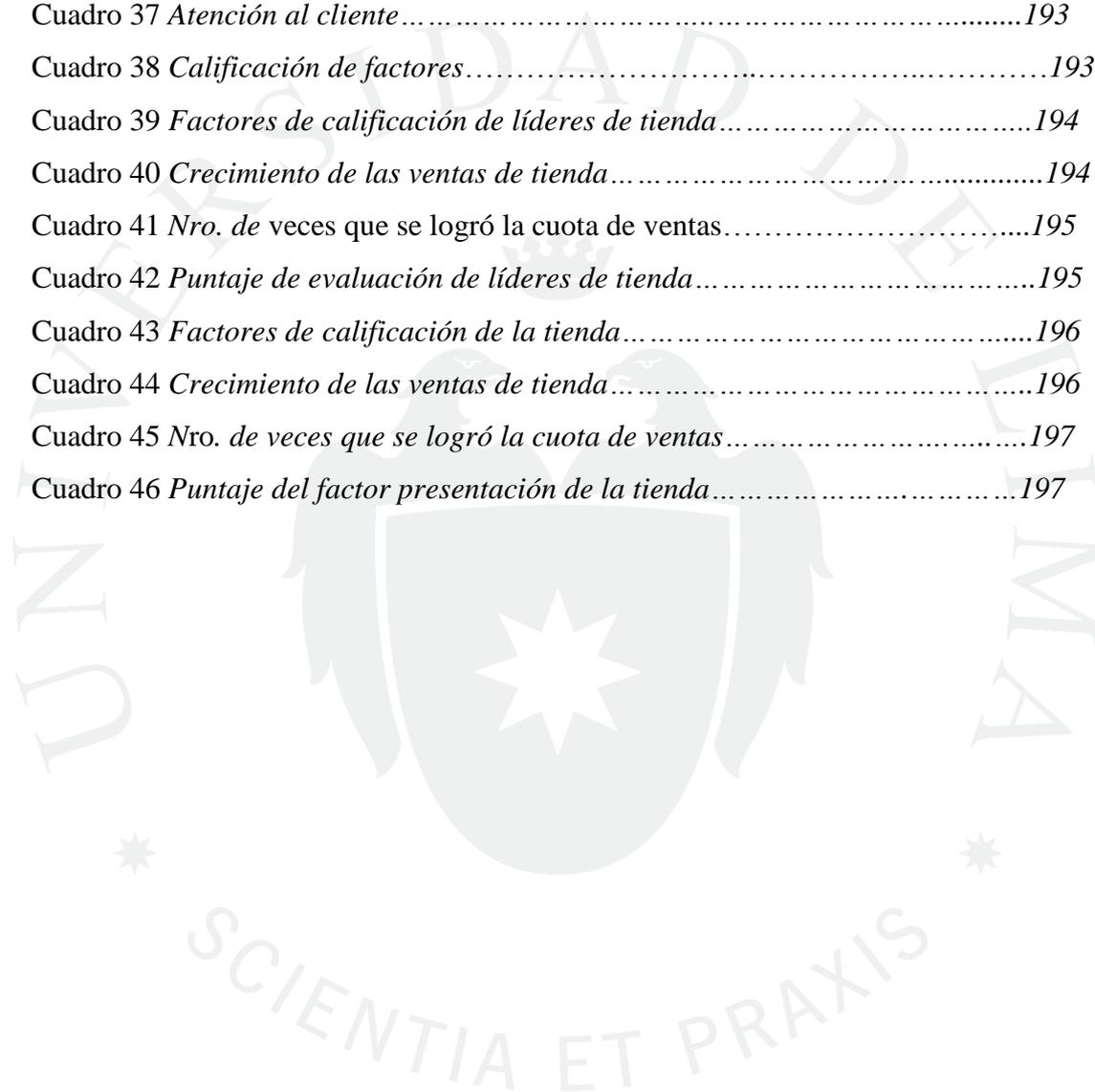
Figura 1.1	<i>Rotación de personal</i>	18
Figura 2.3.1	<i>Principales relaciones del modelo de March y Simon</i>	32
Figura 2.3.2	<i>Modelo simplificado de Mobley</i>	33
Figura 2.3.3	<i>Modelo de la decisión de abandono del empleado</i>	36
Figura 2.3.4	<i>Etapas del proceso de rotación de personal</i>	37
Figura 2.3.5	<i>Propuesta del Modelo Estructural Basado en March y Simon</i>	34
Figura 2.4	<i>Factores que causan la rotación del personal de ventas</i>	42



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 <i>Porcentaje de descuento por inventario negativo según tamaño de la tienda</i>	80
Cuadro 2 <i>Estructura de comisiones de vendedores</i>	85
Cuadro 3 <i>Remuneración mensual de vendedores</i>	86
Cuadro 4 <i>Personal de ventas que renunció a la empresa Piero</i>	93
Cuadro 5 <i>Factores de rotación potencial del personal de ventas</i>	120
Cuadro 6 <i>Nivel de incidencia de las remuneraciones y el mercado de trabajo en la rotación del personal de ventas</i>	127
Cuadro 7 <i>Nivel de incidencia de los factores internos de la empresa en la rotación del personal de ventas</i>	128
Cuadro 8 <i>Factores de la rotación potencial de mayor incidencia</i>	129
Cuadro 9 <i>Nivel de incidencia de los factores de rotación potencial</i>	130
Cuadro 10 <i>Propuesta de reducción de la cuota de ventas</i>	135
Cuadro 11 <i>Estructura de comisiones de vendedores</i>	136
Cuadro 12 <i>Impacto del incremento de los porcentajes de comisión de vendedores</i> ..	137
Cuadro 13 <i>Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Piero</i>	137
Cuadro 14 <i>Impacto de las horas extras en la planilla de vendedores</i>	138
Cuadro 15 <i>Remuneración promedio de vendedores</i>	140
Cuadro 16 <i>Lima Metropolitana ingreso promedio mensual según ramas de actividad</i>	141
Cuadro 17 <i>Impacto en la planilla si se incorporan vendedores a tiempo parcial</i> ...	143
Cuadro 18 <i>Incentivos monetarios por inventario cero</i>	145
Cuadro 19 <i>Impacto en la planilla por incremento de los incentivos por inventario cero</i>	146
Cuadro 20 <i>Impacto de la formalización de contratos</i>	147
Cuadro 21 <i>Premiación por llegar al 100% de la cuota</i>	148
Cuadro 22 <i>Premiación del año</i>	148
Cuadro 23 <i>Incentivos para mejorar el clima laboral</i>	152
Cuadro 24 <i>Impacto del plan de mejoras en los gastos de venta mensual de la empresa Piero</i>	154
Cuadro 25 <i>Impacto del plan de mejoras en los gastos de venta mensual de la empresa Piero</i>	155
Cuadro 26 <i>Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Piero(sin considerar a vendedores a tiempo parcial)</i>	156
Cuadro 27 <i>Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Piero(considera a vendedores a tiempo parcial)</i>	157
Cuadro 28 <i>Factores de rotación potencial</i>	158
Cuadro 29 <i>Impacto del plan de mejoras en la rotación del personal de ventas</i>	159

Cuadro30 <i>Multas por infracción a la legislación laboral</i>	159
Cuadro 31 <i>Costo beneficio del plan de mejoras</i>	160
Cuadro 32 <i>Puntaje de Calificación</i>	172
Cuadro 33 <i>Factores de calificación para vendedores</i>	191
Cuadro 34 <i>Puntaje por el valor de las ventas anuales</i>	191
Cuadro 35 <i>Número de veces que el vendedor logro alcanzar su cuota de ventas</i>	192
Cuadro 36 <i>Porcentaje de cumplimiento de la cuota de ventas</i>	192
Cuadro 37 <i>Atención al cliente</i>	193
Cuadro 38 <i>Calificación de factores</i>	193
Cuadro 39 <i>Factores de calificación de líderes de tienda</i>	194
Cuadro 40 <i>Crecimiento de las ventas de tienda</i>	194
Cuadro 41 <i>Nro. de veces que se logró la cuota de ventas</i>	195
Cuadro 42 <i>Puntaje de evaluación de líderes de tienda</i>	195
Cuadro 43 <i>Factores de calificación de la tienda</i>	196
Cuadro 44 <i>Crecimiento de las ventas de tienda</i>	196
Cuadro 45 <i>Nro. de veces que se logró la cuota de ventas</i>	197
Cuadro 46 <i>Puntaje del factor presentación de la tienda</i>	197



INTRODUCCIÓN

En nuestro país, las empresas de retail (o empresas que venden productos al por menor) se han constituido en una fuente muy importante de empleo y en un canal de venta fundamental de distintos productos, siendo el personal de ventas uno de los activos más importantes de estas empresas.

El personal de ventas, continúa siendo un factor fundamental del éxito o fracaso de las empresas de retail por ser el principal generador de ingresos. Por ello, la gran mayoría de estas empresas vienen invirtiendo mayores recursos con la finalidad de retener a sus vendedores o incorporar a otros que tengan el perfil adecuado para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo. A pesar de estos esfuerzos, en el Perú las tasas de rotación del personal de ventas en las empresas de retail continúan siendo altas.

Según el estudio de IPSOS Apoyo (2013) la tasa de rotación promedio anual en el sector comercio, sector al que pertenecen las empresas de retail, aún es de 14%; siendo la tasa ideal de rotación en las empresas de este sector de sólo 6.2% anual. Por lo tanto, podemos decir que la alta rotación de personal es uno de los grandes problemas que afrontan las empresas de comercio al por menor en nuestro país.

Se sostiene, que la alta rotación de personal en las empresas de retail tiene un impacto negativo principalmente en las ventas, en la calidad del servicio al cliente, y en el clima laboral de las tiendas. Por ello, resulta de suma necesidad que dichas empresas traten de identificar las causas o factores que originan la rotación de su personal de ventas, a efecto de que puedan adoptar las medidas correctivas pertinentes que permitan reducir la incidencia de esta problemática.

El presente trabajo de investigación, ha permitido identificar los factores que originan la alta rotación del personal de ventas de las tiendas de la empresa Piero, y proponer un portafolio de medidas que tendría que adoptar dicha empresa para reducir la alta rotación de su personal de ventas.

La empresa Piero, produce y comercializa prendas de vestir a través de su propia cadena de tiendas ubicadas en la ciudad de Lima y otras provincias del interior del país, siendo una de las empresas más representativas del sector retail. Por ello, considero que la metodología y los resultados de la presente investigación pueden servir de referencia para que otras empresas del rubro traten de establecer los factores de rotación de su personal o adopten las medidas que se proponen para reducir dicha rotación.

Cabe precisar, que por indicación de la empresa que me dió la oportunidad de realizar la presente investigación no se ha utilizado la verdadera razón social de dicha empresa. En su lugar, se ha utilizado la denominación PIERO.

El presente informe se estructura de la siguiente forma. El primer capítulo, contiene el planteamiento metodológico que ha permitido contrastar las hipótesis formuladas. En el segundo capítulo, se expone el marco teórico que sustenta la investigación, incidiendo en los principales conceptos relacionados con los factores que causan la rotación voluntaria del personal. El tercer capítulo, contiene los resultados de la investigación y se analiza los factores de rotación real y potencial del personal de ventas de la empresa Piero. El cuarto capítulo, contiene las conclusiones de la investigación. Finalmente, en el capítulo cinco se exponen las propuestas de política para reducir la rotación de personal.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Definición y delimitación del problema

Guerrero (2012) sostiene que “En los últimos años, el negocio del retail en nuestro país ha crecido de manera significativa constituyéndose en una fuente muy importante de empleo y un canal de venta fundamental tanto para empresas nacionales como extranjeras” (p.193).

Asimismo, señala que “El Retail se refiere a la venta de productos al por menor o al detalle”, por lo tanto uno de los principales activos de las empresas de este rubro para lograr sus objetivos de rentabilidad es su personal de ventas constituido por Líderes o Administradores de tienda, Vendedores y Cajeros.

El personal de ventas, a pesar de las nuevas tendencias del mercado sigue siendo un factor determinante del éxito o fracaso de las empresas de retail por ser el principal generador de ingresos. Es por ello, que dichas empresas están tratando de destinar mayores recursos con la finalidad de retener y potenciar las capacidades y habilidades de dicho personal. A pesar de estos esfuerzos, el sector retail en el Perú continúa presentando altos índices de rotación de su personal de ventas.

De acuerdo con Chiavenato (2009), “La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de la organización de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (p.91). La salida de personal puede ser voluntaria, por despido o jubilación. La salida voluntaria se produce por distintos motivos y es la que se da con mayor frecuencia en las empresas.

Según el estudio de IPSOS Apoyo (2013) la tasa de rotación promedio anual en el sector comercio del Perú, sector al que pertenecen las empresas de retail, es de 14 %. Este porcentaje, resulta bastante elevado si se tiene en cuenta que la tasa ideal de rotación para las empresas del sector comercio es de sólo 6.2 % anual.

Podemos decir, a la luz de estas cifras, que la alta rotación de personal es uno de los grandes problemas que afrontan las empresas de retail en nuestro país, que por los enormes costos económicos y efectos negativos que ocasionan requieren ser estudiadas con mayor amplitud.

Fernando Marañón (2014) consultor asociado en Findtheway Perú, considera que “la rotación de personal en las empresas de retail es un problema de primer orden con magnitudes económicas brutales y un impacto definitivo en la satisfacción de los clientes finales”.

Chiavenato (2007) señala que “Los costos cuantificables que asumen las organizaciones por la rotación de personal están asociados a los costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, así como los costos de capacitación y pago de beneficios sociales” (p.142). Sin embargo, estos costos a pesar de su importancia no suelen ser calculados por la mayoría de las empresas, y es por eso que la información disponible sobre este aspecto es casi inexistente en nuestro país.

Según Latife Reaño (2011), consultor senior del área de recursos humanos de PricewaterhouseCoopers , “La alta rotación está generando altos costos a las empresas

peruanas en reclutamiento y contratación, que en promedio llegan a 342 dólares por persona, mientras que en Latinoamérica dichos costos es de solo 175 dólares”.

Se considera que en las empresas de retail, la alta rotación de personal tiene un impacto negativo principalmente en las ventas, en la calidad del servicio al cliente, y en el clima laboral.

Las empresas pierden ventas, debido a la ausencia de personal y el tiempo que dura la reposición del puesto vacante. La poca experiencia de los nuevos vendedores, es otro de los factores que afectan las ventas, por lo menos durante el período de adaptación de dicho personal, debido a que no tienen los conocimientos suficientes de las políticas comerciales de la empresa y de las cualidades de los productos que se ofrecen para interactuar eficazmente con los clientes.

Una alta rotación de personal, también perjudica la capacidad que tienen las empresas de mantener clientes y ofrecer un servicio de alta calidad, debido a la ineficiencia inicial del nuevo personal y la imagen de inestabilidad que se genera por la entrada y salida constante de personal. Zeynep y Huckman (2008), demuestran que una alta rotación de personal origina un servicio al cliente de menor calidad.

Asimismo, la alta movilidad de personal genera inestabilidad laboral al crear un clima de desconfianza en los empleados que permanecen en la empresa, afectando negativamente no solo el desempeño laboral de dicho personal sino la propia imagen que la empresa proyecta al exterior. Es por eso, que las empresas de retail con alta

rotación tienen serias dificultades para captar personal ya sea para cubrir nuevos puestos o las vacantes que dejaron los vendedores, cajeros o líderes de tienda.

Los costos y efectos negativos que ocasiona la rotación de personal, conduce a que las empresas establezcan las causas que originan la rotación de su personal para luego proponer y aplicar las mejores estrategias que permitan reducir la incidencia de esta problemática.

Existen diversos autores que han tratado de establecer, a nivel teórico, los posibles factores que originan la rotación de personal. I. Chiavenato (2007), Milkovich y Boudreau (1997) son los autores que más aportaciones han hecho sobre este tema.

Chiavenato (2007), define la rotación siguiendo la siguiente premisa:

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Como fenómenos externos, señala a la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta en general aumenta la rotación de personal.

Entre los fenómenos internos menciona la política salarial, la política de prestaciones, el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, la cultura organizacional, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, los criterios y programas de capacitación, criterios de evaluación del desempeño, y el grado de flexibilidad de las políticas de la organización , entre otros (p. 139).

Asimismo el citado autor Chiavenato (2007), señala que “Estos fenómenos internos que causan la rotación de personal forman parte de una política de recursos humanos, y si ésta es inadecuada promueve una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización” (p.120).

Por su lado, Milkovich y Boudreau (1997) también ha realizado aportes sobre la rotación de personal, definiendo la rotación como:

La decisión del personal de dejar o abandonar su puesto de trabajo y que se debe a factores internos de la organización, a factores relacionados con las características del individuo, y a factores del mercado de trabajo.

Entre los factores de la organización, se mencionan a las políticas, prácticas y retribuciones de la organización, el contenido de trabajo, el clima laboral, los estilos de supervisión, las condiciones de trabajo, y las relaciones interpersonales con los grupos de trabajo, entre otros.

Los factores personales, están asociadas a las características socio-demográficas de los trabajadores tales como la edad, educación y responsabilidad familiar, así como otras condiciones relacionadas con la posición que ocupa en su centro de trabajo (nivel jerárquico, nivel de habilidad, estatus, y profesionalismo).

Entre los factores del mercado de trabajo, se consideran los niveles de desempleo, porcentaje de vacantes, publicidad y reclutamiento, así como la comunicación verbal (p. 304).

Teniendo en cuenta estos aportes, podríamos agrupar los factores que estarían originando la rotación de personal en las empresas de retail en tres categorías:

- 1) Factores internos de la empresa, que comprende variables relacionadas con las decisiones de la administración general y variables que pertenecen a la administración interna de las tiendas.
- 2) Factores personales, que comprende variables relacionadas con problemas personales inevitables.
- 3) Factores del mercado de trabajo, que incluyen variables del entorno económico laboral.

El presente trabajo de investigación, pretende verificar empíricamente si estos factores son los causantes de la rotación del personal de ventas en las tiendas de la empresa Piero, una de las empresas importantes del sector retail de nuestro país.

La empresa Piero, se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir de distintas marcas. Se caracteriza por comercializar sus productos, a través de su propia cadena de tiendas localizadas en distintos puntos del país. A la fecha tiene 69 tiendas,

de los cuales 35 están ubicadas en la ciudad de Lima y 34 están distribuidas en las principales ciudades del interior del país.

De acuerdo con la figura 1.1, la tasa de rotación promedio del personal de ventas de las tiendas Piero de Lima es de 18.1 %, cifra relativamente alta si se compara con el nivel de rotación del sector comercio y más aún si se tiene en cuenta la rotación ideal de dicho sector. Esta cifra ha sido calculada con la ecuación que se indica a continuación de acuerdo a lo formulado por Chiavenato (2000).

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

IRP = Índice de Rotación de Personal

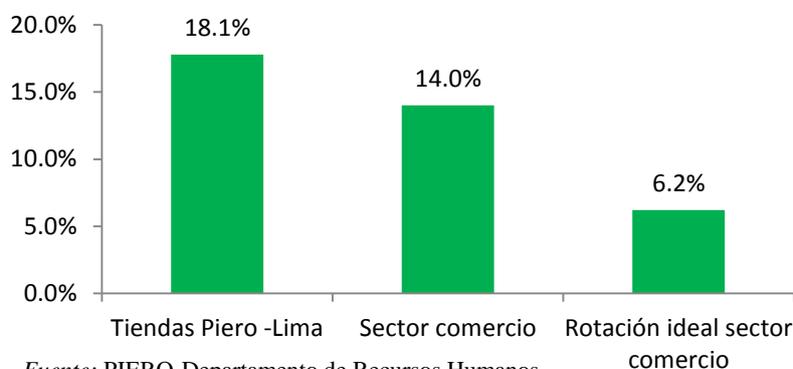
A = Admisiones de personal durante el período considerado (ingresos)

D = Desvinculación de personal, por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados (salidas)

PE = Promedio existente de personal en el período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos.

Figura 1.1

Rotación de personal



Fuente: PIERO-Departamento de Recursos Humanos (Rotación promedio año 2014)
IPSOS, "Talento: ¿Estamos preparados para dejarlos ir?"

Por lo tanto, la alta rotación del personal de ventas de la empresa Piero es un problema que requiere ser estudiada con cierta profundidad a la luz de los instrumentos teóricos de la administración de los recursos humanos, a efecto de poder establecer las causas o factores que estarían originando esta alta rotación y proponer un portafolio de políticas de distinto orden que permitan reducir en corto tiempo dicha problemática.

Formulación del problema

No se saben cuáles son los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en las tiendas Piero. Por lo tanto, nuestra investigación tratará de dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en las tiendas Piero?

1.2 Justificación y delimitación del problema

La alta rotación del personal de ventas de las tiendas Piero, es un problema que requiere ser estudiada por los importantes costos y efectos negativos que estaría originando a la empresa, principalmente en las ventas, en la calidad del servicio al cliente, y el clima laboral.

De acuerdo con la información proporcionada por la Gerencia Comercial de la empresa Piero, solo en el mes de julio del 2015 los 20 vendedores nuevos contratados en las tiendas Lima habrían dejado de vender, en su primer mes de trabajo, unos 319,760 soles menos que sus similares con experiencia de un año de trabajo. El impacto de la rotación de personal en las ventas es apreciable pues dicha cifra representa el 11 % de las ventas totales efectuadas por las tiendas Piero de Lima.

Igualmente, el departamento de Recursos Humanos de la empresa Piero estima que la alta rotación del personal de ventas le habría originado a la empresa en el año 2014, solo por concepto de reclutamiento y selección de personal, un gasto aproximado de 92,340 dólares.

La presente investigación, al establecer las causas o factores que estarían originando esta alta rotación del personal de ventas, permitirá proponer a los directivos de la empresa Piero un conjunto de políticas de distinto orden con la finalidad de reducir en el corto y mediano plazo la incidencia de esta problemática.

Como se ha mencionado, la empresa Piero se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir de distintas marcas, siendo su producto emblemático los pantalones Jean de la marca Piero. De acuerdo con el estudio del Ministerio de Producción (2012), Piero es la marca favorita y la que más compran los consumidores de prendas de algodón.

Al enfocarse la presente investigación, en una de las empresas más representativas del sector retail de prendas de vestir de nuestro país, los resultados que se obtengan pueden servir de referencia para que otras empresas del rubro identifiquen los posibles factores de rotación de su personal.

En nuestro país, la investigación académica sobre rotación de personal en empresas de retail es prácticamente inexistente. Por ello, considero que la presente investigación puede ser un buen referente para futuros estudios relacionados con esta temática.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Identificar y definir los factores que originan la alta rotación del personal de ventas de las tiendas de la empresa PIERO.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer los factores que tienen una mayor incidencia en la rotación voluntaria del personal de ventas de las tiendas PIERO.
- Determinar los factores internos de la empresa que más inciden en la rotación voluntaria del personal de ventas de las tiendas PIERO.
- Proponer un portafolio de políticas de distinto orden que permitan reducir la alta rotación del personal de ventas de las tiendas PIERO.

1.4 Hipótesis y variables

1.4.1 Hipótesis General

No se saben cuáles son los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en las tiendas Piero, porque no se han identificado los mismos de acuerdo a la teoría de los Recursos Humanos

1.4.2 Sub hipótesis

- Los factores relacionados con las remuneraciones y el mercado de trabajo son los que más inciden en la rotación voluntaria del personal de ventas de las tiendas Piero.
- Los factores internos de la empresa Piero que más inciden en la rotación del personal de ventas corresponden a variables relacionadas con las condiciones laborales, las remuneraciones y el clima laboral.

1.4.3 Variables

La rotación del personal de ventas de las tiendas PIERO es una variable que está en función de tres grupos de factores: 1) Factores internos de la empresa, 2) Factores personales, y 3) Factores del mercado de trabajo.

Variable dependiente:

- Rotación de personal de ventas de las tiendas Piero

Variables independientes

1. Factores internos de la empresa

1.1. De la administración general

- Proceso de Selección
- Condiciones laborales
- Remuneraciones
- Reconocimiento laboral
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Capacitación

1.2. De la administración de la tienda

- Clima laboral
- Rol del líder de tienda
- Rol del supervisor de tienda
- Dificultades en las ventas
- Ubicación de la tienda

2. Factores personales

- Estudios o Problemas familiares
- Aspectos socio demográficos

3. Factores del mercado de trabajo

- Oportunidades de empleo
- Beneficios económicos y/o laborales que ofrecen otras empresas

1.5 Metodológica de investigación

1.5.1 Tipo de estudio

La presente investigación se basa en un tipo de estudio descriptivo, toda vez que trata de analizar los factores que motivan las renuncias voluntarias del personal de ventas de la empresa PIERO. También, corresponde al tipo de investigación aplicada, en la medida que los resultados del presente trabajo servirán para proponer un conjunto de políticas orientadas a reducir la alta tasa de rotación.

1.5.2 Universo y muestra

El universo de investigación es el personal de ventas de las tiendas de la empresa Piero, constituida por líderes de tienda, vendedores y cajeros.

La referida empresa tiene un total de 69 tiendas (35 en Lima y 34 en distintas ciudades del interior del país). El personal de ventas en las tiendas Lima suma un total de 124 personas y en las tiendas de provincias alcanzan un total de 98 personas.

La muestra de estudio es el total del personal de ventas de las tiendas ubicadas en la ciudad de Lima. Esta muestra es representativa, pues las tiendas de Lima aportan el 60 % de las ventas de la empresa Piero y el personal de ventas de dichas tiendas representan el 55 % del personal total de la empresa en mención.

Las encuestas que sustentan la presente investigación han sido aplicadas al 100 % del personal de ventas de las tiendas Piero de la ciudad de Lima, que a la fecha de la aplicación de las encuestas se encontraban laborando.

1.5.3 Recolección de datos

El instrumento de recolección de datos que se ha utilizado para cumplir los objetivos de la investigación son las encuestas. Por un lado, las “encuestas de salida” aplicadas por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Piero al personal de ventas que renunció durante el segundo semestre del 2014 (112 encuestas) y, por otro, las 118 encuestas que se aplicó en la primera quincena del mes de julio del 2015 al personal activo de las tiendas de Lima con un cuestionario de preguntas previamente estructuradas.

Las “encuestas de salida”, ha permitido identificar las causas que habrían motivado la renuncia del personal de ventas (factores de rotación real), mientras que las encuestas que se aplicaron al personal activo ha permitido establecer los motivos por los que dicho personal podría tomar la decisión de renunciar a la empresa (factores de rotación potencial).

Asimismo, ha sido posible acceder a información estadística de la empresa Piero, que ha permitido calcular las tasas de rotación del personal de ventas y otros indicadores que ayudaron a sustentar la investigación.

1.5.4 Plan de tabulación y análisis de datos

La información de las encuestas aplicadas al personal de ventas, se ha procesado en el programa Microsoft Excel. Los datos de salida son expresadas en porcentajes, y se presentan en cuadros y gráficos.

Los datos obtenidos por las encuestas han sido evaluados antes de la tabulación, por lo que dicha información es bastante consistente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 La rotación de Personal

Según Chiavenato (2009), define la rotación de personal (o turnover) como:

El resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La salida de personal, puede darse por iniciativa del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido).

La salida por renuncia se da cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador.

La decisión de dejar la empresa depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. Mientras que la salida por despido, ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, ya sea para sustituirlos por otros de mejor calidad, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. (p.91)

Se sostiene que la rotación de personal, es uno de los problemas que más preocupan a los funcionarios del área de recursos humanos, toda vez que el aumento de salidas de personal requieren ser compensadas con nuevas admisiones, a fin de que la empresa pueda mantener el nivel de recursos humanos necesarios para que siga operando con normalidad.

Chiavenato (2000), define la rotación del personal en una organización considerando:

En toda organización saludable es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de personal, lo cual ocasiona una rotación vegetativa de simple conservación del sistema. La rotación de personal, puede en ese sentido estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación de personal escapa del control de la organización, cuando se incrementa en forma drástica el volumen o tasa de retiros por decisión voluntaria de los empleados.

Por último, el citado autor señala que si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se encuentra bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan las renuncias del personal. (pp. 189-190)

La rotación de personal puede ser real o potencial. La rotación real, ocurre cuando el trabajador deja de laborar en la empresa por decisión voluntaria o del empleador. Mientras, que la rotación potencial se refiere al deseo latente del trabajador de renunciar a su puesto de trabajo por determinados factores que le estén causando incomodidad o insatisfacción laboral (Alejo, 2005, pp. 33-34).

2.2 Índice de rotación de personal

Chiavenato (2000, pp. 190-192), considera hasta cuatro ecuaciones para calcular el índice de rotación de personal:

Ecuación 1: Se utiliza para efectos de la planeación de recursos humanos.

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

A = Admisiones de personal durante el período considerado (ingresos)

D = Desvinculación de personal, por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados (salidas).

PE = Promedio existente de personal en el período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos.

Este índice expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

Ecuación 2: Se utiliza cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas.

En el cálculo de este índice no se consideran las admisiones (ingresos), sino solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{IRP} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Dónde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

D = Desvinculación de personal, por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados (salidas)

PE = Promedio existente de personal en el período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos.

Ecuación 3: Se emplea cuando se trata de analizar las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias del personal.

Este índice de rotación de personal considera sólo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización.

$$\text{IRP} = \frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

Dónde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

D = Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse.

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

a = Número de meses del período.

Ecuación 4: Se utiliza cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor –la organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal.

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE} \times 100$$

Dónde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

A = Personal admitido

D = Personal desvinculado

R = Recepción de personal por transferencia de otros sub sistemas (departamentos o secciones)

PE = Promedio existente de personal en el período considerado.

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones)

Chiavenato (2000), en relación al índice de rotación de personal descrito señala que:

En la práctica no se presenta un índice de rotación de personal igual a cero, ni sería conveniente, pues indicaría un estado de rigidez o parálisis total de la organización. Tampoco sería conveniente un índice de rotación de personal muy elevado, pues indicaría un estado de fluidez y entropía de la organización, que no podría fijar ni asimilar de manera adecuada sus recursos humanos. El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico. De este modo, cada organización tendría su rotación ideal, puesto que ésta

posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En realidad, no existe un número que defina el índice de rotación ideal, sino una situación específica en cada organización, en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado (pp. 192-193).

2.3. Modelos conceptuales relacionados con la rotación de personal

En esta sección, se hará referencia a los principales modelos conceptuales formulados por algunos autores con los que se han pretendido explicar la rotación voluntaria de personal.

Estos autores, como se verá seguidamente, se centran básicamente en identificar las múltiples variables potenciales que pueden incidir en el personal en la toma de decisión de renunciar a una organización.

2.3.1. Modelo de March y Simon

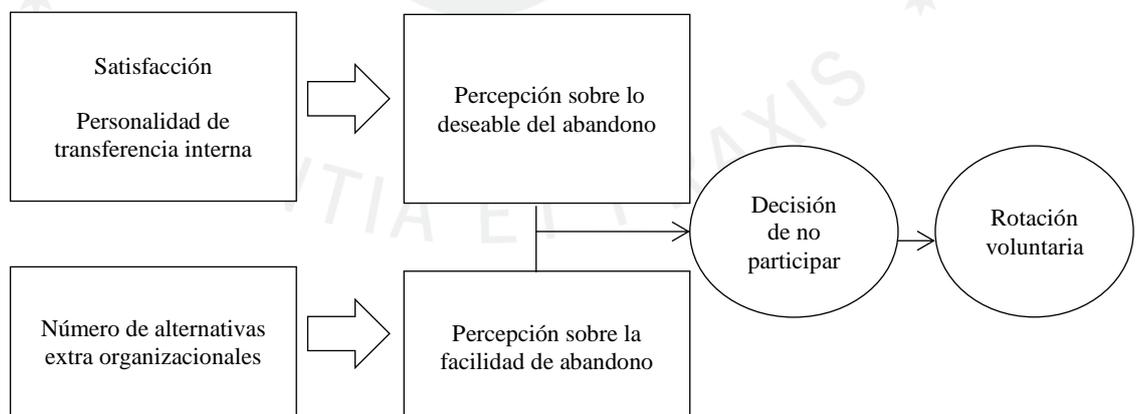
El modelo propuesto por March y Simon (1958), establece que “La rotación voluntaria de personal es el resultado de la decisión racional adoptada por el individuo de no participar en la empresa”, motivada por dos tipos de percepción que desarrolla. Por un lado, por la percepción que tenga respecto a lo deseable que resultaría abandonar la empresa y, por otro, por las percepciones que desarrolle sobre la facilidad de abandonar la empresa.

La primera percepción, está dada por la satisfacción que tiene la persona en relación con su trabajo y r las percepciones que el trabajador mantiene sobre las posibilidades de ocupar otro puesto dentro de la organización. El trabajador tendrá un mayor deseo de abandonar la empresa, si percibe una menor satisfacción en el trabajo y/o menores posibilidades de ocupar otro puesto dentro de la empresa.

Mientras que la percepción sobre la facilidad del abandono, está determinada por el número de alternativas de empleo que pueda encontrar fuera de la empresa. En este caso, el deseo de abandonar la empresa aumenta si el trabajador percibe que hay mayores oportunidades de encontrar otro empleo en el mercado de trabajo.

M. Velando (2004), ha esquematizado el modelo de March y Simon en los siguientes términos (ver figura 2.3.1).

Figura 2.3.1
Principales relaciones del modelo de March y Simon

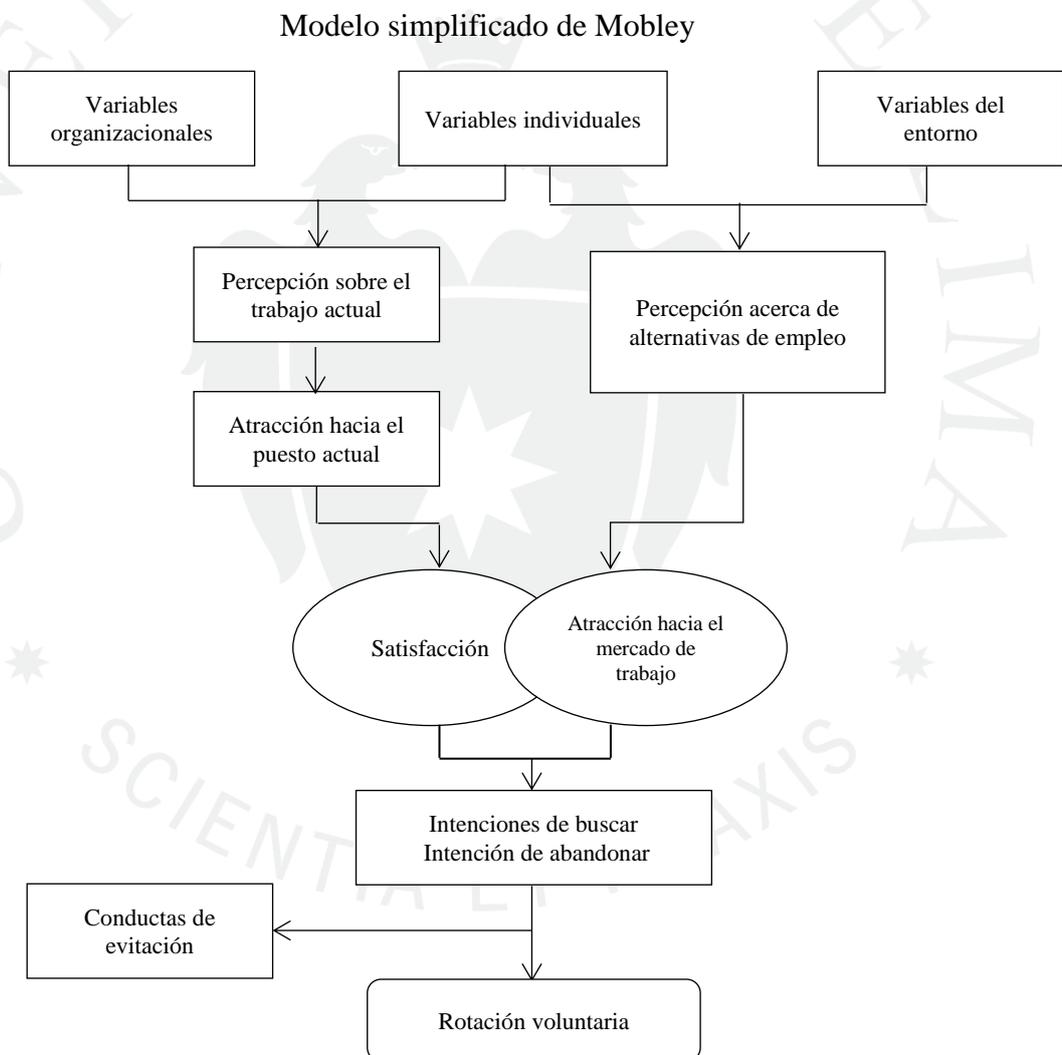


Fuente: M. Velando (2004)

2.3.2. Modelo simplificado de Mobley

W. Mobley (1980), sostiene que la rotación voluntaria de personal está determinada por variables organizativas, individuales y del entorno. Analiza el impacto que estas variables puedan ejercer sobre “la satisfacción, la intención de buscar y la intención de abandonar y, consecuentemente, sobre el comportamiento real de abandono” (Mobley,1980, p.238). Ver figura 2.3.2.

Figura 2.3.2



Fuente: William H. Mobley. Employee turnover: Causes, consequences and control. Reading, MA. AdissonWesley publishing 1982

Este modelo, considera que las variables organizativas e individuales inciden en la percepción que pueda tener el individuo sobre su trabajo actual. Esta percepción, puede ser de satisfacción o insatisfacción. Su percepción, será de satisfacción si su trabajo actual le permite cubrir sus necesidades y expectativas, en ese caso el trabajador no tendrá intenciones de buscar otro empleo. En contraste, la percepción del trabajador será de insatisfacción si los ingresos que percibe por su trabajo actual no le alcanzan para cubrir sus necesidades mínimas, en ese escenario dicho trabajador tendrá intenciones de buscar otro empleo y finalmente podría abandonar la organización.

Asimismo, el modelo de Mobley considera que las variables de tipo personal y del entorno, inciden en la percepción que pueda tener el trabajador acerca de otras alternativas de empleo fuera de la organización. Si el trabajador se encuentra insatisfecho y siente una atracción positiva hacia las alternativas existentes en el mercado de trabajo, tendrá mayor propensión a buscar nuevas oportunidades laborales y por ende podría abandonar la organización. Al contrario, si el trabajador se encuentra satisfecho y siente poca atracción hacia el mercado de trabajo, es muy probable que no tenga intenciones de abandonar su trabajo.

2.3.3. Modelo de Milkovich y Boudreau

Milkovich y Boudreau (1997), sustentan un modelo integral de decisión de abandono del empleado en base al esquema desarrollado por

W. Mobley (1980). El término abandono hace referencia al hecho de que el empleado deja de pertenecer a la organización.

Los citados autores, sostienen que existen tres categorías de factores que determinan que el empleado deje de pertenecer a la organización: 1) factores de la organización, 2) factores del individuo, y 3) factores del mercado económico de trabajo (ver la figura 2.3.3).

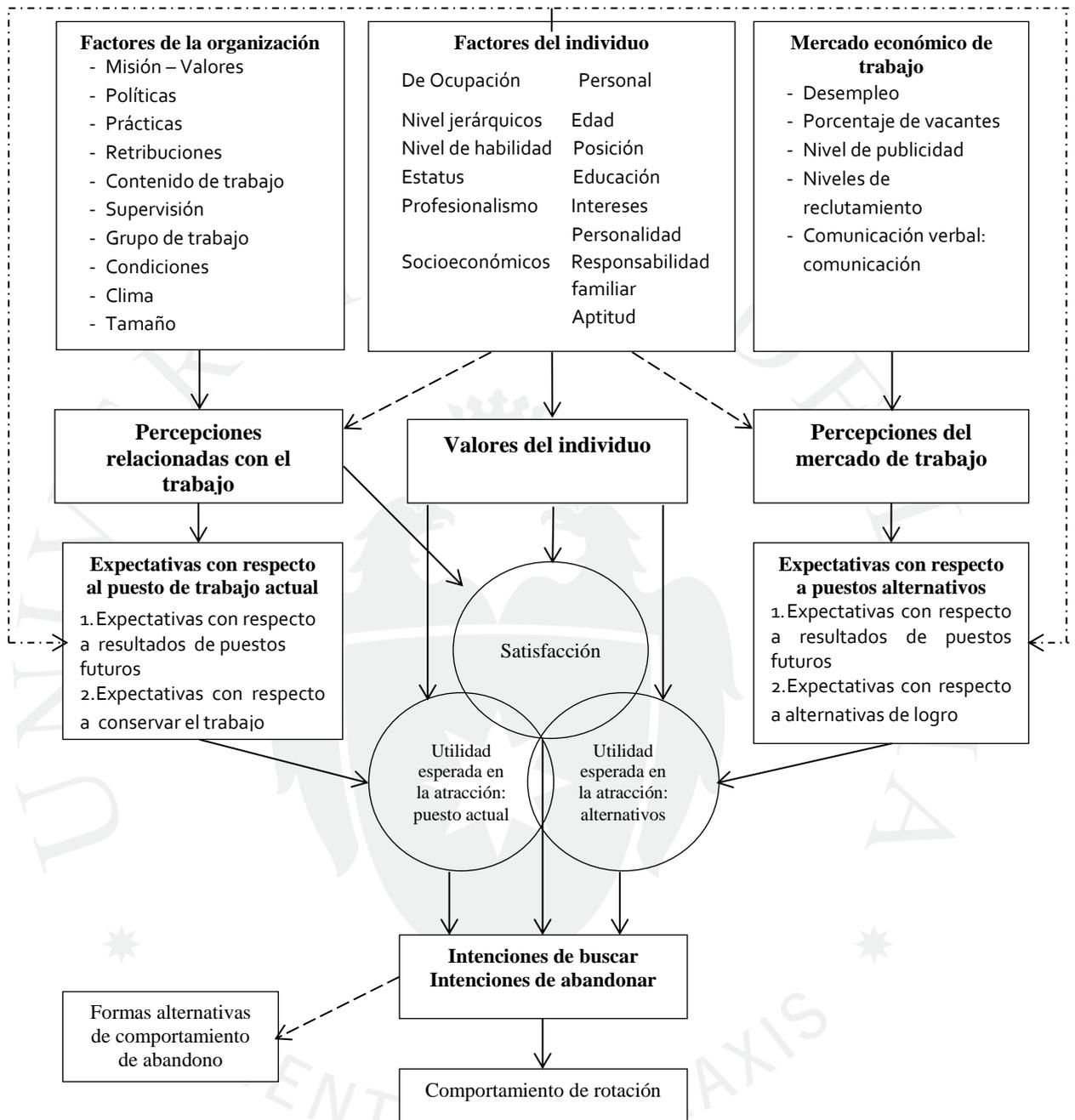
Estas tres categorías de factores afectan la percepción que pueda tener el individuo en relación al actual puesto de trabajo y respecto a otros puestos alternativos en el mercado laboral. Los individuos comparan lo que esperan de su puesto actual con lo que esperan que podrían ser otros trabajos y con la probabilidad de obtener otro empleo. Estas percepciones producen una atracción al puesto de trabajo actual, así como una atracción hacia tratar de encontrar un nuevo empleo.

“La interacción de la satisfacción, el atractivo del puesto de trabajo actual y el atractivo de puestos alternativos determina las intenciones de buscar otro empleo, lo que puede conducir a las intenciones de abandonar” (Milkovich y Boudreau, 1994, p.304) lo cual, a su vez, puede provocar los abandonos reales”.

Asimismo, los mencionados autores consideran que los abandonos resultan afectados de manera negativa por el salario, con la claridad del rol, la satisfacción y el compromiso de la organización. Los trabajadores más jóvenes de los cuales dependen menos personas abandonan con mayor frecuencia, y las características demográficas por lo general poseen una gran capacidad para predecir la propensión a abandonar.

Figura 2.3.3

Modelo de la decisión de abandono del empleado



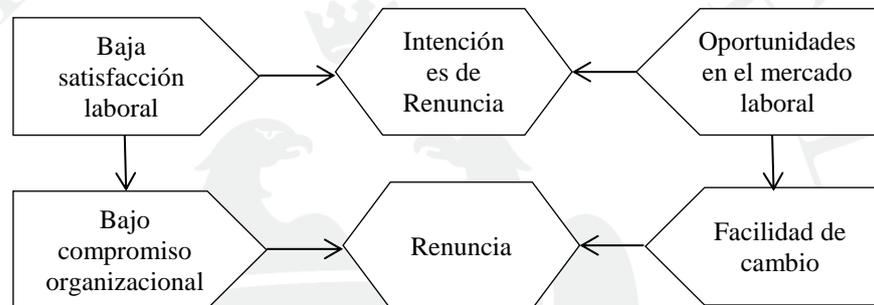
Fuente: Citado por Milkovich y Boundreau. William H. Mobley. *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading Mass – Wesley Publishing, 1980, adaptado con autorización.

2.3.4. Modelo de Winterton

J. Winterton (2004), sostiene que “La baja satisfacción laboral, el bajo compromiso organizacional, las oportunidades de trabajo existentes en el mercado laboral, y la facilidad que percibe el individuo para cambiarse de empleo, inciden en el proceso de rotación voluntaria de personal” (p. 375). Ver figura 2.3.4

Figura 2.3.4

Etapas del proceso de rotación de personal



Fuente: Winterton Jonathan . 2004. A conceptual model of labour turnover and retention. (p.375)

J. Winterton, considera que la intención de retirarse puede ser estimulado por un bajo compromiso organizacional, independientemente del nivel de satisfacción en el trabajo, o por la facilidad de movimiento a otra posición. La rotación del personal podría ser alta incluso donde hay un alto nivel de satisfacción en el trabajo a causa de abundantes oportunidades que ofrece el mercado de trabajo.

Igualmente, la rotación de personal puede permanecer baja a pesar de la baja satisfacción laboral, porque el compromiso organizacional es alto y hay pocas oportunidades en el mercado de trabajo.

Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo y el compromiso de la organización, dependen más de la gestión de la organización, mientras que los factores que afectan a las oportunidades de empleo percibidas y la facilidad de cambio son más una función del mercado de trabajo y las circunstancias individuales del trabajador.

2.3.5. Modelo de Joseph

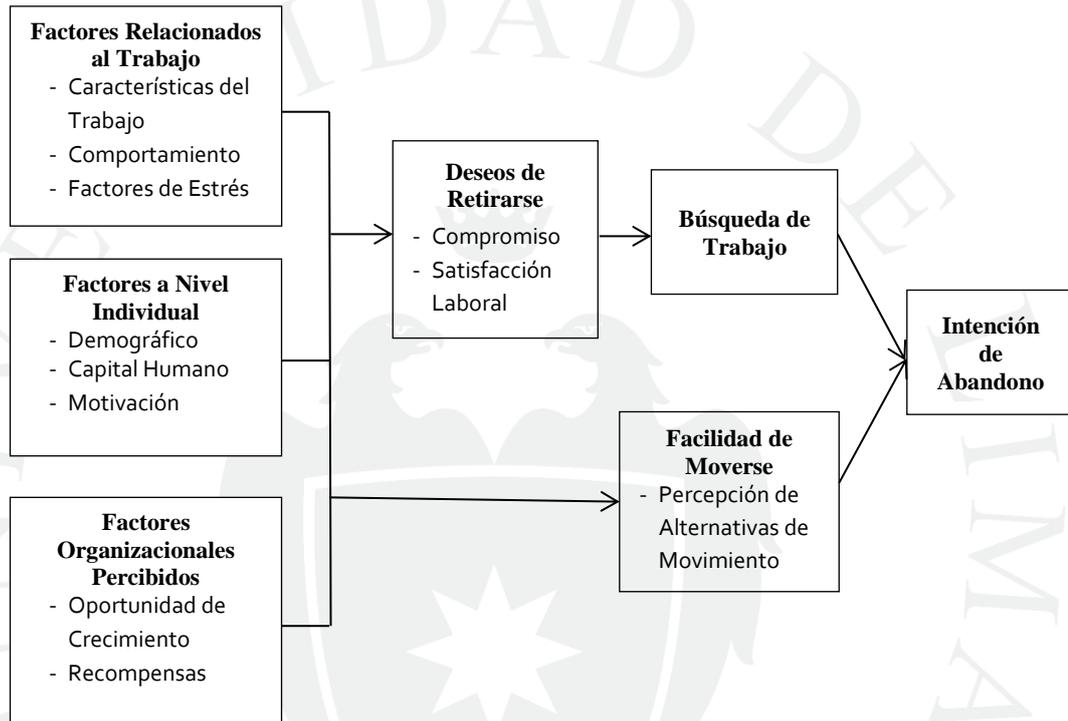
Joseph et. al. (2007), agrupa en tres categorías a los factores que influyen en la intención de rotación del personal: 1) factores relacionados al trabajo, conformados por las características del trabajo, el comportamiento y los factores de estrés; 2) atributos del individuo, tales como las características demográficas, la motivación, y el capital humano; y 3) factores organizacionales, compuesto por las oportunidades de crecimiento y las recompensas que ofrece la organización (ver figura 2.3.5).

Los mencionados factores, actúan de distinto modo en los deseos de moverse del personal y la percepción de alternativas de movimiento. Los deseos de moverse, dependen del grado de compromiso que puedan asumir los individuos y están, principalmente, en función de las recompensas económicas y las oportunidades de crecimiento profesional que pueda ofrecer la organización. Si el trabajador percibe que las recompensas no son atractivas o que no hay posibilidades de crecimiento en la empresa, aumentará sus deseos de moverse y buscará otras alternativas de trabajo. Del mismo modo, si el trabajador percibe que

puede encontrar otras alternativas de empleo en el mercado de trabajo, aumentará sus intenciones de abandonar la empresa.

Figura 2.3.5

Propuesta del Modelo Estructural Basado en March y Simon



Fuente: Joseph et al. 2007. Turnover of Information Technology Professionals p. 552

2.4. Factores que causan la rotación voluntaria de personal

Existen diversos autores que han tratado de establecer, los posibles factores que originan la rotación de personal.

Chiavenato (2007) considera a los posibles factores que determinan la rotación de personal a las siguientes variables:

Entre los fenómenos externos se pueden citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se pueden citar la política salarial de la organización, la política de prestaciones de la organización, el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, la cultura organizacional de la empresa, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, los criterios y programas de capacitación, criterios de evaluación del desempeño, y el grado de flexibilidad de las políticas de la organización (pp.139-140).

Asimismo, Milkovich y Boudreau (1997, p. 305) sostienen que la decisión del personal de dejar o abandonar su puesto de trabajo se debe a factores internos de la organización, a factores relacionados con las características del individuo, y a factores del mercado de trabajo.

Entre los factores internos de la organización, se mencionan las políticas, prácticas y retribuciones de la organización, el contenido de trabajo, el clima laboral, los estilos de supervisión, las condiciones de trabajo, y las relaciones interpersonales con los grupos de trabajo, entre otros.

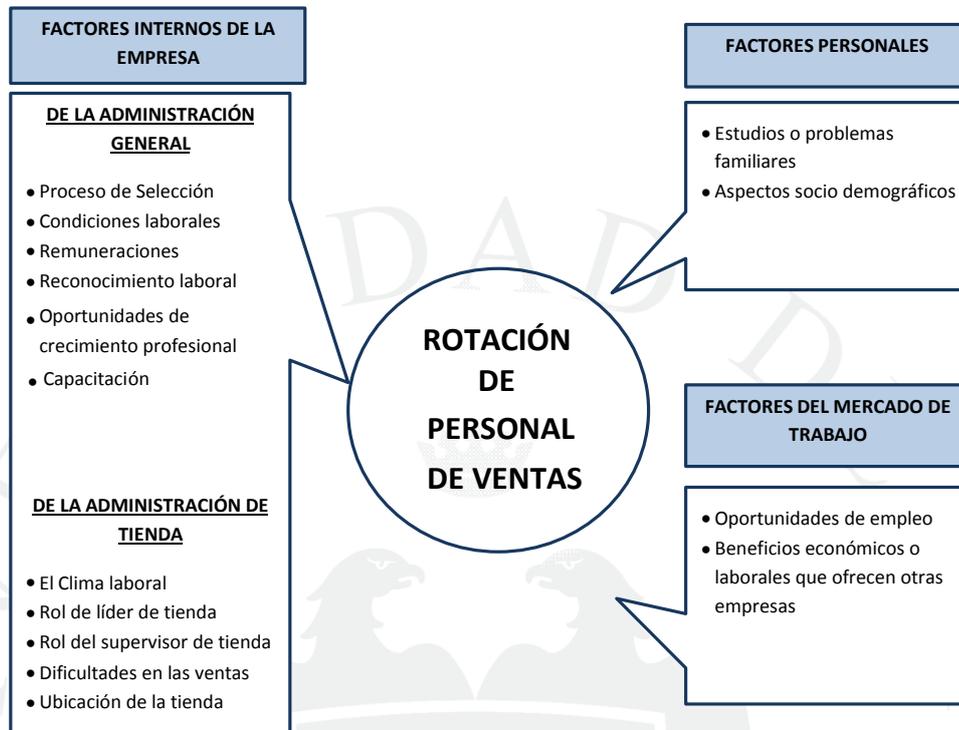
Los factores personales o del individuo, están asociadas a las características socio-demográficas de los trabajadores tales como la edad, educación y responsabilidad familiar, así como otras condiciones relacionadas con la posición que ocupa en su centro de trabajo (nivel jerárquico, nivel de habilidad, estatus, y profesionalismo).

Entre los factores del mercado de trabajo, se consideran el desempleo, el porcentaje de vacantes, los niveles de publicidad y reclutamiento, así como la comunicación verbal.

Teniendo en cuenta estos aportes teóricos, podríamos agrupar en tres categorías los factores que estarían originando la rotación del personal de ventas en las empresas de retail de prendas de vestir de nuestro país: 1) Factores internos de la empresa, que comprende variables relacionadas con las decisiones de la administración general y variables que pertenecen a la administración interna de las tiendas; 2) Factores personales, que comprende variables relacionadas con problemas personales inevitables; y 3) Factores del mercado de trabajo, que incluyen variables del entorno económico laboral. (ver figura 2.4).

Figura 2.4

Factores que causan la rotación del personal de ventas



Fuente: Elaboración propia

Cabe precisar, que la clasificación de los factores internos de la empresa se ha efectuado teniendo en cuenta que la estructura organizacional de las empresas de retail, por lo general, comprenden dos áreas claramente definidas: a) La administración central, que se encarga de dictar las políticas generales de la empresa, y b) La administración de cada tienda, que está dado por un líder que se encarga de la gestión comercial y la conducción del personal de ventas.

2.4.1 Factores internos de la empresa

Como se ha señalado, los factores internos de la empresa que originan la rotación del personal de ventas incluyen variables relacionadas con las decisiones de la administración general de la empresa, y variables que pertenecen a la administración interna de las tiendas.

De acuerdo con Chiavenato (2007),” Los factores internos que causan la rotación de personal forman parte de una política de recursos humanos, y si ésta es inadecuada promueve una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización” (p. 140).

A. Factores de la administración general de la empresa

Comprende aquellos factores que dependen de las decisiones de la administración general de la empresa. Entre estos factores, se pueden mencionar la selección de personal, las condiciones laborales que establece la empresa, las remuneraciones, los programas de reconocimiento laboral, las oportunidades de crecimiento profesional que ofrece la empresa, y los programas de capacitación de personal.

A.1. La selección de personal

“La selección de personal es el proceso que se utiliza para escoger, entre los diversos candidatos, a la persona más adecuada para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización “ (Chiavenato, 2009, p. 137).

Por lo general, las empresas utilizan los siguientes instrumentos y procedimientos de selección: 1) Las entrevistas, 2) Pruebas de conocimiento y capacidad, y 3) Test psicológicos.

“La entrevista de selección, es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra” (Chiavenato 2009, p. 149). Permiten evaluar las habilidades de comunicación, la inteligencia, la sociabilidad, la

empatía, la ambición y otros rasgos del candidato que están relacionados con los requerimientos del puesto.

“Las pruebas de conocimientos, son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos. Mientras que las pruebas de capacidad, son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Permite medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas “(Chiavenato 2009, p. 154).

“Los test psicológicos, buscan medir las habilidades mentales y rasgos de personalidad del postulante. Las pruebas más comunes se agrupan en tres tipos: 1) inteligencia, 2) actitud, y 3) personalidad ” (Johnston y Marshall 2009, p. 293).

Los test de inteligencia son útiles para determinar si el candidato tiene suficiente habilidad mental para desempeñar con éxito un puesto. Los test de aptitud están diseñados para determinar si un postulante tiene el interés o la habilidad de realizar ciertas tareas y actividades. En tanto, que “los test de personalidad investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc.” (Chiavenato, 2011, p. 159)

Una adecuada selección del personal permite a la organización tener una mayor estabilidad y permanencia de sus trabajadores y, por tanto, una

menor rotación de personal; permite mejorar la calidad y el rendimiento del capital humano, así como menores inversiones en capacitación.

En contraste, cuando se realizan procesos de selección inadecuados, sin seguir los procedimientos técnicos recomendados por la teoría de la administración de recursos humanos, los resultados que se obtienen son bastante desfavorables para las empresas. Aumenta la rotación de personal, se incrementan los gastos operativos, y aumenta la insatisfacción del trabajador con el empleo

A.2 Las condiciones laborales

Son las condiciones de orden laboral que establece la empresa con el objeto de regular su relación contractual con el trabajador. Estas condiciones comprenden, principalmente, los siguientes aspectos: a) La duración de la jornada de trabajo, b) El pago oportuno de las remuneraciones, c) El procedimiento de cálculo de las comisiones por ventas, d) La formalización del contrato de trabajo, y e) Los descuentos que se aplican al personal.

Estas condiciones, si bien al inicio de la relación laboral son aceptadas por el trabajador, pueden con el transcurrir de los días convertirse en factores que motiven la renuncia del personal de ventas.

A.2.1. Duración de la jornada de trabajo

El artículo 25° de la Constitución Política de nuestro país, establece que “la jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo”. Sin embargo, el artículo 9° del TUO del Decreto Legislativo N° 854, permite que “un trabajador por voluntad propia pueda laborar por un tiempo mayor a la jornada ordinaria, siempre que se le pague las horas extras de trabajo”.

En base a este marco legal, muchas empresas de retail han establecido para el personal de ventas una jornada laboral de 10 a 12 horas diarias (08 horas que es la jornada ordinaria más horas extras). Sin embargo, esta extensa jornada de trabajo si bien permite a los vendedores obtener un ingreso adicional por las horas extras, a la larga se constituye en un factor que desmotiva a dicho personal por el que puede decidir su salida de la empresa.

A.2.2. Pago oportuno de remuneraciones

El pago oportuno de remuneraciones, es una condición que toma muy en cuenta el personal de ventas que labora en las empresas de retail. Si una empresa incumple, recurrentemente, con el cronograma de pagos que establece genera en el personal de ventas cierta molestia o desconfianza que puede provocar la renuncia de dicho personal por este motivo.

A.2.3. Cálculo de las comisiones por ventas

Es usual que las empresas, en sus procesos de inducción al personal, expliquen los procedimientos de cálculo de las comisiones por concepto de ventas. Esto se hace con la finalidad que el personal tenga confianza con lo que hace la empresa, y que el propio personal pueda hacer sus cálculos a medida que va desarrollando su labor de ventas.

Sin embargo, la desconfianza del vendedor surge cuando la empresa no explica los procedimientos de cálculo de las comisiones, o se niega a brindar dicha información cuando lo requiere. En ese contexto, el vendedor muestra su disconformidad con la empresa porque considera que sus comisiones de la quincena o el mes son más altas de las que ha calculado la empresa.

Si persiste esta situación de desconfianza, es posible que el vendedor adopte la decisión de renunciar.

A.2.4. El contrato de trabajo

El Artículo 4° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Supremo N° 003-97-TR) establece tres modalidades de contratación laboral: “El contrato a tiempo indeterminado (o indefinido), contrato temporal sujeto a modalidad (o a plazo fijo) y contrato a tiempo parcial. Es decir, una empresa puede contratar a un trabajador por tiempo indeterminado, por cierto tiempo (tres meses o un año) o por cierto número de horas al día”.

Las empresas de Retail, por lo general, aplican al personal de ventas el contrato temporal sujeto a modalidad. Estos contratos deben suscribirse apenas ingresa el personal a laborar, de esta forma el trabajador además de percibir todos los beneficios de ley tiene cierta certeza de permanecer en la empresa por el tiempo pactado.

Sin embargo, algunas empresas de retail no cumplen con formalizar de inmediato el vínculo laboral del trabajador mediante la suscripción del contrato correspondiente. En muchos casos se formalizan los contratos después de algunos meses, creándose así un fuerte malestar en el personal que labora bajo estas condiciones, porque dicho personal además de no percibir los beneficios de ley tienen una marcada incertidumbre respecto a su estabilidad en el puesto de trabajo. Situación, que podría determinar que un sector importante de trabajadores tome la decisión de dejar la empresa o buscar otras oportunidades de empleo donde le ofrezcan una mayor estabilidad.

A.2.5. Descuentos al personal

Otra de las condiciones que establece una empresa de retail al momento de contratar vendedores, son los descuentos al sueldo que se aplicaría a dicho personal por el saldo de inventario negativo de la tienda donde laboran.

Se dice que el saldo de inventario es negativo, cuando en la toma de inventarios que se realiza a una tienda se determina que hay productos

faltantes sea por pérdida o robo. Los descuentos por este concepto se hacen extensivos a todo el personal que labora en la tienda.

Estos descuentos, se establecen con la finalidad que el personal de ventas tome una mayor atención en el cuidado de los productos que comercializa, y que la empresa no se vea afectada por pérdidas de su stock causadas por negligencia de su personal.

Sin embargo, el personal de ventas por lo general muestra su disconformidad por dichos descuentos, sobre todo, cuando consideran que estos son altos o muy frecuentes. En ese caso, los vendedores prefieren retirarse de la empresa antes que asumir dichos descuentos.

Cabe señalar, que estos descuentos resultan ilegales toda vez que no se encuentran autorizados, ni por expresa disposición de la ley laboral (TUO del D. Leg. 728 y su Reglamento) u otra norma legal similar, ni por autorización escrita del trabajador toda vez que en los contratos de trabajo no se mencionan tal circunstancia.

A.3. Remuneraciones

Dessler (1996), define la remuneración como el proceso que “Incluye todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los trabajadores y que se derivan de su empleo” (p. 401).

Para Chiavenato (2009), “la remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo” (p. 311).

Bohlander, Snell y Sherman (2001), sostienen que las remuneraciones que ayudan a retener al personal dentro de una empresa, deben cumplir al menos las siguientes condiciones:

- a) Satisfacer las necesidades de los empleados tomando en cuenta su seguridad y autoestima, b) Motivar a los empleados para que logren los niveles deseados en su desempeño, c) Ser competitivos con la de otras empresas del mismo sector, y d) Cumplir con las leyes laborales y con lo estipulado en el contrato de trabajo. (pp. 357-363)

En contraste, las remuneraciones que no reúnen las condiciones mencionadas podrían originar que un trabajador se sienta insatisfecho y adopte la decisión de renunciar o retirarse de la empresa.

Casas (2002, p. 27), sostiene que un empleado puede reaccionar de distintas formas cuando percibe que su remuneración no es justa. Puede disminuir su rendimiento laboral, incrementar el nivel de quejas o puede adoptar la decisión de buscar otro empleo.

Artal (2015, pp. 404-405), considera que la remuneración injusta es una de las mayores fuentes de resentimiento en el mundo laboral, que puede conducir a los trabajadores a cambiarse de empresa. En contraste, los vendedores que se consideran bien pagados permanecen en su puesto de trabajo y se sienten motivados para cumplir e incluso superar sus cuotas de venta.

Por su parte, Milkovich y Boudreau (1997, p. 495) sostienen que la satisfacción con el salario puede influir en la satisfacción con el trabajo en general, así como en el ausentismo, el reclutamiento y rotación.

Werther y Davis (2013) señalan que “La finalidad de la remuneración es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva” (p. 244). Si la remuneración es inadecuada es posible que los empleados abandonen la organización debido a los problemas que esto representa.

A.3.1 Componentes de la remuneración

Según Chiavenato (2009), “ la remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales: 1) La remuneración básica, 2) Los incentivos salariales, y 3) Las prestaciones o remuneración indirecta” (pp. 283-284). Por lo tanto, los niveles de remuneración dependerán de estos tres componentes.

En la mayor parte de las empresas de retail, la remuneración total que se paga a al personal de ventas abarca los componentes antes indicados. Se sostiene, que este sistema permite adecuar la remuneración a las necesidades de los vendedores procurando maximizar el valor motivador de las mismas, así como pagar los esfuerzos y los resultados en función de las políticas comerciales.

- **La remuneración básica**

“La remuneración básica es el monto fijo que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora” (Chiavenato, 2009, p. 284).

En las empresas de retail, por lo general, la remuneración básica que se paga al personal de ventas es la Remuneración Mínima Vital (RMV), que actualmente es de 750 soles por mes y que es regulada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en función a diferentes variables económicas.

- **Los incentivos salariales**

Los incentivos salariales se refieren a los “Programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño” (Chiavenato, 2009, p.284).

Asimismo, Dessler (2009) considera que “Los incentivos son planes de pago por desempeño, pues remuneran a todos los empleados con base en su desempeño” (p.474).

Bohlander, Snell y Sherman (2001), señalan que “Los incentivos salariales están diseñados para motivar el esfuerzo de los empleados en metas específicas de desempeño” (p. 395).

En el negocio del retail, los incentivos salariales que usualmente se pagan al personal de ventas para estimular un mayor rendimiento, están

conformados por las comisiones relacionadas con el volumen de ventas, y/o bonos por cumplir o superar metas específicas de desempeño.

- ***Comisión por ventas***

Para Artal (2015, p. 413), la comisión es un determinado porcentaje de las ventas que han llegado a buen fin, que suele ser igual para todos los vendedores de la misma gama de productos y clientes.

Johnston y Marshall (2009), señalan que “Una comisión es un pago basado en los resultados de corto plazo de un vendedor. Se calcula sobre el volumen de ventas en dinero o en unidades, o en función de la cuota de ventas alcanzadas” (p. 335).

“Los pagos de comisión son particularmente útiles para motivar un alto nivel de esfuerzo de ventas, debido a que hay un vínculo directo entre el volumen de ventas y el monto de comisión recibida (a más ventas más comisión) ” (Johnston y Marshall , 2009, p. 335).

Si una empresa establece un adecuado sistema de comisiones, con porcentajes atractivos, podrá lograr que sus vendedores se sientan motivados a mejorar su productividad e incrementar su compensación. En contraste, los vendedores se sentirán desmotivados si el monto de las comisiones que perciben son bajas, por aplicarse un inadecuado sistema de comisiones con porcentajes poco atractivos. En ese escenario, es

probable que el personal de ventas se apresure a buscar otro empleo que le ofrezca mejores remuneraciones y termine por retirarse de la empresa.

- ***Bonos por ventas***

Johnston y Marshall (2009) consideran que los bonos por ventas son incentivos salariales a través de la siguiente definición:

Un bono es un pago que se realiza a discreción de la directiva por alcanzar o sobrepasar cierto grado determinado de desempeño. Mientras que las comisiones suelen pagarse por cada venta, un bono generalmente se paga hasta que el vendedor rebasa cierto nivel de ventas totales u otro aspecto del desempeño. (p. 335)

Los autores mencionados, sostienen que “Los bonos son incentivos adicionales para motivar a los vendedores a alcanzar altos niveles de desempeño en lugar de formar parte del plan básico de compensaciones” (Johnston y Marshall , 2009, p.335). Cumplir con una cuota de ventas usualmente e el requisito mínimo para que un vendedor pueda tener derecho a un bono por ventas.

- ***Las cuotas de venta***

Según Johnston y Marshall (2009) “ Las cuotas de venta son las metas de ventas asignadas a un vendedor, una sucursal (o tienda), o un determinado distribuidor” (p.133). Se emplea para administrar los esfuerzos de ventas, y permiten comprobar periódicamente el cumplimiento de los objetivos de venta.

Los citados autores, también sostienen que las cuotas de venta se pueden utilizar para motivar a los vendedores, siempre que éstas sean realistas y fáciles de entender.

Se dice que las cuotas son realistas cuando es posible alcanzarlas con un esfuerzo normal o razonable, en ese caso las cuotas se constituyen en un factor motivador de los vendedores. En contraste, si las cuotas que se fijan son inalcanzables, éstas se constituyen en un factor desmotivador que puede originar que los vendedores renuncien o se retiren de la empresa.

Johnston y Marshall (2009) señala que, “Las cuotas no solo deben ser realistas, sino también de fácil entendimiento. Los planes complejos suelen despertar sospechas y desconfianza entre los vendedores, lo cual los desalienta en lugar de motivarlas” (p. 144). Por ello, se recomienda mostrar al personal de ventas los procedimientos de cálculo de las cuotas.

- **Las prestaciones o remuneración indirecta**

Es el tercer componente de la remuneración total. Se otorgan por medio de distintos programas tales como el pago por horas extras, vacaciones, gratificaciones, descanso semanal, y otros beneficios legales (Chiavenato, 2009, p. 284).

En el plano económico, Chiavenato (2009) señala que “las prestaciones pretenden reducir la fatiga física y psicológica de las personas, apoyar el reclutamiento de personal y atraer a candidatos, reducir la rotación de personal y conservar a las personas en la empresa, y mejorar la calidad de vida de las personas” (p.348).

Si las prestaciones no reúnen las condiciones antes señaladas, éstas pueden convertirse en un factor de incomodidad o insatisfacción del personal.

A.4. Reconocimiento laboral

Muchas empresas implementan programas de reconocimiento al esfuerzo de sus colaboradores, con el fin de reducir la rotación de personal e incrementar la productividad.

Un programa de reconocimiento, se basa en una contribución o logro específicos que una empresa quiere recompensar. Comprende, entre otros, los reconocimientos de aprecio y felicitación al empleado por su buen desempeño, el agradecimiento público y entrega de un reconocimiento como un certificado, una tarjeta o un regalo significativo.

Werther y Davis (2008) sostienen que “Un programa de reconocimiento produce un efecto positivo sobre el desempeño de los trabajadores, y es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante los beneficios que otorga dicho programa” (pp.377-378).

A.5. Oportunidades de crecimiento profesional

En general, toda persona que labora en una empresa trata de mejorar su desempeño con la idea de acceder a un cargo de mayor jerarquía, o encontrar otras oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

Werther y Davis (2000), señalan que las organizaciones que ofrecen oportunidades o aplican programas de desarrollo profesional pueden disminuir la tasa de rotación de personal:

Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía. En cambio, si el personal percibe que la empresa no ofrece oportunidades de crecimiento profesional tratará de salir de ella lo más pronto posible.

(p.274)

A.6. Capacitación del personal

Dessler (1996) señala que “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”

(p. 238).

Johnston y Marshall (2009) hacen hincapié a la capacitación del personal a través de la siguiente definición:

La capacitación de ventas se emprende con el fin de incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo de los vendedores, reducir la rotación de personal, mejorar las relaciones con el cliente y propiciar un manejo más eficiente del tiempo y el territorio.

Si la capacitación de ventas logra producir un mejor estado de ánimo y mayor satisfacción en el empleo, entonces estos logros deben redundar en una menor rotación de personal. Es más probable que los vendedores jóvenes e inexpertos se desalienten y renuncien como resultado de no estar bien preparados para la tarea, que sus colegas más experimentados.

La rotación también suele producir problemas con los clientes, ya que muchos de ellos prefieren que haya continuidad con los representantes de ventas.

Un cliente que era atendido por un representante que renunció de repente puede transferir sus operaciones de negocios a otros proveedores, en lugar de esperar a un nuevo vendedor de la misma compañía. La capacitación de ventas, al reducir la rotación, aminora estos problemas. (p. 306)

Las empresas de retail, entienden que una buena capacitación es un componente fundamental no solo en el éxito de sus vendedores sino también en los objetivos comerciales de su negocio. Si no se ofrece una buena capacitación (en productos, en servicio y atención al cliente), es posible que los vendedores no puedan afrontar con éxito su labor de ventas y como consecuencia decidan retirarse de la empresa.

B. Factores de la administración interna de la tienda

Comprende aquellos factores que dependen, básicamente, de las decisiones que adopta el Líder o administrador de tienda. Entre estos factores, se pueden mencionar el clima laboral, el rol del Líder y Supervisor de tienda, las dificultades en las ventas, y la ubicación de la tienda.

B.1. El clima laboral

Chiavenato (2011) sostiene que el clima laboral tiene relación con la rotación del personal, quien la define como:

Al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza

por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción y, en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, o inconformidad. (p. 49)

Por su parte Werther y Davis (2008) sostienen que “el deterioro en el clima laboral llevan al personal a perder entusiasmo por su trabajo, que se refleja no solo en mayores niveles de absentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas”(pp. 438-439),

En las tiendas retail, el clima laboral depende mucho de la actitud del líder de tienda y de los propios vendedores. La experiencia demuestra que un mal clima laboral propicia la salida de personal de dichas tiendas. Por ello es que muchas empresas del sector, vienen aportando enormes esfuerzos por mantener un clima laboral favorable que no solo ayude a retener al personal sino también a cumplir sus objetivos comerciales.

B.2. Rol del Líder de tienda

Las tiendas de las empresas de retail, están conducidas por un líder o administrador. Se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades a desarrollar en la tienda con la finalidad de que se cumplan los objetivos comerciales de la empresa.

El líder administra los recursos humanos de la tienda bajo su cargo, proporcionando los conocimientos necesarios que permitan la atención

eficiente de los clientes. Se encarga de la gestión comercial de la tienda, buscando optimizar todas las actividades que permitan lograr las metas de ventas establecidas por la empresa.

Por lo tanto, la dinámica de las ventas y la permanencia del personal dependen en gran medida de la gestión que realiza el líder de tienda. Si el líder no tiene la capacidad suficiente para realizar su trabajo, podría a la larga constituirse en un factor de rotación de personal. Por ello, se recomienda que las empresas tomen las precauciones necesarias a fin de mantener líderes idóneos y con mucha iniciativa.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), las empresas necesitan “Líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones” (p. 368).

B.3. Rol del supervisor de tienda

En las empresas de retail de prendas de vestir, el supervisor tiene la responsabilidad de controlar todas las actividades que se desarrollan en las tiendas bajo su cargo, a efecto de que se alcancen los objetivos comerciales de la empresa.

El supervisor, se encarga de realizar las proyecciones de venta por marca, línea, y género de los productos que se comercializa en las tiendas de su zona de trabajo. Investiga las estrategias de precio,

producto, plaza y promoción que utiliza la competencia con el objeto de proponer nuevas estrategias que mejoren el nivel de competitividad de la empresa.

Evalúa la gestión del líder de tienda, el avance de ventas y cumplimiento de las cuotas de venta asignadas a la tienda y los vendedores. Propone medidas correctivas para mejorar los resultados comerciales de la empresa.

Realiza programas de capacitación y motivación de la fuerza de ventas, y propone alternativas de solución a los problemas laborales o de naturaleza similar del personal de tienda. Por lo tanto, la dinámica de las ventas y la propia estabilidad del personal de las tiendas dependen, en buena medida, de la gestión que realiza el supervisor comercial.

B.4. Dificultades en las ventas

La permanencia del personal, también se ve fuertemente influenciada por la dinámica de las ventas y la rapidez con las que se solucionan los problemas de la tienda, así como por el nivel de conocimiento que tienen los vendedores sobre las cualidades de los productos que comercializa. Estos aspectos, son tomados en cuenta por los ejecutivos de venta toda vez que inciden directamente en las comisiones que puedan percibir.

Cuando las ventas se deterioran los ejecutivos de venta se ven afectados en su economía, pues las comisiones que perciben tienden a disminuir.

Esta situación, podría motivar a que dichos ejecutivos se desalienten y por lo tanto busquen otras fuentes de empleo.

Los problemas que se presentan en las tiendas (sea por falta de productos, precios elevados, o escaso surtido de productos) y que no tienen una solución oportuna, también pueden desmotivar a los vendedores ya que repercute negativamente en el nivel de ventas y por tanto en las comisiones que pueda percibir dicho personal.

El escaso conocimiento que tienen algunos vendedores sobre las cualidades de los productos que comercializa, es otro factor que limita fuertemente la labor de ventas de dicho personal. Esta situación, si no es resuelta con una mayor capacitación, podría originar la renuncia del personal que se ve afectado por esta problemática.

B.5. La ubicación de la tienda

La capacidad de ventas que tienen las tiendas depende, en cierta medida, de la ubicación de éstas. Es posible, que las tiendas ubicadas en el emporio comercial de gamarra vendan mucho más que las que se encuentran en la Av. Abancay o en el centro comercial mega plaza.

Por lo tanto, los vendedores preferirán trabajar en las tiendas mejor ubicadas y con mayores ventas, ya que les permite cumplir con mayor facilidad sus cuotas de venta y ganar mayores montos por concepto de comisiones. En cambio, los vendedores que laboran en tiendas con

menores ventas se sienten menos conformes, y por este motivo tratarán de cambiarse a otra tienda más grande de la organización y si no logran tal cometido buscarán otro empleo que le ofrezca mejores compensaciones

2.4.2 Factores personales

Mateu y Oviedo (2008) sostiene que la rotación voluntaria de personal esta “asociada a las características sociodemográficas de los trabajadores. Los principales factores que inciden en la toma de decisiones de un trabajador sobre permanecer o retirarse de la organización son la edad, la escolaridad, el estado civil, y el número de dependientes”. (p.30)

Según Lara y Almaraz (2002) la edad es un factor que originaría la rotación de personal, quienes la definen como:

La edad es el tiempo que ha vivido una persona. En el ambiente laboral, existen ciertas tendencias de comportamiento de acuerdo a la edad del trabajador; a mayor edad menores serán las intenciones de dejar la empresa, o bien, mientras más joven es el empleado mayor será la tendencia a cambiar de trabajo, ya que puede ser influenciado por buscar mejores condiciones laborales. (pp. 202-205)

Las posibilidades de encontrar otros empleos están fuertemente asociadas al nivel de escolaridad y experiencia laboral que tiene un trabajador. Por lo general, los empleados que han logrado un mayor nivel

de estudios tienen una mayor movilidad laboral, a diferencia de los que tienen una escasa formación.

El estado civil y el número de dependientes, tienen una gran influencia en la decisión de retirarse de la organización debido a que existe la necesidad de sobrevivir, y que puede ésta repercutir de diferente manera en una persona casada y en una persona soltera. Lara y Almaraz (2002) consideran que “Los empleados solteros tienden a ser más propensos a abandonar su trabajo, ya que tienen mayor libertad y no tienen ninguna obligación con el sustento de una familia” (pp.206-207).

Existen otros factores de tipo personal que obligan a los trabajadores renunciar a su puesto de trabajo. Dejan la empresa para seguir estudios superiores, cuando el horario de trabajo no les permite realizar dicha actividad. Otros dejan su puesto de trabajo por problemas familiares o de salud.

2.4.3 Factores de mercado de trabajo

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo del Perú (mintra.gob.pe) “El mercado de trabajo está compuesto por la oferta y demanda laboral:

La oferta laboral, está compuesta por todas las personas que se encuentran dispuestas a desempeñar una ocupación a cambio de una remuneración o salario. Mientras que la demanda laboral, está compuesto por las organizaciones, negocios, empresas, y personas que se encuentran

dispuestas a requerir los servicios de otras personas para que desempeñen una ocupación que se encuentra vacante”.

Según Chiavenato (2009), señala que el mercado de trabajo influye en la rotación del personal, por ello hace referencia a lo siguiente:

Cuando el mercado de trabajo está en situación de oferta hay exceso de vacantes y oportunidades de empleo. En ese escenario, los candidatos que buscan trabajo escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios. Las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en otras organizaciones, aumentando así la rotación de personal.

En cambio, cuando el mercado de trabajo está en una situación de demanda hay escasez de vacantes y oportunidades de empleo. En ese contexto, los candidatos compiten entre sí por las escasas vacantes presentando propuestas salariales más bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar.

Las personas procuran aferrarse a sus empleos por temor a perderlos.

Innumerables factores condicionan la dinámica del mercado de trabajo. Entre ellos, está el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad, y la inserción en el mercado internacional. (pp. 107-108)

En nuestro país, gracias al crecimiento económico de los últimos 10 años las oportunidades de empleo en el sector retail han aumentado considerablemente, sobre todo por la expansión drástica de centros comerciales en la gran Lima tales como mega plaza, plaza norte, Salaverry, centro cívico, etc. Situación, que ha ido determinando una mayor rotación del personal de ventas en dicho sector.

Arellano (2013), sostiene que la gestión de los recursos humanos en el Perú se ha vuelto más crítica debido a la creciente competencia en la oferta de puestos laborales y el cambio de actitudes en generaciones más jóvenes que no llegan a comprometerse con las organizaciones. Estos factores, según el citado autor, han propiciado una tendencia hacia la menor fidelidad por parte de los colaboradores hacia la organización para la que laboran, ocasionando un aumento en la rotación.

2.5. Costos de la rotación voluntaria de personal

La rotación de personal genera a las empresas diversos costos que son difíciles de recuperar en el corto plazo.

De acuerdo con Chiavenato (2000) la rotación de personal implica para la empresa tres tipos de costos, primarios, secundarios, y terciarios; los cuales se definen como:

Costos primarios

Están constituidos por los costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación del personal, costos de entrenamiento, y los costos de desvinculación (pago de beneficios sociales, vacaciones trunca, etc.).

Costos secundarios

Comprende aspectos intangibles que son difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionadas de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal en las empresas de retail, tienen los siguientes efectos en las ventas: Pérdida en las ventas ocasionada por la vacante dejada por el vendedor desvinculado, en tanto éste no sea reemplazado. Ventas inferiores, por lo menos durante el período que dure la ambientación del nuevo vendedor que ingreso a la tienda.

Costos terciarios

Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Incluyen los costos de inversión extra y las pérdidas en los negocios.

Los costos de inversión extra, comprenden principalmente el aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados, y el incremento de reajustes salariales a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta.

Las pérdidas en los negocios, se reflejan en la imagen y los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad en los servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación. (pp. 198-202)

En las empresas de retail, la rotación de personal incide negativamente en el servicio a los clientes, ya que éstos no reciben una atención estándar sino lleno de altibajos hasta que el nuevo vendedor complete su proceso de aprendizaje del puesto. Mientras se da este proceso, las ventas tienden a disminuir ocasionando pérdidas importantes a la empresa.

En suma, la rotación de personal ocasiona costos bastante elevados a las empresas. Solo por reclutamiento y selección de personal, las empresas peruanas estarían gastando un promedio de 342 dólares por persona, mientras que las empresas de Latinoamérica estarían asumiendo un costo de 175 dólares (Reaño, 2011). Si se toma en cuenta las referidas cifras del Perú y el ingreso de 270 vendedores en el año 2014, el costo anual aproximado por concepto de reclutamiento y selección de dicho personal asciende a la suma de 92,340 dólares.

2.6. Estudios empíricos de rotación de personal

En esta sección, se podrá identificar algunos estudios empíricos realizados sobre rotación de personal en distintos países de Latinoamérica.

Domínguez y Sánchez (2013), estudian la relación existente entre la rotación de personal, la productividad y rentabilidad en la empresa peruana Cotton Textil S.A.A.

Los resultados de su investigación, indican que hay una relación inversamente proporcional entre la rotación de personal y la productividad, y una relación directa entre la rotación del personal obrero y la rentabilidad de la empresa. Asimismo, señalan que más del 50 % de los trabajadores no están satisfechos con su sueldo, siendo este un factor de rotación de dicho personal.

Pérez Aguinaga (2013), trata de establecer las causas de la rotación de personal en la empresa distribuidora de Coca – Cola, con sede en la ciudad de Chiclayo. Demuestra que la rotación de personal, se debe a múltiples factores tales como el descontento en horario de trabajo, la baja remuneración, y la insatisfacción laboral.

Matéu y Oviedo (2008), estudian las posibles causas que generan la rotación de los ejecutivos de ventas de una empresa del sector automotriz de la ciudad de Puebla (México). Los resultados de la investigación, corroboran que la rotación es causada por factores organizacionales, personales y del ambiente externo. Señalan, que las principales causas de rotación de los ejecutivos de ventas son los salarios, el ambiente laboral, y los incentivos no monetarios.

López (2011), se propone identificar los factores que determinan la rotación de personal en Empresas Comerciales ADO, de la región Veracruz (México). Los resultados obtenidos, revelan que la causa principal que hace que el personal abandone su trabajo es la baja remuneración proporcionada por la empresa, así como la falta de incentivos. También, el citado autor señala que el trabajo extra así como el mal clima laboral, contribuyen con la alta rotación del personal de la mencionada empresa.

Loyola (2014), investiga las posibles causas que pueden estar causando la rotación en las vendedoras de una empresa de retail de Chile. Los resultados de la investigación indican que no hay una única causa de la rotación laboral, sino que existen muchas posibilidades. El citado autor, agrupa las causas que explican la rotación de las vendedoras en tres componentes: 1) Factor empresa, que incluye variables como la lenta solución de los problemas que se presentan en las tiendas, baja rotación de productos, escasas capacitaciones, poco reconocimiento laboral, supervisión ineficiente, mala selección de personal, entre otros; 2) Factor tienda, que comprende variables como el clima laboral inadecuado, mal manejo de las jefas de tienda, y horarios mal realizados; 3) Factor industria, que está asociado a variables como el salario, el sistema de comisiones, la imagen de marca, y beneficios que ofrece la empresa. De todos estos factores, el sistema de comisiones y el clima laboral inadecuado son los que estarían incidiendo en mayor medida en la rotación de las vendedoras.

Miranda (2007), realiza un análisis para detectar los factores que pueden estar incidiendo en el elevado número de rotación de representantes de venta de una empresa de distribución ubicada en Santiago de Chile. Los resultados de la investigación, muestra que la principal causa de salida de los representantes de venta esta relacionada con la disonancia entre la remuneración percibida y el desempeño laboral, y dentro de los motivos secundarios está la baja posibilidad de desarrollo, percepción de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura y presión por estructura de trabajo. Sobre la base de estos resultados, el citado autor sugiere que la empresa debería disponer de un buen plan de remuneración acorde con el mercado, que permita motivar a la fuerza de ventas y prevenir la rotación laboral. Asimismo, la empresa debería

implementar políticas justas para el empleado, tales como beneficios por competencias, cursos de formación, flexibilidad horaria, y un adecuado nivel de motivación.

García (2011), estudia los posibles factores que estarían determinando el proceso de rotación voluntaria de empleados del área comercial de la Corporación Azende, agencia Guayaquil (Ecuador). Encuentra que los factores organizacionales que inciden en la rotación de empleados son el estilo de supervisión, la remuneración recibida, el sistema de comisiones e incentivos, el apoyo de la dirección a la formación y las oportunidades de promoción que ofrece la empresa. Asimismo, la investigación del citado autor revela que existe un alto grado de insatisfacción de los empleados, que es motivada por el escaso apoyo a la formación, las pocas oportunidades de crecimiento en la compañía y el paquete remunerativo poco atractivo.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 La Rotación del personal de ventas en las tiendas Piero

En la presente sección, se presenta información estadística de rotación del personal de ventas en las tiendas Piero de Lima y Provincias. Dicha información, ha sido calculada en base a la siguiente ecuación formulada por I. Chiavenato (2000).

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

A = Admisiones de personal durante el período considerado (ingresos)

D = Desvinculaciones de personal (salidas)

PE = Promedio existente de personal en el período considerado.

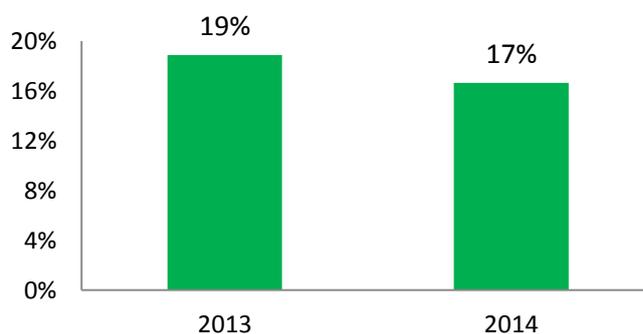
Los datos utilizados para los cálculos de las variables **A** y **D** (ingresos y salidas de personal) provienen del "sistema punto de venta" de la empresa Piero, mientras que la información para estimar la variable **PE** han sido tomados de la planilla de pagos del personal de ventas.

3.1.1 Rotación total del personal de ventas

El gráfico 01, muestra que en el año 2014 el índice de rotación promedio del personal de ventas en todas las tiendas (Lima más Provincias) de la empresa Piero fue de 17 %, cifra ligeramente menor al índice de rotación del año 2013. El Gerente de Recursos Humanos de la citada empresa,

sostiene que esta ligera disminución de la tasa de rotación se debe básicamente a la mejora en los procesos de selección de personal y la implementación, desde agosto del 2014, de una nueva estructura de comisiones por ventas.

Gráfico 01:
Rotación total del Personal de Ventas
(Tiendas Lima más Provincias)

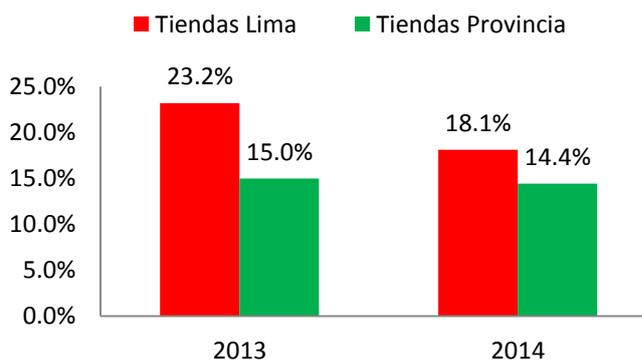


Fuente: Empresa Piero - Departamento de RR.HH.
Elaboración propia.

3.1.2. Rotación de personal en las tiendas Lima y Provincias

De acuerdo con el gráfico 02, la tasa de rotación del personal de ventas en las tiendas Piero de Lima es mayor a la rotación que se da en las tiendas de provincias. Es así, que en el año 2014 la tasa de rotación promedio en las tiendas de Lima fue de 18.1 %, mientras que en las de provincia fue de 14.4 %.

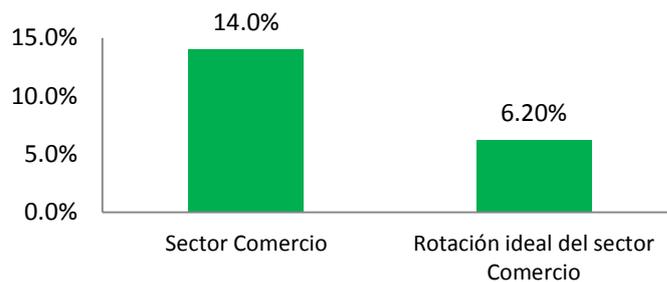
Gráfico 02:
Rotación del Personal de Ventas



Fuente: Empresa Piero - Departamento de RR.HH.

Si bien los índices de rotación de personal en las tiendas Piero de Lima y Provincias han disminuido en el año 2014, dichos índices siguen siendo altos si se compara con las tasas de rotación real e ideal de las empresas del sector comercio (ver gráfico 03).

Gráfico 03
Rotación de Personal en el Perú
(Promedio anual)



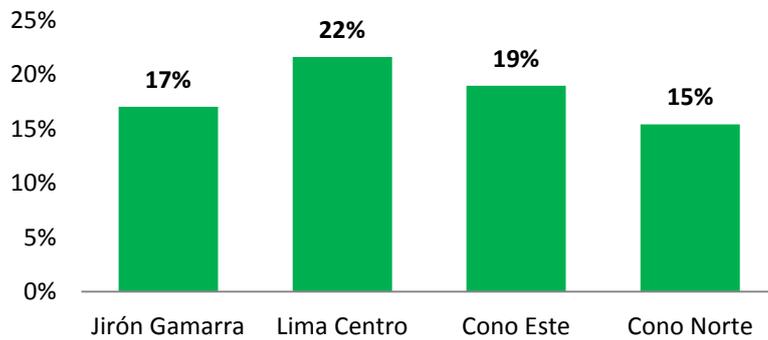
Fuente: IPSOS, "Talento: ¿Estamos preparados para dejarlos ir?".
Encuesta preparada en exclusiva para AMCHAM mayo-junio 2013.

3.1.3. Rotación de personal en las tiendas de Lima por Zonas

Las tiendas Piero de Lima, están distribuidas en las zonas del Jr. Gamarra (12 tiendas), Lima Centro (07 tiendas), Cono Este (11 tiendas) y Cono Norte (05 tiendas).

El grafico 04, muestra que la rotación de personal es mayor en las tiendas ubicadas en el centro de Lima (Jr. de la Unión y Av. Abancay) con una tasa de 22 %. Mientras que en las tiendas del Cono Este y el Jr. Gamarra es de 19 % y 17 %, respectivamente. Las tiendas con menor rotación de personal, corresponden al Cono Norte (CC. Mega plaza, Independencia, y Comas).

Gráfico 04:
Rotación del Personal de Ventas de las
Tiendas Lima por Zonas
Año 2014



Fuente: Empresa Piero - Departamento de RR.HH.

3.2 Selección de personal

En la empresa PIERO, el reclutamiento y selección de personal de ventas lo realiza el Departamento de Recursos Humanos. Esta labor está a cargo de dos asistentes que tienen estudios universitarios en la especialidad de Psicología.

El reclutamiento de personal, se efectúa únicamente con convocatorias en la página web de Computrabajo y avisos que se colocan en las tiendas los cuales no permiten atraer a muchos candidatos.

La selección de personal, se realiza sin seguir una metodología estructurada que incluya los principales procedimientos que recomienda la teoría de administración de recursos humanos. El perfil del puesto de vendedor no ha sido definido claramente, situación que ha permitido que en las tiendas haya personal con escasa formación académica y sin experiencia laboral en ventas de prendas de vestir.

En efecto, según la información obtenida en la empresa Piero, el 58 % del personal de ventas apenas tienen estudios de nivel primario o secundario; sólo el 54 % ha tenido alguna experiencia laboral en ventas antes de ingresar a la empresa, y que un 40 % ha tenido experiencia en otras actividades no relacionadas con las ventas (han trabajado como maquinistas, azafatas, operarios, o agentes de seguridad), y un 6 % no ha tenido ninguna experiencia laboral; y lo que más preocupa, es que solo el 9 % del personal que ha tenido alguna experiencia en ventas han trabajado en tiendas de prendas de vestir.

Los asistentes de selección de la empresa, solo aplican el test de la figura humana que permite medir la personalidad del postulante. Sin embargo, no se aplican otras pruebas psicológicas que permitan medir la aptitud e inteligencia del postulante, que son aspectos que podrían evaluarse para mejorar la selección de los vendedores.

No se aplican entrevistas para determinar las competencias que pueda tener el postulante, por lo que no es posible establecer ciertos indicadores tales como la orientación hacia el cliente, el compromiso laboral, la orientación a resultados, el trabajo en equipo, y la capacidad de comunicación del postulante.

Las pruebas de rol (o representación de ventas) que sirven para determinar si el postulante tiene las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto de vendedor, no se aplican a todos los postulantes. Las pocas veces que se aplican dichas pruebas se realizan en escritorio y no en las tiendas o en el showroom de la empresa.

Por lo tanto estas limitaciones que se presentan en el reclutamiento y la selección del personal estarían contribuyendo con la alta rotación de vendedores, sobre todo, de

aquellos que no tienen las competencias ni las habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

3.3 Los factores de rotación del personal de ventas de las tiendas Piero

En la presente sección, se hace el análisis de los factores de rotación del personal de ventas en las tiendas Piero de Lima en base a dos fuentes de información:

- a) Los resultados de las encuestas de salida aplicadas, durante el segundo semestre del 2014, por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Piero y
- b) Los resultados de las encuestas aplicadas, en la primera quincena del mes de julio del 2015, al personal activo de las tiendas de Lima.

Las encuestas de salida, han permitido identificar los factores de rotación real del personal de ventas, mientras que las encuestas aplicadas al personal activo permitió establecer los factores de rotación potencial del personal de ventas en las tiendas de Lima.

3.3.1 Factores de rotación real del personal de ventas

La rotación real de personal, se da cuando el trabajador ha dejado de laborar en la empresa. Las “encuestas de salida”, que se aplica al personal que ha decidido dejar la empresa, permiten identificar los factores de rotación real (Chiavenato 2007, pág. 140)

Las “encuestas de salida”, aplicadas por la empresa Piero, ha permitido identificar los factores que han determinado la renuncia voluntaria del personal de ventas en las tiendas de Lima.

Como se podrá apreciar seguidamente, los factores que han determinado la renuncia voluntaria del personal de ventas están relacionadas a tres grupos de factores: a) factores internos de la empresa, b) Factores personales, y c) Factores del mercado de trabajo.

A. Factores internos de la empresa

En este grupo, se encuentran las variables relacionadas con las decisiones de la administración general de la empresa y las variables que pertenecen a la administración interna de las tiendas Piero.

A.1. Factores de la administración general

Los resultados de las encuestas de salida, muestran como factores de rotación real en este rubro a variables relacionadas con las condiciones laborales, las remuneraciones, y otros factores vinculados con el reconocimiento laboral, oportunidades de crecimiento profesional, y capacitación del personal que ofrece la empresa Piero.

- **Condiciones laborales**

Comprende aquellas condiciones que establece la empresa en aspectos relacionados a la jornada de trabajo, el pago de remuneraciones, cálculo

de comisiones por ventas, el contrato de trabajo, y los descuentos a aplicarse al personal de ventas.

Cabe precisar, que la empresa Piero realiza cada dos meses la toma de inventarios a sus tiendas con fines de control. Si el saldo del inventario es negativo, aplica el descuento correspondiente al personal de ventas según los porcentajes establecidos en el cuadro 01.

Cuadro 01
PORCENTAJE DE DESCUENTO POR INVENTARIO NEGATIVO
SEGÚN TAMAÑO DE LA TIENDA

Personal de tienda	Grande	Mediana	Pequeña
Líder-Cajero-Vigilante	70%	65%	60%
Vendedores	30%	35%	40%

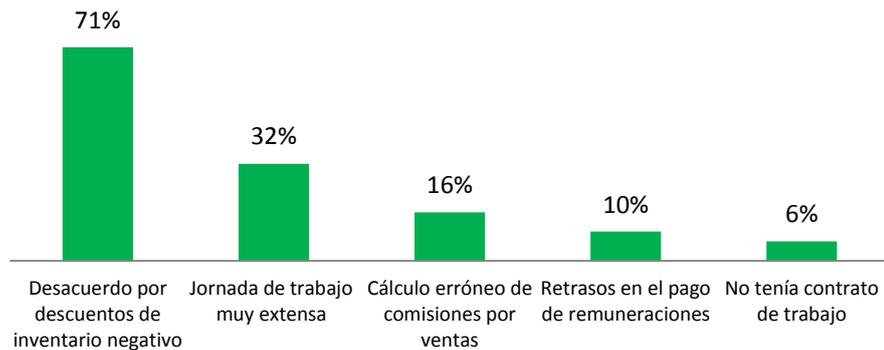
%sobre el monto del inventario negativo
Fuente: Empresa Piero – dpto. de RR.HH

En el año 2014, casi todas las tiendas Piero han tenido inventario negativo, sumando un total de 236,546 nuevos soles. Situación que ha determinado, que los descuentos al personal por dicho concepto sean bastante altos.

De acuerdo con el gráfico 05, el factor que ha tenido una mayor incidencia en la rotación del personal de ventas corresponde a la disconformidad que han tenido respecto a los descuentos que se les aplicó por inventario negativo. El 71 % del personal de ventas había renunciado por esta causa.

La jornada de trabajo, en la mayoría de las tiendas Piero es muy extensa pues dura en promedio 12 horas (08 horas más 04 horas extras). Por este motivo, habría renunciado el 32 % del personal de ventas.

Gráfico 05
Condiciones Laborales



Fuente: Empresa Piero - Departamento de Recursos Humanos

El 16 % del personal de ventas, dejó de laborar por considerar que sus comisiones habían sido mal calculadas por el área de planillas de la empresa. Mientras, que el 10 % del personal atribuyó como causa de su renuncia a los retrasos en el cronograma de pago de remuneraciones establecidos por la empresa.

Solo el 6 % del personal, habría renunciado porque la empresa no cumplió con formalizar su contrato de trabajo.

- **Remuneraciones**

La remuneración del personal de ventas en la empresa Piero tiene la siguiente estructura:

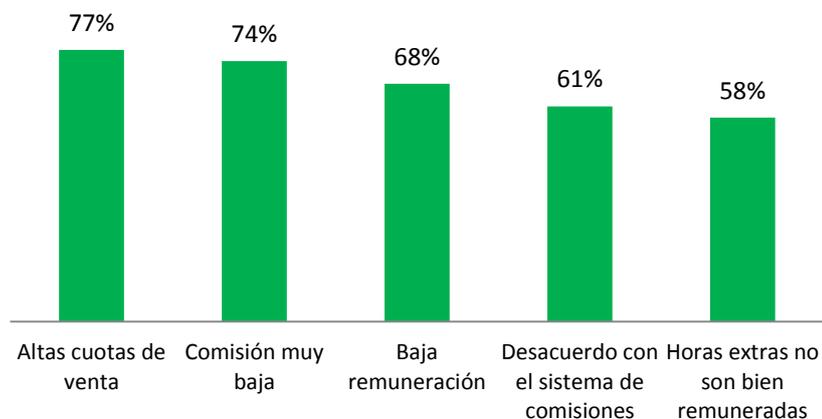
1. Remuneración básica
2. Incentivos salariales

- 2.1. Comisión por ventas
- 2.2. Bono por inventario cero
- 2.3. Bono de responsabilidad
- 2.4. Incentivo por llegar a la cuota de ventas
- 3. Remuneración indirecta
 - 3.1. Horas extras
 - 3.2. Vacaciones
 - 3.3. Gratificaciones
 - 3.4. Descanso semanal
 - 3.5. Otros beneficios legales

Sin embargo, la remuneración permanente del personal de ventas está compuesta por la remuneración básica, la comisión por ventas, el pago de horas extras, y el bono de responsabilidad (aplicable al líder y cajero de tienda). El pago de los otros componentes, como el bono por inventario cero y el incentivo por llegar a la cuota de ventas, no es frecuente pues depende del cumplimiento de otras condiciones.

El gráfico 06, muestra los factores asociados a la remuneración que había determinado la renuncia voluntaria del personal de ventas de la empresa Piero. Los factores mencionados por los renunciantes, en orden de importancia están relacionados con el nivel de las cuotas de venta, el sistema y nivel de las comisiones, el nivel de la remuneración total, así como la forma de pago de las horas extras.

Gráfico 06
REMUNERACIONES



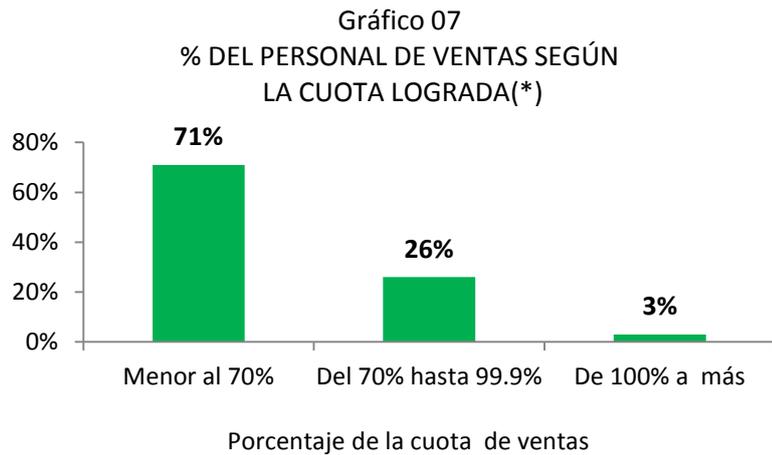
Fuente: Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.

Las cuotas de venta, son metas que se asignan a los vendedores, cajeros y líderes de tienda con el propósito de incentivar las ventas. Dichas cuotas, se establecen en forma mensual y constituyen el referente para el cálculo del monto de las comisiones que se paga al personal de ventas. Por lo tanto, si las cuotas son muy altas los montos de las comisiones tienden a bajar afectando la remuneración total del trabajador.

La teoría recomienda, que las cuotas de venta deben ser realistas de tal forma que los vendedores o líderes de tienda puedan alcanzar dicha meta con un esfuerzo razonable. En contraste, las cuotas altas en lugar de incentivar al personal los desmotiva porque afectan a su economía, constituyéndose así en un factor determinante de la rotación de personal.

El gráfico 06, muestra que el 77 % del personal encuestado renunció a la empresa Piero porque consideraba que las cuotas de venta eran muy

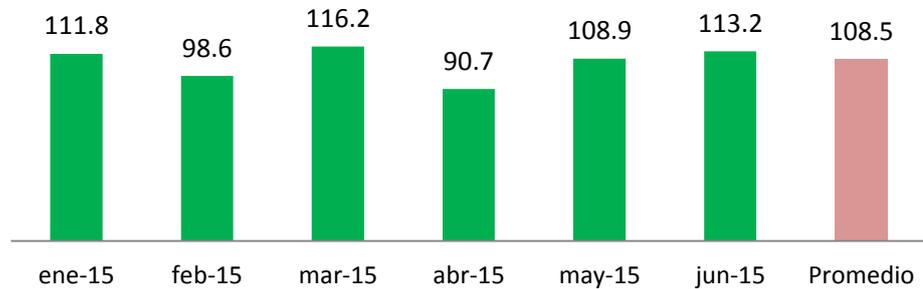
altas. Esta apreciación, se corrobora con la información contenida en el gráfico 07, pues las ventas de la mayor proporción de vendedores y líderes fueron menores al 70 % de la cuota establecida. Mientras que solo el 3 % había logrado alcanzar el 100 % a más de la cuota fijada.



Fuente: Empresa Piero – Gerencia Comercial
(*) Datos de julio 2015

Como se ha indicado, el bajo nivel de comisiones es otro de los factores de rotación real. Es así, que las encuestas de salida revelan que el 74 % del personal había decidido renunciar debido a que la comisión por ventas que percibía era muy baja. Esta apreciación, es consistente con los datos que se consignan en el gráfico 08, pues la comisión promedio de los vendedores ha sido solo de 108.5 soles por mes, durante el primer semestre del 2015.

Gráfico 08
COMISIÓN PROMEDIO DE VENDEDORES
(en Soles)



Fuente: Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.

En el cuadro 02, se muestra el sistema de comisiones que se aplica a los vendedores de las tiendas Piero. El porcentaje de comisión, varía según el porcentaje de avance de la cuota asignada y las ventas de las prendas por categoría (clásicas o moda).

Cuadro 02
ESTRUCTURA DE COMISIONES DE VENDEDORES

SILA VENTA ES:	% de comisión por ventas de prendas	
	Clásico	Moda
Menor al 70% de la cuota	0.10%	0.20%
Del 70% al 99% de la cuota	0.20%	0.60%
100% a más de la cuota	0.30%	1.00%

VALOR DE LA COMISIÓN TOTAL → Es el valor monetario del % aplicado a las ventas de prendas clásicas más moda.
CT= VCPC + VCPM

Este sistema, al estar amarrada a elevadas cuotas de venta, no estaría permitiendo que los vendedores lleguen a su cuota o que ganen los porcentajes más altos de comisión. Situación, que estaría desmotivando al personal de ventas. Por lo tanto, podría sostenerse que este sistema de comisiones también estaría provocando la salida del personal de ventas, pues el 61 % de los encuestados renunció por esta causa. (ver gráfico 06).

El cuadro 03, muestra que la remuneración promedio de los vendedores es de 966.8 soles por mes, por una jornada de trabajo diaria de 12 horas. Dicho monto, si bien es mayor a la Remuneración Mínima Vital, es considerada baja por una gran parte del personal de ventas de la empresa Piero.

Esta baja remuneración, sería otro de los factores que estaría incidiendo fuertemente en la rotación del personal de ventas. Según el gráfico 06, el 68 % de los encuestados renunció por este motivo.

Cuadro 03
REMUNERACIÓN MENSUAL DE VENEDORES
(PROMEDIO EN NUEVOS SOLES)

PERIODO	REMUNERACION			
	Basico	4 horas extras	Comisión	TOTAL
ene-15	750	108	111.8	970.2
feb-15	750	108	98.6	957.0
mar-15	750	108	121.9	980.3
abr-15	750	108	92.7	951.0
may-15	750	108	112.6	970.9
jun-15	750	108	113.2	971.5
Promedio	750	108	108.5	966.8

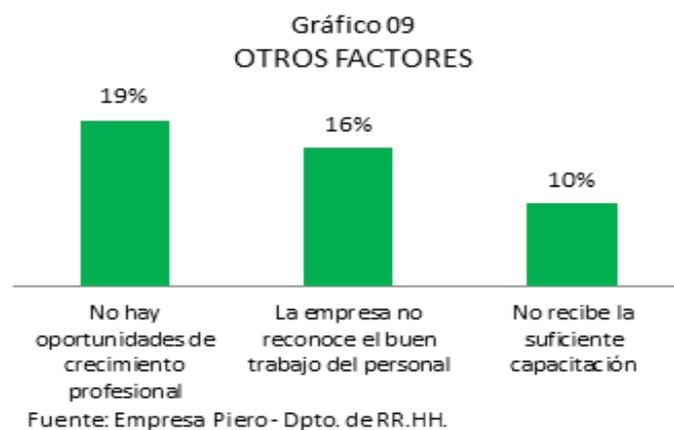
Fuente: Empresa Piero – Dpto. de RR.HH

También, el personal de ventas considera que las horas extras no son bien remuneradas. Por este motivo habría renunciado el 58 % del personal (ver gráfico 06). Esta apreciación tiene cierto sustento, pues el cálculo legal de 04 horas extras es de 16.25 soles, monto que es superior a los 4.20 soles que se paga por dichas horas en las tiendas Piero.

- **Otros factores de la administración general**

El gráfico 09, muestra que también hay otros factores relacionados con la administración general de la empresa Piero que incidieron, aunque en menor medida, en la rotación del personal de ventas.

Entre estos factores, se encuentra la falta de oportunidades de crecimiento profesional en la empresa. Por este motivo había renunciado el 19 % del personal encuestado. La falta de reconocimiento al buen trabajo del personal de ventas, es otro factor que originó la renuncia del 16 % de los encuestados. Mientras, que el 10 % de los encuestados había decidido renunciar porque no recibió la capacitación necesaria para mejorar su desempeño laboral.



A.2. Factores de la administración de las tiendas

Las tiendas Piero son administradas por el Líder de tienda, en concordancia con las funciones que le otorga la empresa. Se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la tienda, así como de hacer uso de los recursos humanos y materiales necesarios

que aseguren el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.

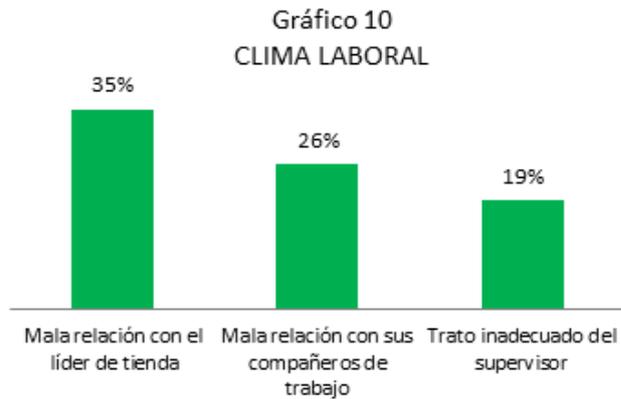
Por lo tanto, la dinámica de las ventas y el clima laboral que se pueda mantener en las tiendas dependen, en gran medida, de la gestión que realiza el Líder de tienda.

Las encuestas de salida, han permitido identificar ciertos factores relacionados con las ventas y el clima laboral que estarían originado la rotación del personal.

- **Clima laboral**

De acuerdo con el gráfico 10, el 35 % del personal encuestado consideró como causa de su renuncia la mala relación que mantenía con su Líder de tienda. En tanto, que el 26 % de los encuestados manifestó que la decisión de su renuncia se debía a la mala relación que sostenía con sus compañeros de trabajo.

Asimismo, el 19 % del personal encuestado consideró dejar la empresa por el trato inadecuado que recibía de parte del Supervisor de tienda.



Fuente: Empresa Piero- Dpto. de RR.HH.

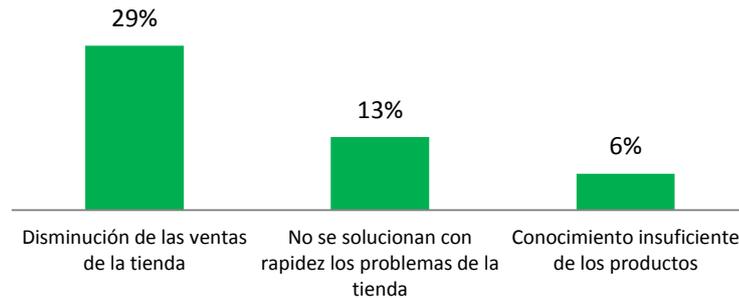
- **Dificultades en las ventas**

La permanencia del personal, también se ve influenciada por la dinámica de las ventas y la rapidez con la que se solucionan los problemas de la tienda, así como por el nivel de conocimiento que tienen los vendedores sobre las cualidades de los productos que comercializa. Estos aspectos, son tomados en cuenta por los vendedores toda vez que inciden directamente en las comisiones que puedan percibir.

El gráfico 11, revela que el 29 % de los encuestados había tomado la decisión de salir de la empresa debido a la disminución de las ventas de la tienda, pues esta situación no les permitía ganar más comisiones. Mientras, que el 13 % había renunciado porque consideraban que los problemas que presentaba la tienda no se solucionaban con rapidez, situación que no les permitía desarrollar sus ventas con normalidad.

Por último, el 6 % de los encuestados había renunciado porque no tenían el conocimiento necesario de los productos que ofrecían, aspecto que no les permitía elevar sus ventas.

Gráfico 11
DIFICULTADES EN LAS VENTAS



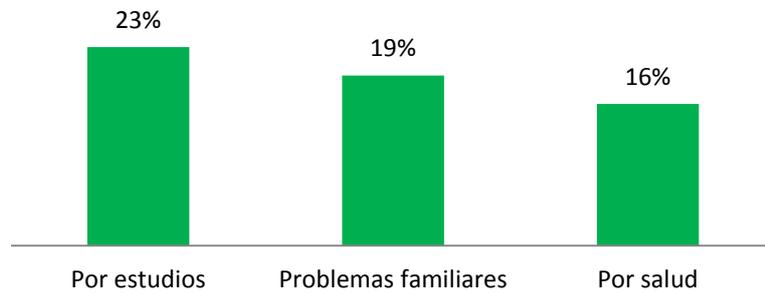
Fuente: Empresa Piero - Dpto. de RR.HH

B. Factores personales

Las encuestas de salida, han permitido identificar por lo menos tres factores de índole personal que habrían motivado la renuncia de los vendedores. Sin embargo, estos factores han tenido una menor incidencia que aquellos que dependen de la administración de la empresa.

De acuerdo con el gráfico 12, la renuncia del 23 % de los encuestados ha sido por razones de estudios. Mientras, que el 19 % habría decidido renunciar por problemas familiares. Solo un 16 % lo hizo por motivos de salud.

Gráfico 12
FACTORES PERSONALES



Fuente: Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.

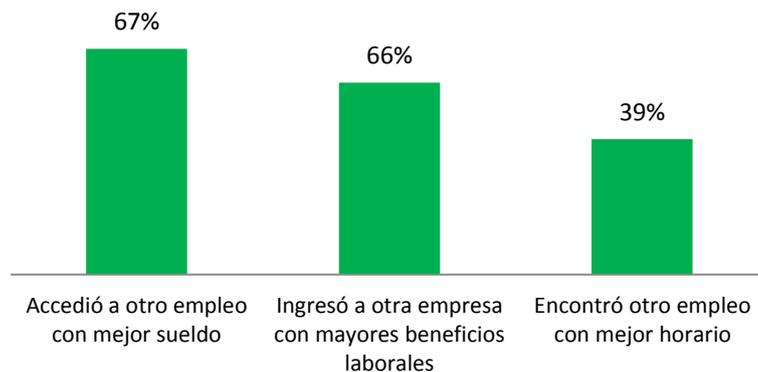
C. Factores del Mercado de trabajo

En nuestro país, durante los 10 últimos años el sector retail ha crecido sustantivamente, convirtiéndose en una fuente muy importante de empleo y un canal de venta fundamental para empresas nacionales y extranjeras. Los centros comerciales, pasaron de 10 en el 2011 a 72 en el 2014, dando empleo directo a un poco más de 9,000 personas. Mientras, que las tiendas minoristas se incrementaron de 3,900 en el 2011 a 6,300 en el 2014.

Esta situación favorable del sector retail, estaría determinando una mayor rotación del personal de ventas toda vez que muchos de los establecimientos de dicho sector ofrecen mejores beneficios económicos o laborales. Es así, que el 67 % del personal de las tiendas Piero habían renunciado por haber accedido a otro empleo con mejor sueldo (ver gráfico 13). Asimismo, el 66 % había renunciado porque le ofrecieron en otra empresa mayores beneficios laborales.

Mientras que el 39 % de los encuestados había decidido dejar la empresa por haber encontrado otro empleo con un mejor horario de trabajo.

Gráfico 13
MERCADO DE TRABAJO



Fuente: Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.

- **Ranking de factores de rotación real**

Las encuestas de salida, ponen en evidencia que el 98 % del personal de ventas de las tiendas Piero había tomado la decisión de renunciar por más de un motivo.

En el cuadro 04, se ha ordenado los factores que más han incidido en la salida del personal de ventas de las tiendas Piero. En dicho cuadro, se aprecia que más del 60 % del personal había renunciado por causas que inciden directamente en sus remuneraciones o su bienestar económico.

En efecto, los datos del mencionado cuadro indican que más del 70 % del personal había renunciado por su disconformidad con las altas cuotas de venta que establecía la empresa, las bajas comisiones que percibía, y los descuentos por inventario negativo. Mientras, que la renuncia de un

poco más del 60 % había sido motivada por la baja remuneración que percibían, por haber accedido a otro empleo con mejor sueldo , ingresado a otra empresa que ofrece mayores beneficios laborales o por su desacuerdo con el sistema de comisiones establecida por la empresa.

Los otros factores que se consiguen en el cuadro 04, han tenido una menor incidencia en las renuncias del personal.

Cuadro 04
PERSONAL DE VENTAS QUE RENUNCIÓ A LA EMPRESA PIERO

Factores que motivaron las Renuncias	Porcentaje (Base Total = 112 encuestados)
Altas cuotas de venta	77%
Comisión muy baja	74%
Desacuerdo por descuentos de inventario negativo	71%
Baja remuneración	68%
Accedió a otro empleo con mejor sueldo	67%
Ingresó a otra empresa que ofrece mayores beneficios laborales	66%
Desacuerdo con el sistema de comisiones	61%
Horas extras no son bien remuneradas	58%
Encontró otro empleo con mejor horario	39%
Mala relación con el líder de tienda	35%
Jornada de trabajo muy extensa	32%
Disminución de las ventas de la tienda	29%
Desacuerdo con el pago de vacaciones en productos	26%
Mala relación con sus compañeros de trabajo	26%
Por estudios	23%
No hay oportunidades de crecimiento profesional	19%
Trato inadecuado del supervisor	19%
Problemas familiares	19%
Cálculo erróneo de comisiones por ventas	16%
La empresa no reconoce el buen trabajo del personal	16%
Por salud	16%
No se solucionan con rapidez los problemas de la tienda	13%
Retrasos en el pago de remuneraciones	10%
No recibe la suficiente capacitación	10%
No tenía contrato de trabajo	6%
Conocimiento insuficiente de los productos	6%

Fuente : Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.
Encuestas de salida

3.3.2 Factores de rotación potencial del personal de ventas

La rotación potencial, se refiere al deseo latente del trabajador de renunciar a su puesto de trabajo por determinados factores que le estén causando incomodidad o insatisfacción laboral (Alejo Nayvi, 2005).

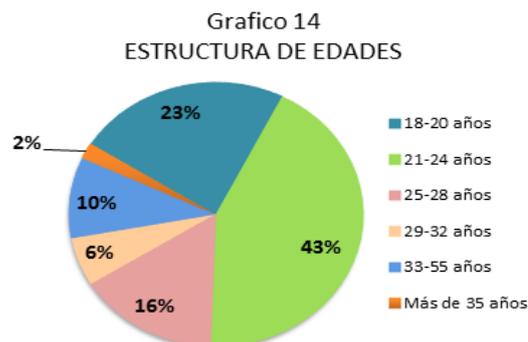
La rotación potencial, puede determinarse aplicando encuestas al personal activo de una empresa. De esta forma, se puede establecer los motivos por los cuales algunos trabajadores podrían dejar su puesto de trabajo.

En esta sección, se presentan y se analizan los resultados de las encuestas que se ha aplicado al personal de ventas de las tiendas Piero, con el propósito de establecer las causas que podrían originar la renuncia de dicho personal (ver anexo 01).

A. Información básica del personal de ventas

A.1. Estructura de edades

El personal de ventas, está compuesto básicamente por jóvenes con edades que fluctúan entre los 18 y 24 años (ver gráfico 14), condición que les permite tener una mayor facilidad de insertarse en el mercado laboral.

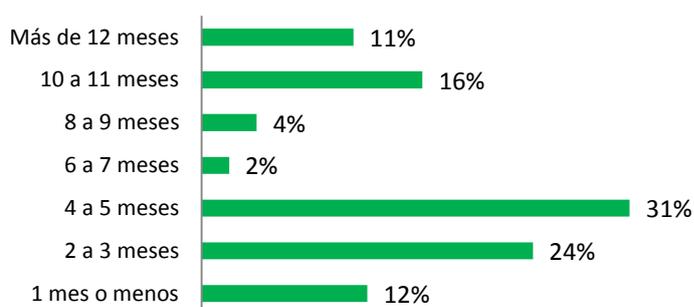


Fuente: Elaboración propia

A.2. Tiempo de permanencia en la empresa

El gráfico 15, muestra que la mayor parte del personal encuestado (67% del total) viene laborando en las tiendas por un tiempo menor a los 6 meses. Mientras, que el personal con más de un año de permanencia representa sólo el 11 % del total. Esto significa, que las tiendas están constantemente cambiando de personal y que muy pocas personas se quedan a trabajar por un tiempo prolongado.

Gráfico 15
TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA

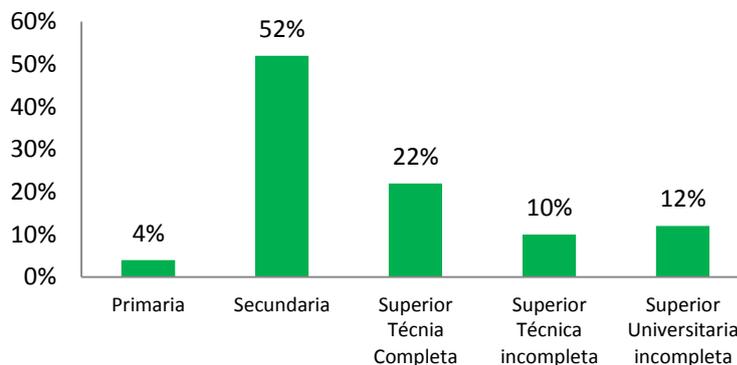


Fuente: Elaboración propia

A.3. Formación académica

Los datos contenidos en el gráfico 16, indican que el mayor porcentaje del personal que labora en las tiendas Piero solo tiene educación secundaria completa. El 32 % tiene formación técnica, y solo el 12 % tiene estudios universitarios.

Gráfico 16
FORMACIÓN ACADÉMICA



Fuente: Elaboración propia

B. Condiciones laborales

En este acápite, se muestran las respuestas a las preguntas que fueron formuladas con la intención de identificar si las condiciones laborales que ofrece la empresa podrían provocar la renuncia del personal de ventas.

B.1. La jornada de trabajo

Cabe precisar, que es política de la empresa Piero que el personal de ventas trabaje 10 horas en algunas tiendas y en otras 12 horas. Sin embargo, esta disposición estaría creando cierto malestar en el personal de ventas.

En efecto, los resultados de las encuestas indican que una parte importante del personal (53 % del total) no se encuentra conforme con la jornada de trabajo establecida por la empresa (ver gráfico 17).

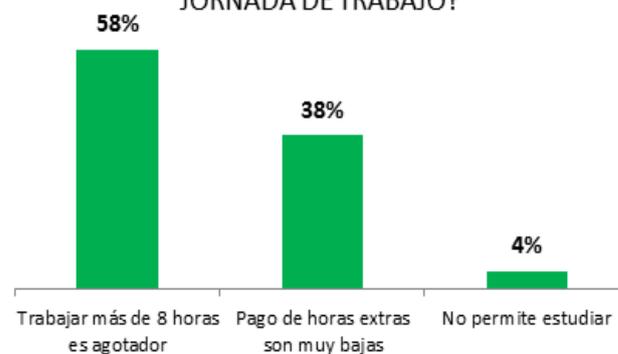
Gráfico 17
¿ESTA DE ACUERDO CON LA JORNADA DE TRABAJO ESTABLECIDA POR LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los encuestados (58 %) consideran que no están conformes con esta jornada de trabajo porque es agotador, mientras que el 38 % no está de acuerdo porque las horas extras que se les paga son muy bajas. Solo el 4 % está en desacuerdo debido a que la jornada laboral no les permite estudiar (ver gráfico 18).

Gráfico 18
¿PORQUÉ NO ESTA DE ACUERDO CON SU JORNADA DE TRABAJO?



Fuente: Elaboración propia

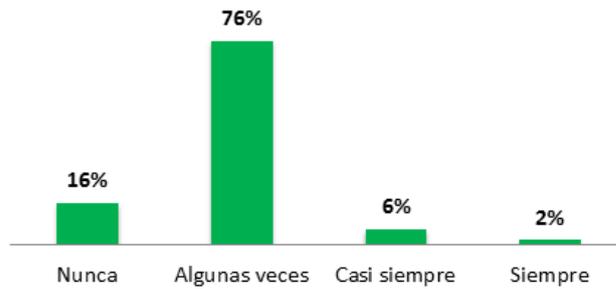
B.2. Condiciones de pago de remuneraciones

La empresa Piero, ha establecido el pago quincenal de remuneraciones a su personal.

No obstante, los datos del gráfico 19 indican que solo el 16 % del personal considera que la empresa cumple con pagar las

remuneraciones en su oportunidad. Mientras que el restante 84 % señala que los pagos se dan con cierto retraso. De persistir esta situación, podría constituirse en un factor de rotación del personal.

Grafico 19
¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA SE RETRASA
CON EL PAGO DE SUS REMUNERACIONES?



Fuente: Elaboración propia

B.3. Condiciones de pago de comisiones

El pago de comisiones debe efectuarse después de los tres días de haber culminado las ventas del mes.

Sin embargo, según el gráfico 20, solo el 33 % de los encuestados considera que las comisiones se pagan dentro del plazo establecido. En tanto que el restante 67% refiere que los pagos por este concepto se dan con cierto retraso, constituyéndose en un factor de disconformidad del personal.

GRÁFICO 20
¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA SE RETRASA
CON EL PAGO DE SUS COMISIONES POR VENTAS?



Fuente: Elaboración propia

B.4. Descuentos por inventario negativo

Es política de la empresa, aplicar descuentos al personal cuando en la toma de inventarios de las tiendas se determinan faltantes de prendas. En el primer semestre del 2015, los montos de inventario negativo sumaron un total de 115,569 soles. Situación que ha determinado que los montos de descuento al personal de ventas sean relativamente altos.

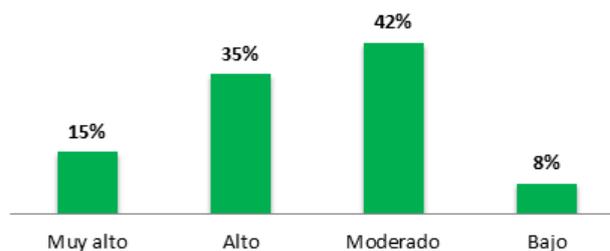
El gráfico 21, revela que el 51% del personal encuestado viene asumiendo descuentos por inventario negativo. De este total, el 50 % considera que el descuento que se les está aplicando es muy alto (ver gráfico 22).

Grafico 21
¿ASUME ALGÚN DESCUENTO POR INVENTARIO NEGATIVO?



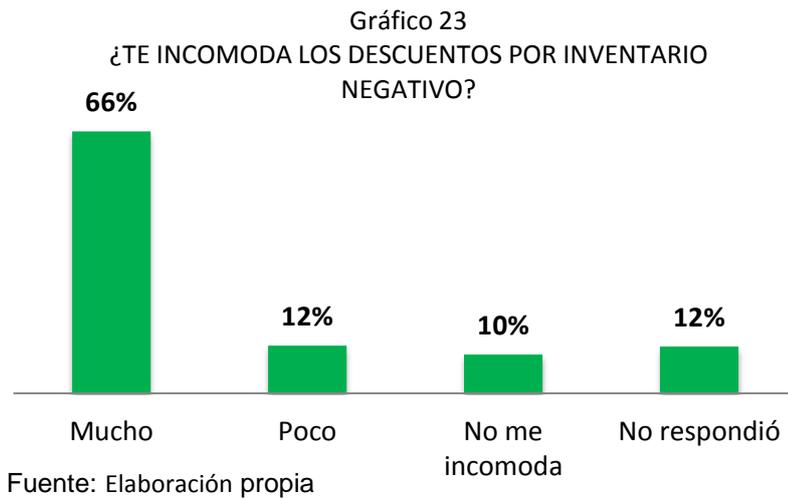
Fuente: Elaboración propia

Grafico 22
¿CONSIDERAS QUE EL DESCUENTO POR INVENTARIO NEGATIVO ES?



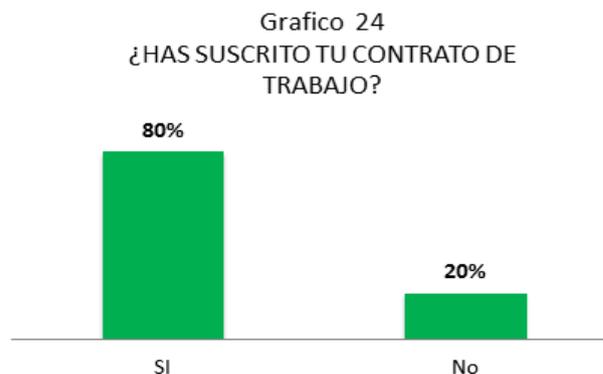
Fuente: Elaboración propia

Los descuentos por inventario negativo, vienen originando un fuerte malestar al personal de ventas. Es así que el 66 % de los encuestados, manifestó que les incomoda mucho este tipo de descuentos. Por lo tanto, podemos decir que este factor podría seguir ocasionando la renuncia del personal de ventas de las tiendas Piero. (ver gráfico 23)



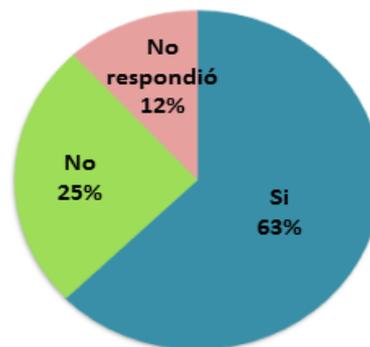
B.5. Contratos de trabajo

La legislación laboral dispone que el trabajador debe suscribir su contrato de trabajo apenas ingresa a laborar a una empresa. Sin embargo, en el caso de las tiendas Piero encontramos que un 20 % del personal viene laborando sin contrato de trabajo (ver gráfico 24).



El gráfico 25, muestra que más del 60 % del personal que no tiene contrato se siente bastante incómodo por este hecho. Actitud que es comprensible, porque dicho personal además de no recibir los beneficios de ley percibe que no tiene estabilidad en su puesto de trabajo. Por lo tanto, la falta de contrato de trabajo se constituye en otro factor que puede conducir a la salida del personal de ventas.

Grafico 25
¿TE INCOMODA NO TENER CONTRATO DE TRABAJO?



Fuente: Elaboración propia

C. Remuneraciones

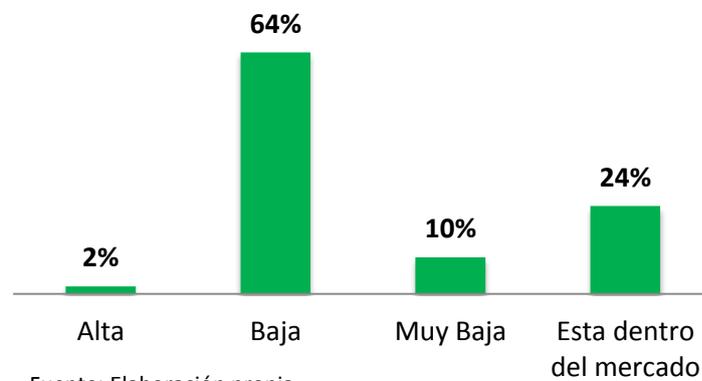
En este acápite, analizamos las respuestas a las preguntas que formulamos con el propósito de establecer si las variables relacionadas con la remuneración del personal podrían ocasionar la salida del personal de las tiendas Piero.

C.1. Remuneración total

Habíamos señalado en la sección anterior, que la remuneración total promedio del personal de ventas es de alrededor de 966.80 nuevos soles por mes.

Este nivel de remuneración, es considerada baja por el 64 % de los encuestados (ver gráfico 26). Si a esto le sumamos, el 10% del personal que contestó que su remuneración es muy baja, resulta que un alto porcentaje del personal de las tiendas Piero son muy sensibles a esta realidad.

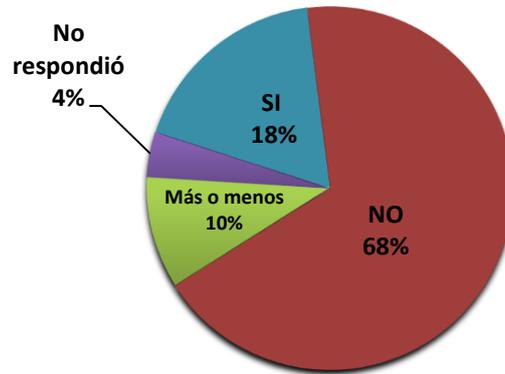
Gráfico 26
¿CONSIDERA QUE SU REMUNERACIÓN MENSUAL ES?



Fuente: Elaboración propia

En efecto, el gráfico 27 da cuenta que el 68 % de los encuestados no se encuentran conformes con su remuneración actual. Lo que significa, que los sueldos bajos siguen siendo un factor importante de rotación del personal de las tiendas Piero.

GRÁFICO 27
¿TE SIENTES CONFORME CON TU REMUNERACIÓN
ACTUAL?



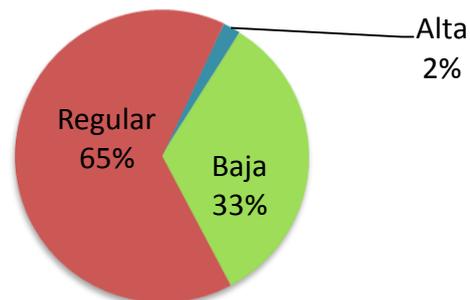
Fuente: Elaboración propia

C.2. Comisión por ventas

La comisión promedio que gana actualmente el personal de las tiendas Piero, es de alrededor de 110 soles por mes.

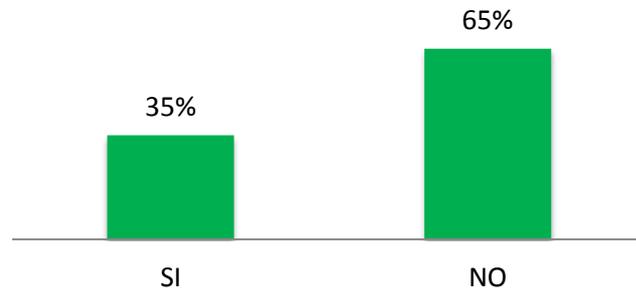
Este monto de comisión por ventas, es considerada baja por el 33 % de los encuestados (ver gráfico 28). Sin embargo, la gran mayoría del personal (65 % del total) no se encuentra conforme con las comisiones que percibe (ver gráfico 29). Lo que implica, que el bajo nivel de comisiones también es una variable que puede motivar la renuncia de un sector importante de los ejecutivos de venta.

Gráfico 28
CONSIDERAS QUE LA COMISIÓN MENSUAL
QUE RECIBES ES:



Fuente: Elaboración propia

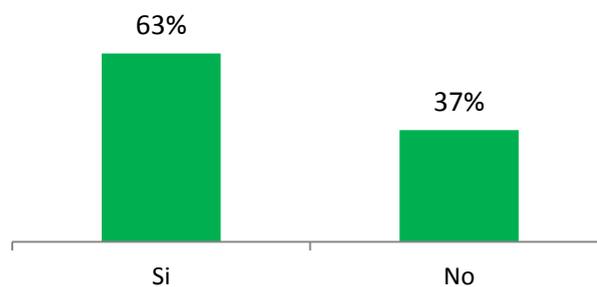
Gráfico 29
¿TE SIENTES CONFORME CON LA COMISIÓN
POR VENTAS QUE RECIBES?



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, una proporción importante del personal (37 % del total) percibe que el cálculo de sus comisiones no se realiza correctamente (ver gráfico 30). Se trataría de aquellos que obtienen comisiones menores a los 100 soles por mes, y que piensan que les corresponde una comisión mayor. Igualmente, esta percepción puede conducir a la salida del personal si la empresa no transparenta sus procedimientos de estimación de comisiones.

Gráfico 30
¿CONSIDERAS QUE EL CÁLCULO DE TUS
COMISIONES SE REALIZA CORRECTAMENTE?

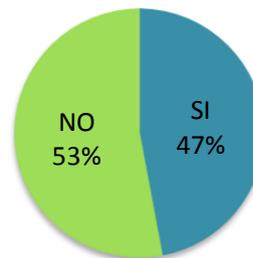


Fuente: Elaboración propia

C.3. Sistema de comisiones

De acuerdo con el gráfico 31, el 53 % de los encuestados manifestó no estar de acuerdo con el actual sistema de comisiones establecido por la empresa. En consecuencia, es posible que dicho personal también adopte la decisión de renunciar por este motivo.

Gráfico 31
¿ESTAS DE ACUERDO CON EL ACTUAL
SISTEMA DE COMISIONES?



Fuente: Elaboración propia

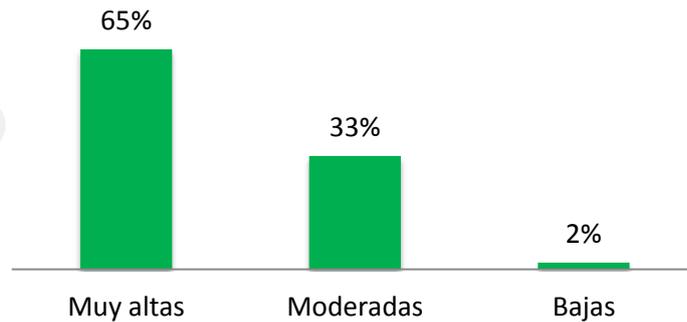
C.4. Cuotas de Venta

Como se ha señalado, las cuotas de venta son metas que la empresa asigna al personal de tiendas con el objeto de incentivar las ventas. Se establecen en función de las ventas históricas, los costos que se deben cubrir y los objetivos comerciales que debe lograr la empresa en cada mes.

El gráfico 32, muestra que la gran mayoría del personal encuestado (65 % del total), considera que las cuotas de venta que se les asigna son muy altas. Por lo tanto, dichas cuotas en lugar de motivar a los vendedores los estaría desalentando.

Si la empresa no sincera las cuotas de venta, es posible que un segmento importante del personal de ventas pueda decidir retirarse por este motivo.

Gráfico 32
¿CONSIDERAS QUE LAS CUOTAS DE VENTA QUE
TE ASIGNAN SON?



Fuente: Elaboración propia

C.5. Las horas extras

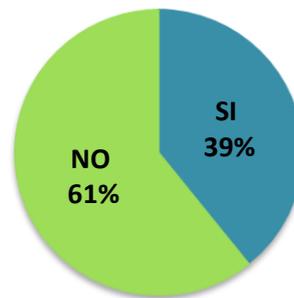
Se había indicado, que es política de la empresa Piero que la jornada de trabajo en sus tiendas sea de 10 a 12 horas diarias, por lo que se reconoce el pago de horas extras.

En las tiendas Piero por 4 horas extras se paga 4.20 soles, es decir, un monto inferior a los 16.25 soles que se pagaría de acuerdo a los cálculos con los parámetros de la legislación laboral.

De acuerdo con el gráfico 33, el 61 % de los encuestados manifiesta que las horas extras no son bien remuneradas. Esta apreciación es comprensible, toda vez que el monto que paga la empresa por horas extras además de ser bajo no se estaría calculando de acuerdo con los parámetros de ley.

Igualmente, esta situación podría generar un mayor malestar al personal de las tiendas Piero.

Gráfico 33
¿CONSIDERAS QUE LAS HORAS EXTRAS
SON BIEN REMUNERADAS?

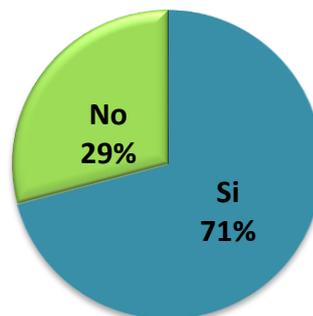


Fuente: Elaboración propia

D. Capacitación del personal

El gráfico 34, da cuenta que la empresa Piero viene aplicando en gran medida sus programas de inducción al personal antes de incorporarlos a sus puestos de trabajo. Sin embargo, casi un tercio de los ejecutivos de venta vienen laborando sin haber recibido dicho programa de inducción.

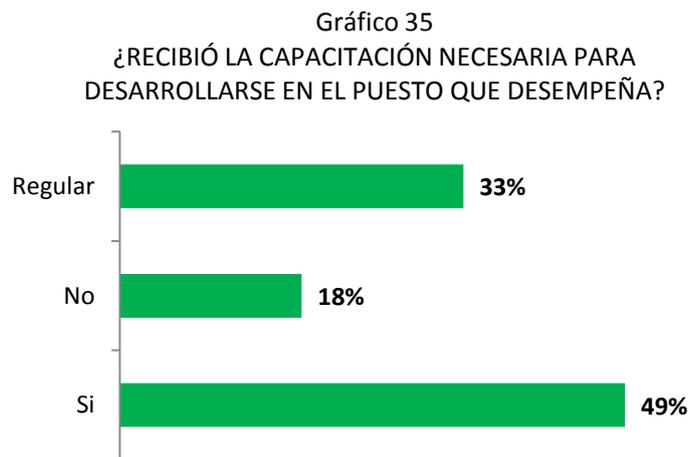
Gráfico 34
¿HA RECIBIDO ALGÚN PROGRAMA DE
INDUCCIÓN?



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el gráfico 35 revela que hay un alto porcentaje de ejecutivos de ventas que consideran que han recibido la capacitación necesaria para desarrollarse en su puesto de trabajo. Sin embargo, un 18 % del personal manifiesta que no ha recibido dicha capacitación de parte de la empresa para desempeñarse adecuadamente en sus labores de venta.

En consecuencia, hay un segmento laboral aunque minoritario que estaría más propenso a retirarse por falta de inducción y capacitación.

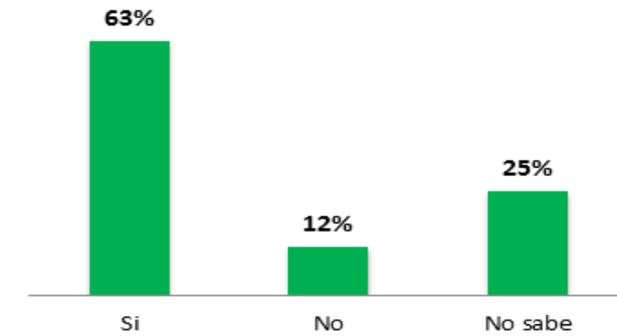


Fuente: Elaboración propia

E. Crecimiento profesional

De acuerdo con el gráfico 36, el 63 % de los encuestados percibe que hay oportunidades de superación profesional en la empresa. Sin embargo, hay un apreciable 12 % que considera que la empresa no ofrece oportunidades de crecimiento profesional. En consecuencia, este segmento laboral podría considerar este aspecto como causa de una posible renuncia a su puesto de trabajo.

Gráfico 36
¿PERCIBE QUE HAY OPORTUNIDADES DE SUPERACIÓN PROFESIONAL EN LA EMPRESA?



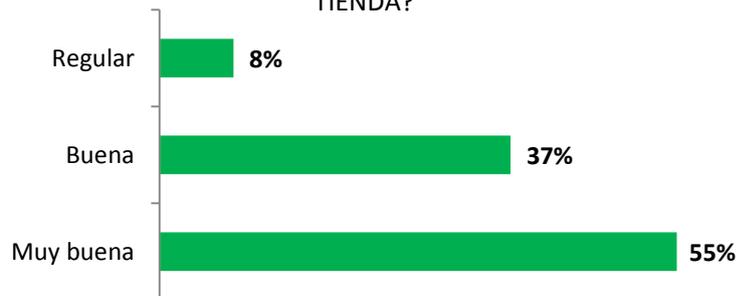
Fuente: Elaboración propia

F. Clima laboral

Los resultados de las encuestas, ponen en evidencia que en las tiendas Piero no hay un clima laboral adverso que podría motivar la salida del personal.

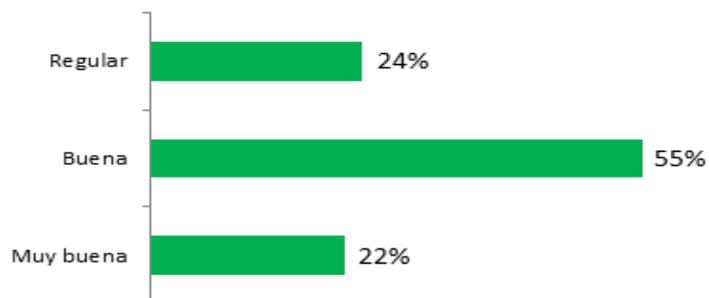
La relación de los vendedores con el Líder y Supervisor de tienda es en general buena (ver gráfico 37 y 38).

Gráfico 37
¿CÓMO ES SU RELACIÓN CON EL LIDER DE LA TIENDA?



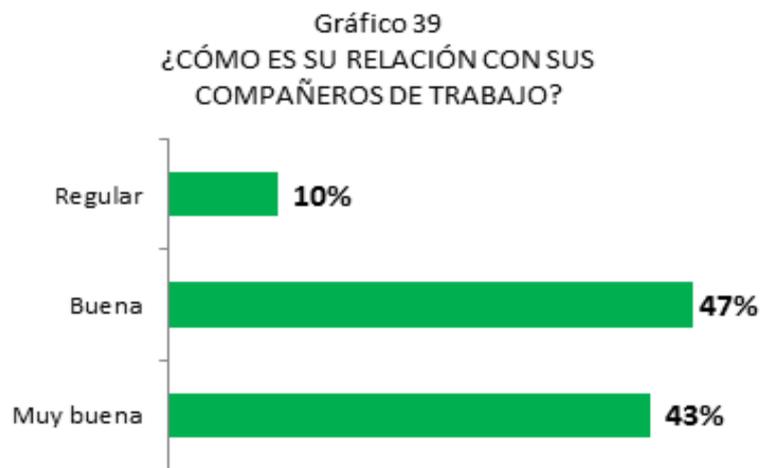
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 38
¿CÓMO ES SU RELACIÓN CON SU SUPERVISOR DE TIENDA?



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la relación entre compañeros de trabajo es bastante armoniosa. Tanto es así, que el 90 % de los encuestados manifestó que la relación con sus colegas de tienda es buena o muy buena (ver gráfico 39).



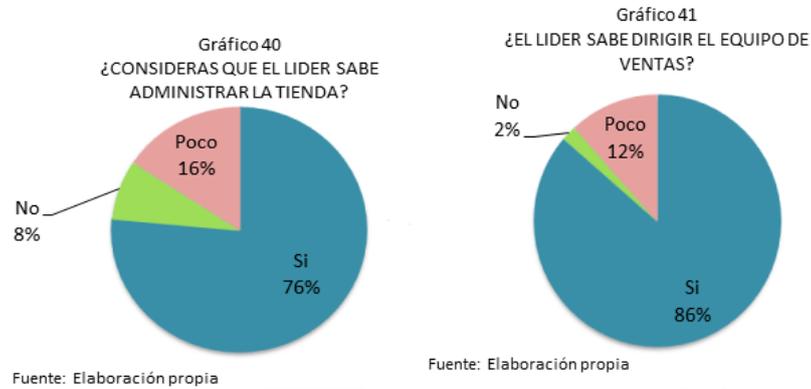
Fuente: Elaboración propia

G. Rol del Líder de tienda

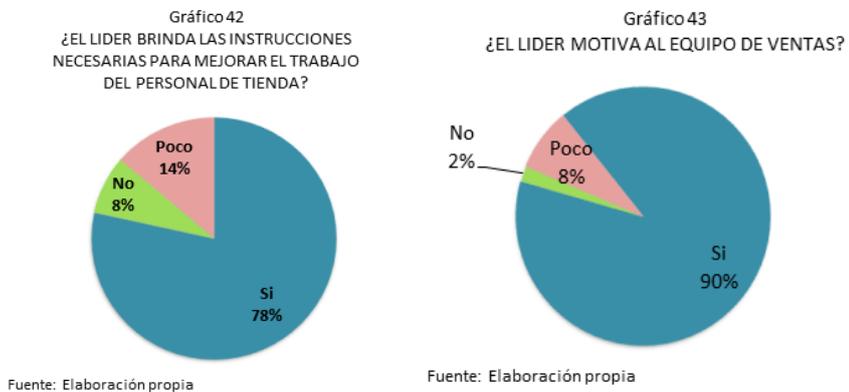
El Líder de tienda, cumple un papel fundamental tanto en la gestión comercial como en la conducción de los recursos humanos. Si realiza una gestión comercial adecuada y sabe conducir a su equipo de ventas, reduce las posibilidades de insatisfacción laboral.

Los resultados de las encuestas, dan cuenta que en general los Líderes de tienda vienen realizando una gestión bastante aceptable, de tal forma que no se estaría dando lugar a que el personal tome como motivo de renuncia este aspecto.

En efecto, según los datos de los gráficos 40 y 41 la mayoría de los ejecutivos de venta opinan que el Líder sabe administrar la tienda y sabe dirigir a su equipo de ventas.



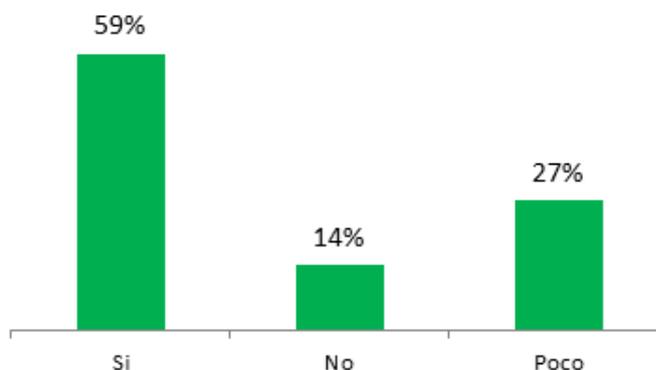
Asimismo, la mayor parte de los encuestados consideran que el Líder sabe motivar a su personal y que les da las instrucciones necesarias para mejorar las ventas (ver gráficos 42 y 43).



H. Rol del Supervisor de tienda

El gráfico 44, muestra que hay un alto porcentaje de encuestados que sostienen que el Supervisor si contribuye con la gestión comercial de la tiendas. Sin embargo, solo un 14 % considera que la gestión de dicho servidor no contribuye con la gestión comercial. Por lo tanto, este aspecto resulta intrascendente como factor de rotación.

Gráfico 44
¿EL SUPERVISOR CONTRIBUYE CON LA GESTIÓN
COMERCIAL DE LA TIENDA?



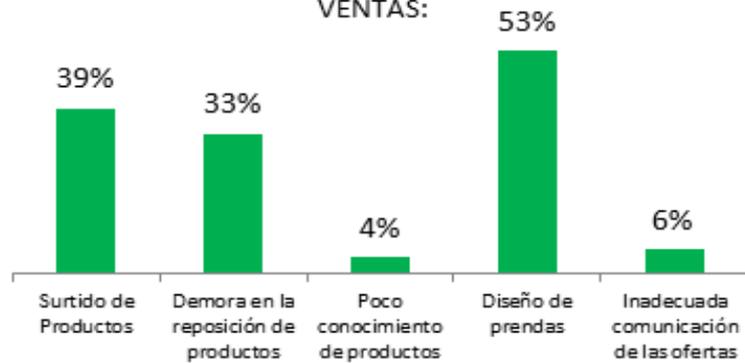
Fuente: Elaboración propia

I. Dificultades en las ventas

El estado de ánimo del personal se puede ver afectado por ciertos factores que limitan la labor de ventas. Si estos factores son recurrentes, podría desalentarlos y motivar su desvinculación de la empresa.

El gráfico 45, revela que hay un conjunto de factores que estarían limitando la labor de ventas en las tiendas Piero. Entre estos destacan los problemas de diseño de las prendas, el escaso surtido de productos, la demora en la reposición de stock, y la inadecuada comunicación que se hace de las ofertas que establece la empresa.

Gráfico 45
FACTORES QUE LIMITAN LA LABOR EN LAS
VENTAS:

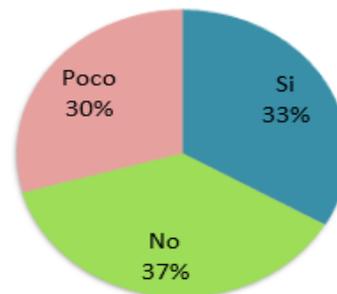


Fuente: Elaboración propia

Por estos factores, que dependen básicamente de la administración general de la empresa, muchas tiendas han ido registrando una disminución drástica de sus ventas, constituyendo un factor que estaría desalentando al personal de ventas.

En efecto, según el gráfico 46 el 33 % de los encuestados manifestaron que la disminución de las ventas es un factor que desalienta su trabajo, por lo que es posible que este segmento laboral adopte la decisión de renunciar por este motivo.

Gráfico 46
¿LA DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS ES UN FACTOR
QUE DESALIENTA TU TRABAJO?



Fuente: Elaboración propia

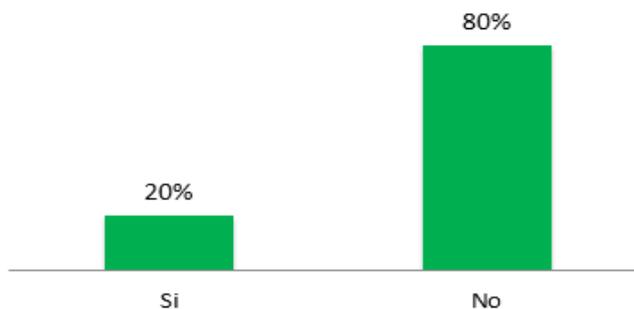
J. Ubicación de la tienda

De acuerdo con el gráfico 47, el 16 % del personal encuestado considera que la tienda donde trabaja está muy lejos de su hogar, por lo que es posible que este segmento laboral trate de cambiarse a otra tienda Piero o busque otro empleo que esté más cerca de su hogar.



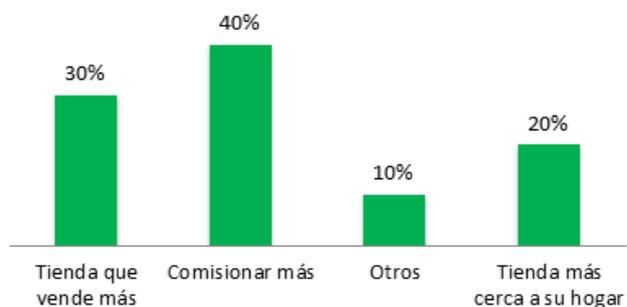
Por otro lado, los datos de los gráficos 48 y 49 revelan que hay un sector apreciable de vendedores que buscan mejorar su estatus económico cambiándose a otra tienda de la misma empresa. Se trata de un sector que estaría disconforme con su tienda, por lo que es posible que terminen retirándose de la empresa sino logran dicho objetivo.

Gráfico 48
¿TE GUSTARÍA CAMBIARTE A OTRA TIENDA?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 49
¿POR QUÉ RAZONES DESEARÍAS CAMBIARTE A OTRA TIENDA? (*)



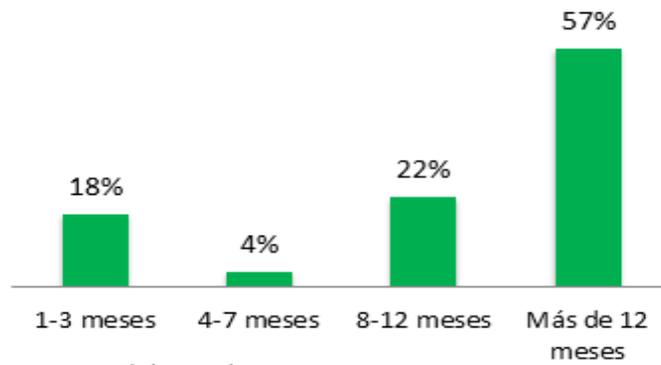
(*) Personal de ventas que respondió que sí le gustaría cambiarse a otra tienda.

Fuente: Elaboración propia

K. Expectativas de permanencia en la empresa

El gráfico 50, revela que un sector importante del personal encuestado no piensa trabajar por más de un año en las tiendas Piero. Lo que significa, que hay factores internos y/o externos a la empresa que estarían determinando el mencionado horizonte de trabajo de ese segmento laboral.

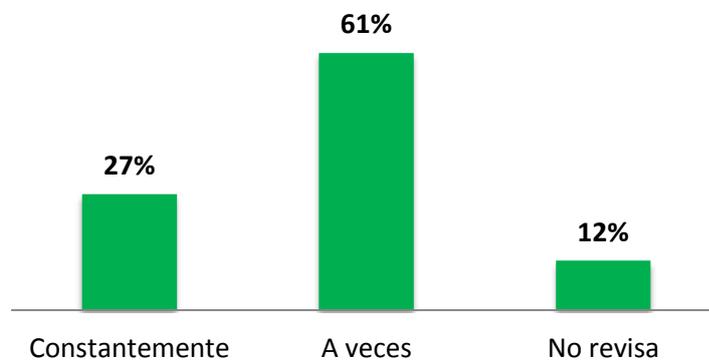
GRÁFICO 50
¿POR CUÁNTO TIEMPO PIENSA SEGUIR
LABORANDO EN LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los datos del gráfico 51 indican que cerca del 90 % de los encuestados vienen buscando otro empleo revisando distintos medios de comunicación social.

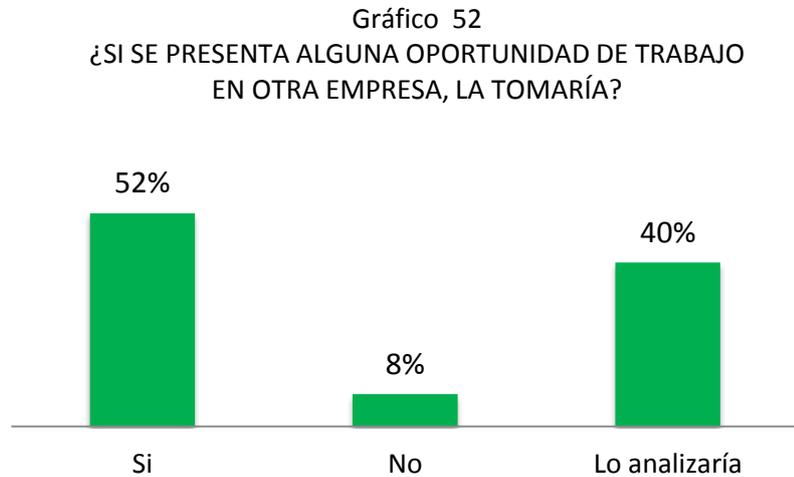
Gráfico 51
¿REVISAS LAS OFERTAS LABORALES QUE SE
OFRECEN A TRAVÉS DE LOS DIVERSOS MEDIOS?



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 52 da cuenta que el 52 % de los encuestados dejarían las tiendas Piero si hubiera alguna oportunidad de trabajo en otra empresa, en tanto que el 40 % analizaría la oferta laboral para tomar una decisión. Solo el 8 % se muestra consecuente con la empresa, lo

que implica que existe una alta predisposición de movilidad de los ejecutivos de venta de las tiendas Piero.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el gráfico 53 muestra los factores por los que el personal de ventas decidiría dejar la empresa Piero.

En dicho gráfico, se aprecia que más del 56% de los encuestados dejaría la empresa por su disconformidad con las altas cuotas de venta que se les asigna, los descuentos por inventario negativo, la baja comisión de ventas, y la baja remuneración que perciben.

El 49% renunciaría por su disconformidad con la jornada de trabajo, el 45% si encuentra mejores oportunidades de trabajo, y el 43% por la disminución de las ventas de la tienda.

Un porcentaje menor de los encuestados, dejaría la empresa por factores personales (estudios y problemas familiares), y por factores

relacionados con el sistema de comisiones, las oportunidades de superación profesional y el clima laboral.

Gráfico 53
FACTORES POR LOS QUE EL PERSONAL DE VENTAS DECIDIRÍA DEJAR LA EMPRESA PIERO



Fuente: Elaboración propia

- **Ranking de factores de rotación potencial**

Los resultados de las encuestas aplicadas al personal activo, demuestran que hay un conjunto de factores que estarían generando disconformidad en el personal de ventas y que podrían motivar la renuncia de dicho personal. En el cuadro 05, sistematizamos dichos factores.

Las cifras del cuadro 05, indican que más del 60% de los encuestados podrían renunciar por causas que inciden directamente en su remuneración total: es decir, debido a la baja remuneración que percibe, los descuentos por inventario negativo, las altas cuotas de

venta que se asignan, las bajas comisiones que obtienen , y las horas extras que no están bien remuneradas.

El 53% de los encuestados podrían renunciar por su disconformidad con la jornada de trabajo y el sistema de comisiones por ventas, mientras que el 52% renunciaría por mejores oportunidades de trabajo.

Mientras, que un poco más del 30% de los encuestados podrían dejar la empresa porque consideran que sus comisiones están mal calculadas y por la disminución de las ventas de la tienda.

Un porcentaje menor de los encuestados podrían renunciar porque no cuentan con un contrato de trabajo, por no haber recibido la capacitación suficiente, por el retraso en el pago de remuneraciones y comisiones, o porque la empresa no ofrece oportunidades de crecimiento profesional

Cuadro 05

FACTORES DE ROTACIÓN POTENCIAL DEL PERSONAL DE VENTAS

Factores que podrían motivar la renuncia del personal de ventas	PORCENTAJE (Base total = 118 encuestados)
Disconformidad con remuneración baja	68%
Desacuerdo por descuentos de inventario negativo	66%
Altas cuotas de venta	65%
Disconformidad con la Comisión por ventas	65%
Horas extras no son bien remuneradas	61%
Desacuerdo con la Jornada de trabajo	53%
Desacuerdo con el sistema de comisiones	53%
Mejores oportunidades de trabajo	52%
Cálculo erróneo de comisiones por ventas	37%
Disminución de las ventas de la tienda	33%
No tiene contrato de trabajo	20%
No recibe la suficiente capacitación	18%
No hay oportunidades de crecimiento profesional	12%
Retrasos frecuentes en el pago de comisiones	10%
Retrasos frecuentes en el pago de remuneraciones	8%
Conocimiento insuficiente de los productos	4%

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación permiten establecer las siguientes conclusiones

1. Existe un conjunto de factores que originan la alta rotación del personal de ventas de las tiendas de la empresa Piero. Estos factores se pueden agrupar en tres categorías: a) Factores internos de la empresa, b) Factores personales, y c) Factores del mercado de trabajo.

a. Los factores internos de la empresa que se ha podido identificar, incluyen factores que dependen de la decisión que adopta la administración general de la empresa y las que adopta la administración interna de las tiendas.

Entre los factores de la administración general, se pueden mencionar la selección de personal, las condiciones laborales, las remuneraciones, la falta de reconocimiento laboral, la falta de oportunidades de crecimiento profesional, y la capacitación que se ofrece al personal.

La selección de personal, se constituye en un factor de rotación porque se realiza sin seguir una metodología estructurada que incluya los principales procedimientos que recomienda la teoría de la administración de recursos humanos.

Las condiciones laborales, comprende aquellas condiciones que establece la empresa en aspectos relacionados a la jornada de trabajo, el pago de remuneraciones y comisiones por ventas, al cálculo de comisiones por

ventas, la falta de contrato de trabajo, y los descuentos por inventario negativo.

La jornada de trabajo, se constituye en un factor de rotación porque la empresa pone como condición que el personal de ventas labore en sus tiendas por 10 a 12 horas diarias. Mientras, que *el pago de remuneraciones y comisiones* por ventas se constituyen en factores de rotación por los retrasos que se dan en el cumplimiento del cronograma de pagos establecidos por la empresa.

El cálculo de las comisiones por ventas, se constituye en un factor de rotación porque la empresa no da a conocer los procedimientos de dicho cálculo para desvirtuar la percepción que tiene el personal de ventas que sus comisiones están mal calculadas.

La falta de contrato de trabajo, es un factor de rotación porque el personal de ventas que labora en esta condición además de no recibir los beneficios de ley percibe que no tiene estabilidad en su puesto de trabajo.

Los descuentos por inventario negativo, es un importante factor de rotación porque afecta directamente la economía del personal de ventas.

Por otro lado, **el factor remuneraciones** comprende variables relacionadas con el nivel de las cuotas de venta, el sistema y nivel de las comisiones por ventas, el nivel de la remuneración total, y el pago de las horas extras.

En la empresa Piero, *las cuotas de venta* que se asignan son muy altas siendo un importante factor de rotación porque afecta directamente la remuneración total del personal de ventas.

El sistema de comisiones, es otro factor de rotación porque al estar vinculada a elevadas cuotas de venta no permite que el personal de ventas obtenga comisiones atractivas.

Se ha demostrado, que *las comisiones por ventas* que se pagan son bastante bajas habiendo originado una importante rotación del personal de ventas de las tiendas Piero.

También, se ha verificado que el *nivel de la remuneración total* que percibe el personal de ventas es relativamente bajo, siendo un importante factor de rotación.

Las horas extras, se constituyen en factor de rotación porque la empresa está pagando por dicho concepto un monto menor a lo que establece la legislación laboral.

La **falta de reconocimiento laboral**, es un factor de rotación porque aún la empresa no ha implementado un programa de reconocimiento al buen trabajo del personal de ventas, sea a través de la premiación a quienes hayan logrado su cuota de ventas o demostrado un buen rendimiento laboral en el mes o el año.

La **falta de oportunidades de crecimiento profesional**, se constituye en un factor de rotación porque el personal de ventas percibe que la empresa no le daría oportunidades para desarrollar una línea de carrera.

La **capacitación**, es un factor de rotación porque aún la empresa no ha logrado impartir la capacitación necesaria para que el personal de ventas se desarrolle adecuadamente en su puesto de trabajo.

Entre los factores de la administración interna de las tiendas, que originan la rotación de personal se pueden mencionar el clima laboral inadecuado, y las dificultades en las ventas. El rol del líder y supervisor de tienda, así como la ubicación de la tienda no tienen relevancia como factores de rotación.

En las tiendas, si bien no se observa un acentuado *clima laboral adverso* hay un sector apreciable de vendedores que han dejado la empresa por tener una mala relación con el líder y supervisor de tienda, así como con sus propios compañeros de trabajo.

Las dificultades en las ventas, se constituyen en un factor de rotación en la medida que afectan directamente las comisiones por ventas que perciben los ejecutivos de venta. En este rubro, se pueden mencionar como factores de rotación la disminución de las ventas de la tienda, los problemas que se presentan en las tiendas (sea por diseño de las prendas, escaso surtido de productos, demora en la reposición de stocks, o la inadecuada comunicación

de las ofertas), y el conocimiento insuficiente que tienen los vendedores sobre los productos que comercializan.

b. Entre los factores personales que ocasionan la rotación de personal, se pueden mencionar los problemas de salud e índole familiar (asistencia a padres o hijos por enfermedad, o viaje intempestivo para ver a familiares), así como de estudios.

c. Los factores del mercado de trabajo que inciden en la rotación del personal de ventas, tienen relación con las mejores oportunidades de empleo que ofrece el mercado y los mayores beneficios económicos o laborales que ofrecen las empresas.

El siguiente esquema contiene los factores de rotación del personal de ventas de la Empresa Piero, que se han podido identificar con la presente investigación (ver figura 4.1)

Figura 4.1
FACTORES DE ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS
DE LA EMPRESA PIERO

<p>I. FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA</p> <p>1.1. FACTORES DE LA ADMINISTRACION GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none">- Selección de personal- Condiciones laborales<ul style="list-style-type: none">Descuentos por inventario negativoJornada de trabajo muy extensaCálculo erróneo de comisiones por ventasRetrasos en el pago de remuneracionesRetrasos en el pago de comisionesFalta de contrato de trabajo- Remuneraciones<ul style="list-style-type: none">Altas cuotas de ventaComisión por ventas muy bajaBaja remuneración totalDesacuerdo con el sistema de comisionesHoras extras no bien remuneradas- Otros factores de la administración general<ul style="list-style-type: none">Falta de reconocimiento laboralFalta de oportunidades de crecimiento profesionalCapacitación insuficiente <p>1.2. FACTORES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA TIENDA</p> <ul style="list-style-type: none">- Clima laboral<ul style="list-style-type: none">Mala relación con el líder de tiendaMala relación con sus compañeros de trabajoTrato inadecuado del supervisor- Dificultades en las ventas<ul style="list-style-type: none">Disminución de las ventas de la tiendaProblemas que se presentan en tiendasConocimiento insuficiente de los productos <p>II. FACTORES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none">- Por estudios- Problemas familiares- Por salud <p>III. FACTORES DEL MERCADO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none">- Mejores oportunidades de empleo- Mayores beneficios económicos que ofrecen otras empresas- Mayores beneficios laborales que ofrecen otras empresas

Fuente: Elaboración propia

2. Se ha determinado, que los factores relacionados con las remuneraciones y el mercado de trabajo, así como los descuentos por inventario negativo son los que más inciden en la **rotación real** del personal de ventas de las tiendas Piero; toda vez que el nivel de incidencia de estos factores superan el 65 % (ver cuadro 06).

Entre los factores asociados con la remuneración, destacan las altas cuotas de venta que fija la empresa, las bajas comisiones por ventas que percibe el personal, y la baja remuneración que paga la empresa. Mientras, que entre los factores del mercado de trabajo destacan los mayores beneficios económicos o laborales que ofrecen otras empresas.

Cuadro 06

NIVEL DE INCIDENCIA DE LAS REMUNERACIONES Y EL MERCADO DE TRABAJO EN LA ROTACIÓN REAL DEL PERSONAL DE VENTAS

FACTORES DE ROTACIÓN REAL	PORCENTAJE
REMUNERACIONES	
Altas cuotas de venta	77%
Comisión por ventas muy baja	74%
Baja remuneración	68%
CONDICIONES LABORALES	
Descuentos por inventario negativo	71%
MERCADO DE TRABAJO	
Mayores beneficios económicos que ofrecen otras empresas	67%
Mayores beneficios laborales que ofrecen otras empresas	66%

Fuente: Encuestas de salida, Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.
Elaboración propia

3. Se ha determinado, que los factores internos de la empresa Piero que más inciden en la **rotación real** del personal de ventas corresponden a variables relacionadas con las condiciones laborales que establece la empresa y las remuneraciones que se paga al personal. Los factores relacionados con el clima laboral, no han resultado ser relevantes como factores de rotación.

Entre las condiciones laborales, destacan los descuentos por inventario negativo que aplica la empresa al personal de ventas cuando hay faltantes de prendas en las tiendas, y la extensa jornada de trabajo establecida por la empresa.

Entre los factores asociados con la remuneración, destacan las altas cuotas de venta que fija la empresa, las bajas comisiones por ventas que percibe el personal, la baja remuneración que paga la empresa, la disconformidad del personal con el sistema de comisiones y con el pago de las horas extras. El cuadro 07 muestra el nivel de incidencia de estos factores en la rotación del personal de ventas.

Cuadro 07
NIVEL DE INCIDENCIA DE LOS FACTORES INTERNOS DE
LA EMPRESA PIERO EN LA ROTACIÓN REAL DEL PERSONAL DE VENTAS

FACTORES DE ROTACION REAL	PORCENTAJE
CONDICIONES LABORALES	
Descuentos por inventario negativo	71%
Jornada de trabajo muy extensa	32%
Cálculo erróneo de comisiones por ventas	16%
Retrasos en el pago de remuneraciones	10%
Falta de contrato de trabajo	6%
REMUNERACIONES	
Altas cuotas de venta	77%
Comisión por ventas muy baja	74%
Baja remuneración total	68%
Desacuerdo con el sistema de comisiones	61%
Horas extras no son bien remuneradas	58%
CLIMA LABORAL	
Mala relación con el líder de tienda	35%
Mala relación con sus compañeros de trabajo	26%
Trato inadecuado del supervisor	19%
DIFICULTADES EN LAS VENTAS	
Disminución de las ventas de la tienda	29%
Problemas que se presentan en las tiendas	13%
Conocimiento insuficiente de los productos	6%
OTROS FACTORES	
Falta de oportunidades de crecimiento profesional	19%
Capacitación insuficiente	10%
Falta de reconocimiento laboral	16%

Fuente: Encuestas de salida. Empresa Piero – Dpto. de RR.HH.
 Elaboración propia

4. Los resultados de las encuestas que se aplicaron para determinar los factores de **rotación potencial** de personal, también corroboran que los factores relacionados con las remuneraciones y los descuentos por inventario negativo son los que podrían originar en mayor medida la renuncia de los vendedores de las tiendas Piero.

En efecto, más del 64 % de los vendedores se encuentran disconformes con la baja remuneración, las altas cuotas de venta que se fijan, así como por las bajas comisiones por ventas que ofrece la empresa Piero y los descuentos por inventario negativo (ver cuadro 08).

Cuadro 08
FACTORES DE ROTACION POTENCIAL
DE MAYOR INCIDENCIA

DISCONFORMIDAD	PORCENTAJE
REMUNERACIONES	
Baja remuneración	68%
Altas cuotas de venta	65%
Baja comisión por ventas	65%
CONDICIONES LABORALES	
Descuentos por inventario negativo	66%

Fuente: Encuestas al personal activo de las tiendas Piero
Elaboración propia

5. Asimismo, las cifras de **rotación potencial** confirman que los factores relacionados con la jornada de trabajo, el pago de las horas extras, el sistema de comisiones, y las oportunidades de trabajo podrían motivar en gran medida la renuncia del personal de ventas de las tiendas Piero; toda vez que más del 50 % de los vendedores se encuentran disconformes con los mencionados factores (ver cuadro 09).

Los restantes factores relacionados con el cálculo de las comisiones por ventas, la suscripción del contrato de trabajo, los retrasos en el pago de remuneraciones, las dificultades en las ventas, la capacitación, y las oportunidades de crecimiento profesional si bien tienen una menor incidencia, igualmente estos factores pueden provocar la salida del personal de ventas sino se adopta las medidas correctivas en plazo oportuno.

Cuadro 09
NIVEL DE INCIDENCIA DE LOS FACTORES
DE ROTACION POTENCIAL

FACTORES DE ROTACIÓN POTENCIAL	PORCENTAJE
CONDICIONES LABORALES	
Desacuerdo por descuentos de inventario negativo	66%
Desacuerdo por jornada de trabajo	53%
Cálculo erróneo de comisiones por ventas	37%
Sin contrato de trabajo	20%
Retrasos en el pago de remuneraciones	8%
REMUNERACIONES	
Disconformidad con remuneración baja	68%
Altas cuotas de venta	65%
Disconformidad con la comisión por ventas	65%
Horas extras no son bien remuneradas	61%
Desacuerdo con el sistema de comisiones	53%
DIFICULTADES EN LAS VENTAS	
Disminución de las ventas de la tienda	33%
Conocimiento insuficiente de los productos	4%
MERCADO DE TRABAJO	
Mejores oportunidades de trabajo	52%
OTROS FACTORES	
No recibe la suficiente capacitación	18%
No hay oportunidades de crecimiento profesional	12%

Fuente: Encuestas al personal activo de las tiendas Piero
Elaboración propia

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE POLITICAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN LA EMPRESA PIERO

Como se ha demostrado en la investigación, existen un conjunto de factores que vienen determinando que el personal de ventas de la empresa Piero tenga una alta rotación. En el presente capítulo, se propone un portafolio de medidas que pueden contribuir a que se reduzca la alta rotación del personal de ventas de la citada empresa.

5.1. Reclutamiento de personal

Como se ha señalado, en la empresa Piero el reclutamiento del personal se efectúa únicamente con convocatorias en la página web de Computrabajo y avisos que se colocan en las tiendas. Esta situación, no permite captar un mayor número de postulantes limitando la selección de personal más idóneo.

Propuesta

Se sugiere ampliar la cobertura de las fuentes de reclutamiento de personal, con la finalidad de captar un mayor número de postulantes que permitan realizar una mejor selección de personal. Para este efecto, la empresa Piero deberá adoptar las siguientes acciones:

- Contratar el acceso a otras páginas web como las de Aptitus, Indeed, y Bumeran.
- Establecer convenios con universidades e institutos superiores que cuentan con bolsas de trabajo.
- Acceder a los programas de empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Referencias de candidatos por recomendación de empleados.

5.2. Selección de personal

La selección de personal, se realiza sin seguir una metodología estructurada que incluya los principales procedimientos que recomienda la teoría de administración de recursos humanos. Situación, que estaría limitando la incorporación a la empresa de personal con mejores competencias y habilidades.

Propuesta

Se pone a disposición de la empresa un “Manual de Selección de Vendedores”, que ha sido elaborado con la finalidad de mejorar los procedimientos de selección de personal, de tal forma se incorpore a las tiendas Piero vendedores con las mejores competencias y habilidades, y se reduzca así la rotación de personal.

Este Manual, contiene la metodología que se deberá seguir para la selección de vendedores. Comprende cuatro aspectos: Análisis Curricular, Evaluación Psicológica, Entrevista por Competencias, y Representación de ventas (ver anexo 02).

5.3. Remuneraciones

Los resultados de la investigación, muestran que la baja remuneración que ofrece la empresa Piero es uno de los principales factores de rotación del personal de ventas. Por lo tanto, para reducir la alta rotación la citada empresa tendría que adoptar medidas que conduzcan a la mejora remunerativa de su personal de ventas.

Propuesta

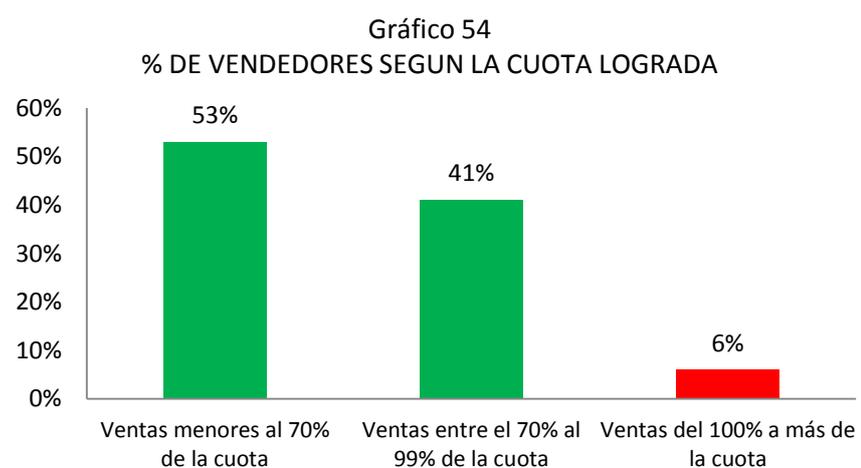
Se sugiere que la empresa mejore el actual nivel de remuneración de sus vendedores, adoptando medidas que incidan en los siguientes componentes: a) las cuotas de venta, b) la comisión por ventas, y c) el pago de horas extras.

En este sentido, se propone reducir el monto de las cuotas de venta, modificar la estructura de comisiones, y sincerar el pago de las horas extras.

5.3.1. Las cuotas de venta

El actual nivel de las cuotas de venta que se asigna a los vendedores es muy alto, siendo el factor que más incide en la rotación de dicho personal por su efecto desfavorable en la remuneración.

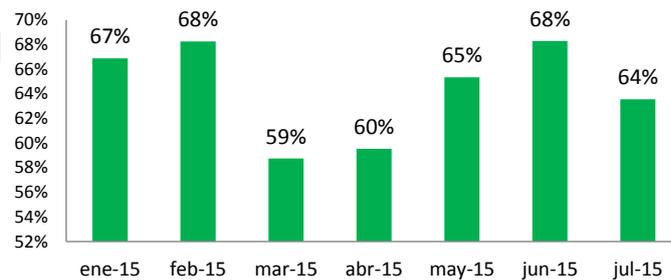
En efecto, las cuotas de venta son tan altas que han determinado que en el mes de julio 2015 solo el 6 % de los vendedores logren alcanzar la cuota fijada por la empresa Piero (ver gráfico 54).



Fuente: Empresa Piero- Dpto. de RR.HH.
Elaboración propia

Asimismo, las cifras del gráfico 55 corroboran que las cuotas de venta son bastante altas, pues las ventas promedio por mes de los vendedores representan, en el mejor de los casos, solo el 68 % de la cuota de ventas fijada por la empresa Piero entre enero a julio del 2015.

Gráfico 55
VENTAS SOBRE CUOTAS DE VENTA PROMEDIO
(Porcentaje)



Fuente: Empresa Piero – Gerencia Comercial.

Elaboración propia

Con este nivel de cuotas de venta, la comisión promedio de los vendedores es de apenas 108.5 soles por mes.

Johnston y Marshall (2009, pág. 133), sostienen que las cuotas de venta se pueden utilizar para motivar a los vendedores, siempre que éstas sean realistas y fáciles de entender.

Se dice que las cuotas son realistas cuando es posible alcanzarlas con un esfuerzo normal o razonable, en ese caso las cuotas se constituyen en un factor motivador de los vendedores. En contraste, si las cuotas que se fijan son muy altas éstas se constituyen en un factor desmotivador que puede originar que los vendedores renuncien a la empresa.

Teniendo en cuenta la recomendación de los citados autores, se sugiere que la empresa Piero adopte la decisión de reducir el monto de las cuotas de venta, de tal forma que éstas sean realistas y que los vendedores se sientan motivados para lograr sus metas de venta que les permitan obtener mayores comisiones y por consiguiente una mayor remuneración.

Se propone reducir la cuota de ventas en 25 %, en ese escenario la cuota de ventas promedio por mes que se le asigna al vendedor pasaría de 47,333 soles a 35,500 soles. En ese caso, si mantiene el mismo nivel de ventas promedio por vendedor (S/. 30,084), la relación ventas sobre la cuota de ventas promedio se incrementaría de 64% a 85% (ver cuadro 10). Sin embargo, si las ventas futuras se incrementarían en 12% (de 30,084 a 33,700 soles) como consecuencia del impacto positivo de la reducción de las cuotas de venta, las ventas promedio de los vendedores pasarían a representar el 95 % de la cuota asignada.

Cuadro 10

PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE LA CUOTA DE VENTAS

CUOTA Y VENTAS POR MES	ACTUAL (*)	PROPUESTA 1	PROPUESTA 2
Cuota de ventas promedio	S/. 47,333	S/. 35,500	S/. 35,500
Ventas promedio por vendedor	S/. 30,084	S/. 30,084	S/. 33,700
Ventas sobre la Cuota de ventas (%)	64%	85%	95%

(*) Fuente: Actual: Datos de julio 2015 (Empresa Piero - Gerencia Comercial)

Propuesta 1: Reducción de la Cuota de ventas en 25 %

Se asume el mismo nivel promedio de ventas

Propuesta 2: Reducción de la Cuota de ventas en 25 %

Se estima un incremento de 12 % en las ventas promedio por vendedor

5.3.2. Las comisiones por ventas

También el monto de las comisiones que actualmente perciben los vendedores es muy bajo, siendo otro de los factores que tiene una mayor incidencia en la rotación de personal por su impacto en las remuneraciones. Para cambiar esta tendencia, se propone modificar la actual estructura porcentual de la comisión por ventas.

Se sugiere incrementar el porcentaje de comisión por las ventas de prendas clásicas y de moda, en los rangos de venta del 70 % al 99 % de la cuota y del 100 % a más de la cuota (ver cuadro 11). Esto con el propósito de motivar a los vendedores que pongan un mayor esfuerzo para lograr ventas que por lo menos superen el 70 % de la cuota asignada en el mes.

Cuadro 11
ESTRUCTURA DE COMISIONES DE VENDEDORES

Si la venta es:	% de comisión por ventas de prendas			
	Clásico		Moda	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
Menor al 70 % de la cuota	0.10%	0.10%	0.20%	0.20%
Del 70 % al 99 % de la cuota	0.20%	0.30%	0.60%	1.00%
100 % a más de la cuota	0.30%	0.50%	1.00%	1.50%
VALOR DE LA COMISION TOTAL =	Es el valor monetario del % aplicado a las ventas de prendas clásicas más moda			

Fuente: Actual: Datos julio 2015 (Empresa Piero- Gerencia Comercial)
Propuesta: Estimación propia

Se estima que el incremento en el porcentaje de comisiones originaría un incremento de 20,171 soles en la planilla de remuneraciones del personal de ventas de la empresa Piero (ver cuadro 12).

Cuadro 12
IMPACTO DEL INCREMENTO DE LOS PORCENTAJES DE
COMISION DE VENDEDORES

CONCEPTO	PLANILLA CON COMISIÓN POR VENTAS		INCREMENTO DE LA PLANILLA	
	Actual (Julio 2015)	Con incremento (*)	En soles	Porcentaje
Sueldo básico	103,500	103,500	0	0
Horas extras	14,904	14,904	0	0
Comisión por ventas	14,968	35,139	20,171	135%
TOTAL	133,372	153,543	20,171	15%

(*) Propuesta de incremento de porcentajes de comisión con una disminución de 25 % en el monto de las cuotas de venta.

Planilla de 138 vendedores

Fuente: Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.

Con este incremento de 20,171 soles en la comisión de ventas, la rentabilidad operativa de la empresa Piero (Utilidad operativa / Ventas) disminuiría de 10.3 % a 9.8 % (ver cuadro 13). Es decir, el impacto en la rentabilidad de la empresa sería bastante pequeño, por lo mismo que podría ser fácilmente asumida por ésta.

Cuadro 13
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE LA EMPRESA PIERO
(En soles)

	ACTUAL (Julio 2015)	PROPUESTA
VENTAS	3,808,774.06	3,808,774.06
COSTO DE VENTAS	-2,054,755.36	-2,054,755.36
UTILIDAD BRUTA	1,754,018.70	1,754,018.70
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-617,203.69	-617,203.69
GASTOS DE VENTA	-745,056.19	-765,227.19
UTILIDAD DE OPERACIÓN	391,758.83	371,587.82
RENTABILIDAD OPERATIVA	10.3%	9.8%

Fuente: Empresa Piero - Dpto. de Contabilidad

Propuesta: Estimación propia

5.3.3. El pago de horas extras

Los vendedores consideran que el pago de las horas extras no es bien remunerado, habiéndose retirado de la empresa por este motivo un importante número de vendedores. Por ello, se propone que la empresa tome la decisión de pagar las horas extras aplicando lo dispuesto por la legislación laboral vigente, de tal forma que no se siga contraviniendo la ley por el pago de este concepto remunerativo.

El costo total por el pago de horas extras de acuerdo a ley sería de 50,323 soles por mes; es decir, 35,419 soles más que el monto que se paga actualmente por dicho concepto. (ver cuadro 14).

Cuadro 14
IMPACTO DE LAS HORAS EXTRAS EN
LA PLANILLA MENSUAL DE VENDEDORES

Jornada de trabajo	Número de Vendedores	Pago de Horas extras		Costo total por horas extras	
		Actual	Según ley	Actual	Según ley
Vendedor TC 12 h	102	S/. 108	S/. 422	S/. 11,016	S/. 43,015
Vendedor TC 10 h	36	S/. 108	S/. 203	S/. 3,888	S/. 7,308
Total	138			S/. 14,904	S/. 50,323

Las horas extras se han calculado de acuerdo con lo que establece el art. 10º del D.S. Nº 007-2002-TR

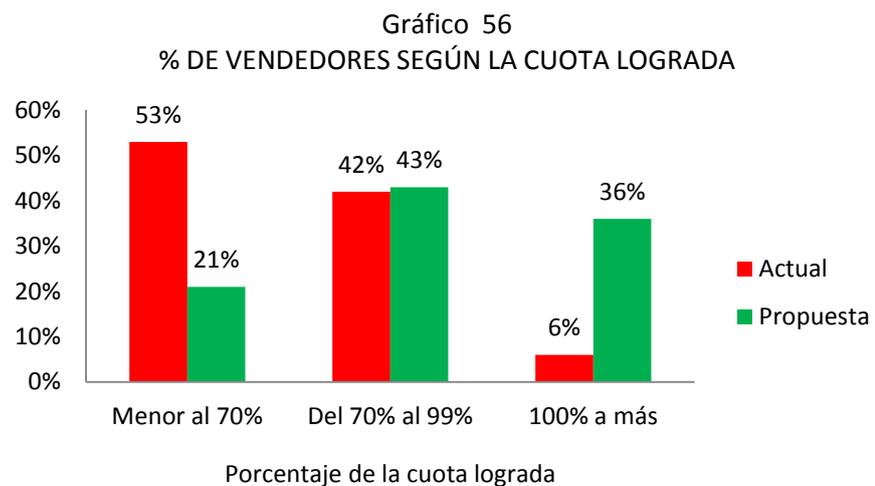
Fuente: Empresa Piero - Dpto. RR.HH.

Elaboración propia

5.3.4. Impacto de las nuevas cuotas y comisiones

La reducción en 25 % de las cuotas de venta permitirá que mejore el monto de las comisiones de una importante proporción de vendedores, toda vez de que aumentaría el porcentaje de personal (de 6 a 36 %) con ventas de 100 % a más de la cuota asignada como resultado de la

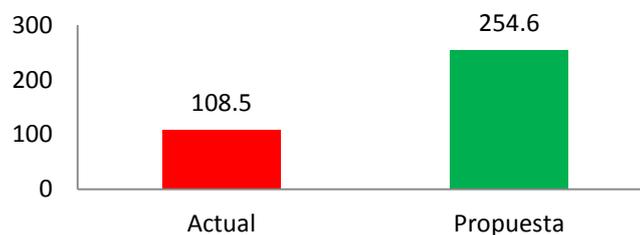
disminución del porcentaje de personal (de 53 a 21 %) con ventas menores al 70 % de la cuota establecida (ver gráfico 56). Asimismo, la medida que se propone permitirá incentivar a los vendedores a lograr el 100 % o más de la cuota que establezca la empresa, ya que a ese nivel de ventas los montos de las comisiones se incrementarían de manera apreciable.



Fuente: Actual (julio 2015), Empresa Piero – Dpto. RR.HH
Propuesta: Estimación propia

Por otro lado, la reducción de la cuota de ventas y el incremento de los porcentajes de comisión por ventas, impactaría positivamente en el monto de las comisiones que percibirían los vendedores que logren ventas superiores al 70 % de la cuota, y más aún de aquellos que logren el 100% a más de la cuota asignada. Con la presente propuesta, los montos de la comisión promedio de los vendedores aumentaría de 108.5 soles a 254.6 soles por mes (ver gráfico 57).

Gráfico 57
COMISIÓN PROMEDIO DE VENDEDORES
(En soles)



Fuente: Empresa Piero – Dpto. RR.HH

Las medidas expuestas, tendrían un impacto favorable en la remuneración total de los vendedores. La remuneración promedio aumentaría de 966.50 soles a 1,207.60 soles por mes (ver cuadro 15).

Cuadro 15
REMUNERACIÓN PROMEDIO DE VENDEDORES
(En soles)

Conceptos	Actual (julio 2015)	Propuesta (*)
Remuneración básica	750.0	750.0
Horas extras	108.0	203.0
Comisión por ventas	108.5	254.6
Remuneración total	966.5	1,207.6

Fuente: Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.

(*) La propuesta considera 2 horas extras, ya ha sido calculado de acuerdo con lo que establece art.10° del DS 007-2002-TR

Propuesta: Elaboración propia

De esta forma, la remuneración promedio de los vendedores de las tiendas Piero se acercaría al nivel de ingreso promedio del sector Comercio que asciende a 1,276 soles (ver cuadro 16).

Cuadro 16
LIMA METROPOLITANA INGRESO PROMEDIO MENSUAL
SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD
(En soles)

Ramas de actividad	Jun-Jul-Ago 2014	Jun-Jul-Ago 2015
Manufactura	1,491.0	1,551.0
Construcción	1,836.5	1,893.2
Comercio	1,241.6	1,276.4
Servicios	1,557.4	1,673.8
Total	1,519.7	1,586.7

Fuente: INEI - Encuesta Permanente de Empleo

5.4. Condiciones laborales

Las condiciones de orden laboral que establece la empresa, también inciden en la rotación de personal. Para reducir el impacto negativo de las condiciones laborales, se sugiere se apliquen medidas correctivas en los aspectos relacionados con la jornada de trabajo, los descuentos por inventario negativo y el contrato de trabajo

5.4.1. La jornada de trabajo

La jornada de trabajo en las tiendas Piero es muy extensa, pues dura entre 10 a 12 horas diarias, constituyéndose un importante factor de rotación real y potencial del personal de ventas.

Propuesta

Para reducir la incidencia de este factor en la rotación de personal, se propone que la empresa Piero adopte la decisión de reducir la jornada de trabajo de 12 a 8 horas e incorporar vendedores bajo el régimen de trabajo a tiempo parcial (o Part Time).

El régimen de trabajo a tiempo parcial, se encuentra regulado por el artículo 4° del TUO del Decreto Legislativo N° 728, aprobado por el D.S. N° 003-97-TR, y los artículos 11°, 12° y 13° del Reglamento del citado cuerpo legal, aprobado por el D.S. N° 001-96-TR.

De acuerdo con el referido marco legal, un vendedor a tiempo parcial es aquel que tiene una jornada de trabajo inferior a 4 horas diarias.

Bajo este contexto, se sugiere reducir la jornada de trabajo de los vendedores a tiempo completo de 12 a 8 horas diarias, e incorporar vendedores a tiempo parcial con una jornada de trabajo diaria de 3 horas 55 minutos. De esta forma, se cubriría el horario de 12 horas de atención del 90 % de las tiendas Piero.

Con esta propuesta, se incorporarían a 102 vendedores a tiempo parcial en las tiendas Piero de Lima, y se tendría que mantener 102 vendedores a tiempo completo con una jornada de trabajo de 8 horas a los que se les dejaría de pagar 4 horas extras. En ese escenario, la planilla de vendedores se incrementaría en 50,821 soles (ver cuadro 17).

Cuadro 17

IMPACTO EN LA PLANILLA SI SE INCORPORAN VENDEDORES A TIEMPO PARCIAL

	Número de vendedores	Sueldo básico	Horas extras	Comisión por ventas	Remuneración por vendedor	Costo total
Situación actual	102	S/. 750	S/. 108.00	S/. 108.50	S/. 966.50	S/. 98,583
Vendedor TC 12 horas	36	S/. 750	S/. 108.00	S/. 108.50	S/. 966.50	S/. 34,794
Vendedor TC 10 horas	138					S/. 133,377
Total						
Propuesta(*)						
Vendedor TC 08 horas	102	S/. 750		S/. 201.30	S/. 951	S/. 97,033
Vendedor TC 10 horas	36	S/. 750	S/. 203.10	S/. 228.60	S/. 1,181.70	S/. 42,541
Vendedor TP 3.55 horas	102	S/. 375		S/. 62.49	S/. 437.49	S/. 44,624
Total	240					S/. 184,198
Impacto en la planilla						
Incremento en soles						S/. 50,821
Incremento porcentual						38%

TC= Tiempo completo

TP= Tiempo parcial(o Part Time)

(*) Si la empresa pagara las horas extras de acuerdo con lo que establece el Art.10 del D.S.007-2002-TR

El sueldo básico del vendedor a tiempo parcial de acuerdo a la ley 375 soles

Fuente: Actual(datos de julio del 2015) - Empresa Piero, Dpto de RR.HH.

Propia: Estimación propia

Esta propuesta, tendría un impacto positivo en la empresa en varios aspectos:

- Al bajar la jornada de trabajo de 12 a 8 horas haría que el personal se sienta menos fatigado para desarrollar su labor de ventas, incidiendo positivamente en su rendimiento y satisfacción laboral.
- Con el trabajo a tiempo parcial, se podría incorporar a las tiendas vendedores jóvenes que por el horario de trabajo podrían tener la ventaja de iniciar o continuar sus estudios técnicos o universitarios. Situación que ayudaría a que dicho personal permanezca un mayor tiempo en las tiendas.
- Los contratos de trabajo a tiempo parcial, tendrían un impacto positivo en los costos laborales de la empresa, toda vez que los vendedores bajo este régimen de trabajo no tienen derecho a percibir

ciertos beneficios sociales tales como la compensación por tiempo de servicios (CTS), descanso vacacional remunerado, e indemnización por despido arbitrario.

5.4.2. Descuentos por inventario negativo

Los descuentos por concepto de inventario negativo que aplica la empresa al personal de ventas, es otro de los factores que tiene una alta incidencia en la rotación de personal.

La empresa aplica estos descuentos porque asume que la sustracción o pérdida de prendas en sus tiendas es por descuido del personal de ventas.

Propuesta

Para reducir el saldo de inventario negativo en las tiendas y que el personal de ventas no se vea afectado en su economía, se propone que la empresa implemente las siguientes medidas:

- a. Disponer que se instale cámaras de video vigilancia en las tiendas que aún no cuentan con este sistema de seguridad, de tal forma que se pueda detectar y alertar a tiempo movimientos sospechosos que puedan terminar en la sustracción de las prendas que se comercializa.
- b. Mejorar los incentivos monetarios al personal que obtenga saldos de inventario cero en sus respectivas tiendas.

En este aspecto, se propone dos medidas: a) incrementar los incentivos al personal en función de su responsabilidad en la

seguridad de la tienda, y b) el pago de los incentivos no debe estar condicionado al logro de las cuotas de venta como ocurre actualmente, con lo cual el personal tendría certeza de ganar dichos incentivos cuando el resultado del inventario sea cero (ver cuadro 18).

Con la aplicación de estas medidas, el personal de tiendas estaría más motivado para evitar la sustracción de prendas y lograr que el saldo de inventario de su tienda sea cero (es decir, que no falten prendas), y por lo tanto no se vea afectado por descuentos que afectan a su economía.

Cuadro 18
INCENTIVOS MONETARIOS POR INVENTARIO CERO
(En soles)

Personal de tiendas	Actual	Propuesta
Lider de tienda	100 (*)	150
Vendedor	25 (*)	50
Vigilantes		
Se paga por ventas:		
Menor al 70 % de la cuota de tienda	100	
Del 70 al 99 % de la cuota de tienda	150	
100 % a más de la cuota de tienda	200	
Sin restricción		300

(*) Se paga siempre que las ventas de la tienda lleguen como mínimo al 70% de la cuota asignada en el mes.

Fuente: Actual (julio 2015) – Gerencia Comercial
Propuesta – Elaboración propia

De acuerdo con el cuadro 19, en julio del 2015 la empresa Piero pagó un total de 3,375 soles por incentivos de inventario cero. Se estima que al aumentar dichos incentivos el número de tiendas con inventario cero también aumente de 9 a 20 por mes, como consecuencia la referida empresa pagaría un total de 17,700 soles por este concepto. Sin embargo,

este gasto se vería compensado toda vez que se espera una disminución importante de los montos por inventario negativo.

Cuadro 19

IMPACTO EN LA PLANILLA POR INCREMENTO DE LOS INCENTIVOS POR INVENTARIO CERO

Personal de tienda	Actual (julio 2015)			Propuesta		
	Personal	Incentivo	Monto total	Personal	Incentivo	Monto total
Líder de tienda	9	S/. 100	S/. 900	20	S/. 150	S/. 3,000
Vendedor	27	S/. 25	S/. 675	54	S/. 50	S/. 2,700
Vigilantes	18	S/. 100	S/. 1,800	40	S/. 300	S/. 12,000
Total incentivo			S/. 3,375			S/. 17,700

Fuente: Actual, Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.

Propuesta: Estimación propia

5.4.3. Contratos de trabajo

En las tiendas Piero aún el 20 % del personal viene laborando sin contrato de trabajo, siendo un factor que puede conducir en mayor medida a la salida del personal de ventas sino se adoptan las medidas correctivas del caso.

Propuesta

La empresa debe disponer al Departamento de Recursos Humanos, que formalice el contrato de trabajo del personal que aún no ha suscrito su respectivo contrato. Asimismo, se debe establecer como política de la empresa que el personal, antes que ingrese a su puesto de trabajo, debe suscribir su contrato de trabajo tal como dispone la legislación laboral vigente.

Estas medidas, además de contribuir con la reducción de la rotación de personal evitarían que la empresa sea pasible de multas por parte de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).

Se estima que la formalización de contratos, incrementaría la planilla de vendedores en 78, 300 soles por año; es decir, aproximadamente 6,525 soles por mes (ver cuadro 20).

Cuadro 20
IMPACTO DE LA FORMALIZACION
DE CONTRATOS

Concepto	Monto en soles (*)
CTS	13,500
Gratificacion	40,500
Vacaciones	20,250
Utilidades	4,050
Total	78,300

(*) Estimado para un total de 27 vendedores,
con un sueldo básico de 750 soles.

Fuente: Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.
Estimación propia

5.5. Reconocimiento al buen trabajo

Las encuestas de salida, muestran que un 16 % del personal había tomado la decisión de renunciar por no haber recibido el reconocimiento de la empresa por su buen trabajo o por haber logrado las metas de ventas.

Propuesta

Para subsanar esta deficiencia, la empresa tendría que implementar las siguientes acciones:

- a. Instruir a los líderes de tienda para que apliquen expresiones de reconocimiento o aprecio por un trabajo bien hecho del personal bajo su cargo.
- b. Ofrecer premios para reconocer a líderes y vendedores que logren alcanzar la cuota de ventas del mes.

Se propone entregar vales de consumo de tiendas Metro, cuyo costo mensual sumaría un total de 6,400 soles (ver cuadro 21).

Cuadro 21
PREMIACION POR LLEGAR AL 100 % DE LA CUOTA
(Premios por mes)

Personal de ventas	Cantidad	Costo de vales de consumo	
		Unitario	Total
Lider	10	250	2,500
Vendedor	26	150	3,900
Total			6,400

Fuente: Estimación propia

- c. Ofrecer premios para reconocer al mejor líder, al mejor vendedor, y la mejor tienda del año.

Se propone los premios que se indican en el cuadro 22, cuyo costo total asciende a 5,298 soles.

Cuadro 22
PREMIACION DEL AÑO

Concepto	Costo en soles
Mejor tienda del año	
<i>Premio: Una cena mágica para el personal de tienda</i>	500
Mejor líder y vendedor del año	
Primer puesto Líder	1,500
Primer puesto Vendedor	1,500
<i>Premio: Estadía 2 noches (3 días) en el Hotels & Resorts Decameron (Punta sal)</i>	
Segundo puesto Líder	899
Segundo puesto Vendedor	899
<i>Premio: Televisor Led 32" para cada uno</i>	
TOTAL	5,298

Fuente: Estimación propia

- d. Se deberá publicar, en la página web de la empresa, los nombres del personal premiado por los resultados de su buen trabajo con el propósito de motivar al equipo de ventas.

En el anexo 03, se incluye la metodología de calificación que se propone para determinar el personal de ventas que se haría merecedor de los premios que ofrezca la empresa.

5.6. Capacitación del personal

Los resultados de la investigación, revelan que un porcentaje importante del personal de ventas viene laborando sin haber recibido la capacitación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Propuesta

La empresa, debe disponer la ejecución de programas de capacitación permanente con temas que permitan mejorar el desempeño laboral del personal de ventas. Se recomienda que las capacitaciones puedan ser impartidas con el personal profesional de la propia empresa, para no incurrir en costos adicionales por este concepto.

Asimismo, para no perder horas hombre de trabajo de los vendedores se recomienda realizar las capacitaciones tres veces por semana (lunes, martes y miércoles) en el horario de 7.00 a 9.00 horas. Con este horario, no se dejaría de atender las tiendas pues éstas inician la atención al público a las 10.00 de la mañana.

Se propone realizar los siguientes cursos de capacitación, con una duración de 6.00 horas por cada curso:

a. Relación cliente-vendedor

Tiene por objetivo entrenar al participante en activar la relación entre el equipo de ventas y los clientes, aportando valor a la gestión de la empresa, a través de técnicas modernas de gestión de marketing y gestión de ventas.

b. Liderazgo y dirección de ventas

Tiene por objeto desarrollar técnicas y herramientas de liderazgo. Asimismo, que el participante desarrolle un proceso de selección eficiente de ventas, para potenciar la rentabilidad de las acciones comerciales.

c. Rol estratégico de las ventas

Este curso busca que el participante conozca más sobre los conceptos y la evolución de las áreas de ventas en los mercados globales, las distintas tendencias y oportunidades que se presentan.

d. Conociendo los productos

Este curso busca que los vendedores tengan pleno conocimiento de las características y cualidades de los productos que se comercializan en las tiendas Piero, que ayuden en la argumentación del proceso de ventas.

e. Atención y servicio al cliente.

El curso ofrecerá nuevas herramientas y técnicas que permitan mejorar la calidad de atención y servicio hacia los clientes, de tal forma que se adquieran los productos con satisfacción.

5.7. Clima laboral

Si bien los resultados de la investigación muestran una baja incidencia del clima laboral en la rotación del personal de ventas en la empresa Piero, se considera pertinente implementar algunas actividades que ayuden a mejorar la relación del equipo de ventas.

Propuesta

- a. Trabajar directamente con el Líder de tienda. El líder debe tener en cuenta cómo abordar los problemas que manifiestan los vendedores de manera efectiva, de tal forma no contribuya con el problema sino resolverlo.

Ejemplo: Si se genera el rumor de que un vendedor no vende por falta de producto, en vez de colaborar con este rumor, el Líder debe cortar este comentario y sentarse con el vendedor y enseñarle que tiene otros productos y que puede vender.

Para alcanzar este nivel los líderes de tienda deben ser capacitados con un curso de coaching o deben participar de talleres de Manejo de Conflictos.

- b. Se debe reconocer el trabajo individual del personal de ventas, en este sentido deben haber compensaciones que sean totalmente diferentes a las premiaciones mensuales.

Ejemplo: Invitaciones de almuerzos personales; para esto se debe asignar un presupuesto semanal por zona, de esta forma cada semana un nuevo vendedor deberá salir con su Líder a almorzar y dar a conocer sus inquietudes.

- c. El ejemplo es importante: El Líder deberá vender en las tiendas para demostrarle a los vendedores que su trabajo es digno y no hay porque sentir vergüenza de abordar a un cliente.

- d. El personal de Recursos Humanos deberá tener un cronograma de visitas para todas las tiendas con el propósito de brindar talleres de motivación y trabajo

en equipo, de igual forma se tomará en cuenta técnicas de relajación para empezar bien la jornada laboral.

- e. Se realizarán actividades fuera de la tiendas para el personal de ventas, a esto se le conoce como jornadas recreativas. Ejemplo, una vez por semana (lunes o martes) a un vendedor se le obsequiará entradas para el cine para que vaya con algunos compañeros de otras tiendas (un grupo reducido).
- f. Cada tienda tendrá un corcho (una pequeña pizarra), donde se pondrán las fotos de la familia (hijos, esposo, padres) del personal de ventas, junto con frases positivas que cambiarán de manera semanal.

Se estima que los gastos de incentivos (almuerzos y entradas al cine) para mejorar el clima laboral asciende a un total 520 soles por mes (ver cuadro 23).

Cuadro 23
INCENTIVOS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
(Promedio por mes)

Concepto	Cantidad	Costo en soles	
		Unitario	Total
Almuerzos	18	15.0	270
Entradas a cine	20	12.5	250
Total			520

Fuente: Estimación propia

5.8. Disminución de las ventas

La disminución de las ventas en la tienda, es otro factor que incide fuertemente en la rotación real y potencial del personal de ventas.

Propuesta

La Gerencia Comercial de la empresa, debería aplicar un portafolio de medidas que incidan en los factores que estarían originando la disminución de las ventas en las tiendas Piero.

Teniendo en cuenta la información proporcionada por el personal encuestado, se sugiere que las distintas áreas de la empresa implementen las siguientes acciones:

- a. La unidad de desarrollo de producto, deberá mejorar sustancialmente el diseño de las prendas en función de las expectativas del público objetivo de las marcas de la empresa.
- b. El equipo de diseñadoras deberá tener en cuenta la información y opinión de los líderes y vendedores de tienda, toda vez que dicho personal al estar en permanente interrelación con los clientes sabe de las necesidades y expectativas del mercado respecto a la tendencia de modelos, tallas, colores, lavados, y otras características de la demanda. Esto con la finalidad, de sincronizar en mayor medida la creatividad de las diseñadoras con las expectativas de los clientes, de tal forma que las prendas que se confeccionen tengan una mejor aceptación y alta rotación.
- c. Se sugiere realizar sesiones de Focus Group para verificar la aceptación de los nuevos diseños propuestos por la unidad de desarrollo de producto. La implementación de dicho Focus Group, deberá tener en cuenta la segmentación social, los grupos etarios, sexo, y otros aspectos.

- d. El área de análisis de producto, deberá mejorar la actual forma de distribución de productos hacia los puntos de venta incorporando variables de stock, rotación, surtido y estructura de productos.
- e. El área de Marketing, deberá perfeccionar la comunicación de las campañas de promoción y oferta de productos que ayuden a elevar las ventas.
- f. El área de almacén, deberá realizar en forma oportuna los despachos de mercadería de tal manera que las tiendas tengan el stock suficiente para facilitar las ventas.

5.9. Impacto del plan de mejoras en los gastos de venta de la empresa

5.9.1. Impacto sin considerar vendedores a tiempo parcial

El plan de mejoras que se propone para reducir la rotación de personal, incrementarían los gastos de venta de la empresa Piero en 83,360 soles por mes (ver cuadro 24).

Cuadro 24
IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAS EN LOS GASTOS
DE VENTA MENSUAL DE LA EMPRESA PIERO

CONCEPTO	ACTUAL (julio 2015)	PROPUESTA	INCREMENTO
REMUNERACIONES			
Sueldo básico	S/. 103,500	S/. 103,500	S/. 0
Horas extras	S/. 14,904	S/. 50,323	S/. 35,419
Comisión por ventas	S/. 14,968	S/. 35,139	S/. 20,171
INCENTIVOS POR INVENTARIO CERO	S/. 3,375	S/. 17,700	S/. 14,325
RECONOCIMIENTO AL BUEN TRABAJO			
Premiación por llegar al 100% de la Cuota	S/. 0	S/. 6,400	S/. 6,400
INCENTIVOS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL	S/. 0	S/. 520	S/. 520
FORMALIZACION DE CONTRATOS DE TRABAJO	S/. 0	S/. 6,525	S/. 6,525
TOTAL	S/. 136,747	S/. 220,107	S/. 83,360

5.9.2. Impacto si se considera incorporar vendedores a tiempo parcial

En este caso, el plan de mejoras que se propone incrementarían los gastos de venta de la empresa Piero en 78,595 soles por mes (ver cuadro 25). Es decir, 4,763 soles menos respecto al monto del plan que no considera vendedores a tiempo parcial.

Cuadro 25

**IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAS EN LOS GASTOS DE VENTA
MENSUAL DE LA EMPRESA PIERO**

CONCEPTO	ACTUAL (julio 2015)	PROPUESTA	INCREMENTO
REMUNERACIONES			
Sueldo básico	S/. 103,500	S/. 141,750	S/. 38,250
Horas extras	S/. 14,904	S/. 7,308	-S/. 7,596
Comisión por ventas	S/. 14,968	S/. 35,139	S/. 20,171
INCENTIVOS POR INVENTARIO CERO	S/. 3,375	S/. 17,700	S/. 14,325
RECONOCIMIENTO AL BUEN TRABAJO			
Premiación por llegar al 100 % de la Cuota	S/. 0	S/. 6,400	S/. 6,400
INCENTIVOS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL	S/. 0	S/. 520	S/. 520
FORMALIZACION DE CONTRATOS DE TRABAJO	S/. 0	S/. 6,525	S/. 6,525
TOTAL	S/. 136,747	S/. 215,342	S/. 78,595

Fuente: Actual, Empresa Piero - Dpto. de RR.HH / Gerencia Comercial

Propuesta: Estimación propia

5.10. Impacto del plan de mejoras en la rentabilidad de la empresa Piero

El cálculo del impacto del plan de mejoras en la rentabilidad de la empresa Piero, se hizo en base a la información contenida en el Estado de Ganancias y Pérdidas del mes de julio del 2015.

Se considera la rentabilidad operativa (mensual), que se estima con la siguiente fórmula:

$$\text{RENTABILIDAD OPERATIVA} = \frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}} \times 100$$

5.10.1. Impacto sin considerar vendedores a tiempo parcial

El plan de mejoras que se propone para reducir la rotación del personal de ventas, originaría una reducción en la rentabilidad operativa de la empresa Piero de 10.3 % a 8.1 % (ver cuadro 26). Es decir, una reducción en la rentabilidad de 2.2 puntos porcentuales que podría considerarse bastante moderada.

Cuadro 26
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
DE LA EMPRESA PIERO

(En soles)

	ACTUAL (Julio 2015)	PROPUESTA
VENTAS	3,808,774.06	3,808,774.06
COSTO DE VENTAS	<u>-2,054,755.36</u>	<u>-2,054,755.36</u>
UTILIDAD BRUTA	1,754,018.70	1,754,018.70
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-617,203.69	-617,203.69
GASTOS DE VENTA	<u>-745,056.19</u>	<u>-828,416.19</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	391,758.83	308,398.82
RENTABILIDAD OPERATIVA	10.3%	8.1%

Fuente: Actual, Empresa Piero - Dpto. de Contabilidad

Propuesta: Estimación propia

En este caso, el costo anual del plan de mejoras (S/. 1'000,320) representa el 2.2 % de las ventas anuales (S/. 3'808,774.06) de la empresa Piero.

5.10.2. Impacto si se incorpora vendedores a tiempo parcial

En este caso, el plan de mejoras originaría una reducción en la rentabilidad operativa de la empresa Piero de 10.3 % a 8.2 % (ver cuadro 27). Es decir, una reducción menor en la rentabilidad a la que se obtiene en el plan sin vendedores a tiempo parcial. Por lo tanto, se recomienda optar por este plan pues la referida empresa podría asumir este costo a cambio de que se reduzca la rotación de personal.

En este caso, el costo anual del plan de mejoras (S/. 943,140) representa el 2.1 % de **las ventas anuales** (S/. 3'808,774.06) de la empresa Piero.

Cuadro 27
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
DE LA EMPRESA PIERO
(En soles)

	ACTUAL (Julio 2015)	PROPUESTA
VENTAS	3,808,774.06	3,808,774.06
COSTO DE VENTAS	<u>-2,054,755.36</u>	<u>-2,054,755.36</u>
UTILIDAD BRUTA	1,754,018.70	1,754,018.70
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-617,203.69	-617,203.69
GASTOS DE VENTA	<u>-745,056.19</u>	<u>-823,651.19</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	391,758.83	313,163.82
<hr/>		
RENTABILIDAD OPERATIVA	10.3%	8.2%

Fuente: Actual, Empresa Piero - Dpto. de Contabilidad
Propuesta: Estimación propia

5.11. Impacto del plan de mejoras en la rotación del personal de ventas

Si la empresa Piero aplicara el portafolio de propuestas que se indican en la presente investigación, es posible que la rotación de su personal de ventas disminuya significativamente.

El cuadro 28 muestra que los factores relacionados con la remuneración son los que más inciden en la rotación del personal de ventas. Estos factores podrían motivar la renuncia de un poco más del 60 % del personal de ventas de la empresa Piero.

Cuadro 28
FACTORES DE ROTACION POTENCIAL

Factores que podrían motivar la renuncia del personal de ventas	Porcentaje (*)
Baja remuneración	68%
Desacuerdo por descuentos de inventario negativo	66%
Altas cuotas de venta	65%
Comisión por ventas muy baja	65%
Horas extras no bien remuneradas	61%
Jornada de trabajo muy extensa	53%

(*) Base total = 118 encuestados
Fuente: Encuestas al personal de ventas
Elaboración propia

Si el 60 % de los retiros se explican por factores relacionados con la remuneración, y si la empresa Piero adopta la decisión de mejorar las remuneraciones (a través de la reducción de las cuotas de venta, el incremento de los porcentajes de comisión por ventas, mejora del pago de horas extras, y el incremento de los incentivos monetarios por inventario cero), así como reducir la jornada de trabajo y otras medidas que se proponen en la presente investigación, se puede asumir que los retiros de personal podrían reducirse en 55 %. En ese escenario, tal como se puede apreciar en el cuadro 29, la rotación promedio del personal de ventas en las tiendas Piero podría disminuir de 17 % a 8 %; cifra mucho más cercana a la rotación ideal del sector comercio que es de 6.2 %.

Cuadro 29
IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAS EN LA ROTACION
DEL PERSONAL DE VENTAS

Concepto	Promedio mensual	
	Año 2014 (*)	Estimado (**)
Retiros de personal	45	20
Personal existente	265	265
Rotación de personal	17%	8%

(*) Información de la empresa Piero - Dpto. de RR.HH.

(**) Se estima que los retiros de personal se reducen en 55%, y que el estandar de personal se mantiene en 265 personas.

Fuente: Empresa Piero - Dpto. de RR.HH.

Estimación propia

5.12. Beneficios económicos del plan de mejoras

Si a la empresa Piero se le aplicara las multas previstas en el Decreto Supremo N° 010-2014-TR, por no cumplir con la formalización de contratos (personal fuera de planilla) y el pago de horas extras de acuerdo a lo que establece el artículo 10° del D.S. N° 007-2002-TR, el costo total estimado que tendría que asumir asciende a la suma de 414,750 soles.

La implementación del plan de mejoras permitiría evitar la aplicación de multas por parte de la SUNAFIL, por un monto total estimado de 414,750 soles (276,500 soles por no cumplir con el pago de horas extras de acuerdo a ley y 138,250 soles por mantener personal sin contrato o fuera de planilla).

Cuadro 30
MULTAS POR INFRACCIÓN A LA LEGISLACION LABORAL

Infracción laboral	Multa Mediana y Gran Empresa		Descuento 35% de la UIT
	En UIT	En soles	
No cumplir con el pago de horas extras	hasta 200 UIT	790,000	276,500
No formalizar contratos de trabajo	hasta 100 UIT	395,000	138,250
Total			414,750

Multas según lo previsto en el D.S. N° 010-2014-TR

Se asume una multa al año

Por otro lado, la decisión de incorporar vendedores part time podrían permitir un ahorro a la empresa Piero de 57,180 soles al año. Asimismo, la citada empresa ahorraría unos 338,580 soles anuales por concepto de reclutamiento y selección de personal pues al reducirse la rotación de personal se contratarían 25 vendedores menos por mes.

Si sumamos los montos por las multas que se evitarían, el ahorro por incorporar vendedores part time y el ahorro por los gastos de reclutamiento y selección que ya no se asumirían, la empresa dejaría de gastar un total de 810,462 soles al año (ver cuadro 31). Si este monto lo comparamos con el costo que demandaría la implementación del plan de mejoras, la empresa Piero solo tendría que asumir un gasto adicional de aproximadamente 132,678 soles al año (11,057 soles por mes). Lo que implica, que la propuesta de implementación del plan de mejoras es totalmente viable.

Adicionalmente, al costo monetario, la implementación del plan de mejoras tendría beneficios colaterales como la mejora de la imagen de la empresa Piero como empleadora, un mayor compromiso del personal de ventas, la mejora sustancial del clima laboral, y otros aspectos no cuantificables que podrían ser materia de futuras investigaciones.

Cuadro 31
COSTO BENEFICIO DEL PLAN DE MEJORAS

Conceptos	Por mes	Anual
1. Multas por infracción laboral		414,750
2. Ahorro por incorporar vendedores Part Time	4,761	57,132
3. Costo de Reclutamiento y Selección	28,215	338,580
A. Sub total (1 + 2 + 3)		810,462
B. Costo plan de mejoras	78,595	943,140
Diferencia (A - B)		-132,678

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- Alejo Saavedra, N. Y. (2005). La influencia de factores motivacionales sobre la rotación de personal en Innovatel (Tesis de Licenciatura). México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
- Almaraz Alvarado, A., & Lara Rivero, A. (mayo-agosto de 2002). Rotación, estructura de estímulos y aprendizaje tecnológico en la industria maquiladora del norte de México. *Región y sociedad*, XIV(24).
- Arellano, R. (2013). *Situación del mercado laboral en un Perú que cambia*. Obtenido de www.arellanomarketing.com.
- Artal, C. (2015). *Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (Decimotercera ed.). Madrid, España: Esic .
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (12a ed.). México, D.F.: International Thomson.
- Casas Romeo, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid: Esic.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Damien, J., Kok-Yee, N., Koh, C., & Soon, A. (September de 2007). Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic

Structural Equation Modeling, and Model Development. *MIS Quarterly*, 3, 547-577.

Decreto Legislativo N°854., M.d. Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo.

Decreto Supremo 010-2014TR, Ley General de Inspección de trabajo. (s.f.).

Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (Sexta ed.). México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). México, D.F.: Prentice Hall.

Dominguez Pauli, R. H., & Sánchez Llerena, F. M. (Octubre de 2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. - Planta Trujillo 2013 (Tesis Licenciatura) Universidad Privada Antenor Orrego*. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/simple-search?query=rotaci%C3%B3n+de+personal&submit=Buscar>.

García Vélez, M. G. (2011). *Caracterización del proceso de rotación del recurso humano del área comercial de la empresa Corporación Azende agencia Guayaquil - 2011 (Tesis Licenciatura) Universidad de Guayaquil, Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6387>.

Guerrero Martínez, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*(30), 189-205. Redalyc. Obtenido de Ingeniería Industrial: http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/223/198

IPSOS Apoyo. (2013). Obtenido de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/Presentacion_Amcham_2013

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas* (Novena ed.). México D.F: McGraw Hill.

Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo.

López Pérez, L. (2011). *Identificación de los factores que propician la rotación de personal en Empresas Comerciales ADO región Veracruz (Tesis Licenciatura) Universidad Veracruzana, Veracruz, México.* Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/31355>.

Loyola Rojas, J. P. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail (Tesis Licenciatura) Universidad de Chile, Chile.* Obtenido de <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/116157>.

Marañón, F. (14 de Agosto de 2014). *Peru retail.* Obtenido de <http://www.peru-retail.com/especialista/es-la-rotacion-de-personas-un-problema-en-las-empresas-de-retail/>

Mateu Velázquez, M., & Oviedo Carrasco, S. (06 de Diciembre de 2008). *Rotación de los ejecutivos de ventas en la red de distribuidoras de la empresa armadora del sector automotriz, ubicada en la ciudad de Puebla (Tesis de Licenciatura) Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México.* Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mateu_v_m/resumen.html.

Milkovich, G., & Boudreau, J. (1997). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un enfoque de estrategia* (Sexta ed.). México D.F. : Adisson Wesley.

Ministerio de la Producción. (2012). *Estudio del Mercado de Prendas de Algodón y otras mezclas.* Lima.

Ministerio de Trabajo y Promoción Social. (27/03/1997). Ley N°28532. Ley de Productividad y Competitividad Laboral. www.mintra.gob.pe.

Miranda M., S. (2007). *Rotación laboral en representantes de venta en terreno de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo (Tesis*

- Licenciatura*) Universidad de Chile, Chile. Obtenido de <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/106586>.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Reading, MA: Adisson Wesley.
- Pérez Aguinaga, F. I. (07 de Noviembre de 2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribucioda de productos CocaCola de la ciudad de Chiclayo (Tesis Licenciatura) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Lima, Perú*. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/271>.
- Reaño, L. (4 de Abril de 2011). *Semana Económica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/empresa/negocios/64342-peru-es-el-pais-latinoamericano-con-mas-alta-rotacion-de-sus-ejecutivos/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México D.F: Pearson.
- Velando Rodriguez, M. E. (2004). El proceso de abandono voluntario: Revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Dialnet*, 10(3), 157-169.
- Werher, W., & Davis, K. (2013). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (Séptima ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (Quinta ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 3, 371-390.

Zeynep, T., & Huckman, R. S. (2008). Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance. *Informa PubsOnline*(19), 56-68.





ANEXOS

ANEXO 01: ENCUESTA AL PERSONAL DE VENTAS DE LAS TIENDAS

PIERO LIMA

TIENDA:

FECHA DE LA ENCUESTA:

I. DATOS GENERALES

- a) Cargo:
- b) Fecha de ingreso a la empresa:
- c) Edad:
- d) Sexo: Masculino () Femenino ()
- e) Estado civil: Soltero/a () Casado/a () Viudo/a () Divorciado/a ()
- f) Número de hijos:
- g) Grado de instrucción:
Primaria () Secundaria () Superior Técnica Completa ()
Superior Técnica Incompleta () Superior Universitaria Completa ()
Superior Universitaria Incompleta ()
- h) Carrera:

II. PREGUNTAS

Condiciones Laborales

1. ¿Cuántas horas trabajas en la tienda?
- ¿Estás de acuerdo con esta jornada de trabajo? Si () No ()
Si la respuesta es No: ¿Por qué no estás de acuerdo con esta jornada?
.....
2. ¿Considera usted que la empresa se retrasa con el pago de sus remuneraciones?
Nunca () Algunas veces () Casi Siempre () Siempre ()
3. ¿Considera usted que la empresa se retrasa con el pago de sus comisiones por ventas?
Nunca () Algunas veces () Casi Siempre () Siempre ()
4. Se sabe que de acuerdo a las políticas de la empresa el personal paga el 50 % del costo del uniforme. Consideras que este costo es:
Muy alto () Alto () Moderado () Bajo ()
5. Estas asumiendo algún descuento por inventario negativo? Si () No ()
Si la respuesta es **Sí**, Consideras que este descuento es:
Muy alto () Alto () Moderado () Bajo ()
Te incomoda este tipo de descuentos?
Mucho () Poco () No me incomoda ()
6. ¿Consideras que el cálculo de tus comisiones se realiza correctamente?
Si () No ()
7. Has suscrito tu contrato de trabajo? Si () No ()
Si la respuesta es **Sí**, ¿Después de cuántos días de haber ingresado a la empresa?..... (días)

Si la respuesta es **No**, ¿Por qué no has suscrito tu contrato de trabajo?
 No me informo el área Recursos Humanos () Se me informo pero no pude asistir ()
 Otro:

8. Te incomoda no tener contrato de trabajo Si () No ()

Remuneraciones

9. Considera que su remuneración mensual que recibe es:
 Alta () Baja () Muy Baja () Está dentro del mercado ()

10. ¿Te sientes conforme con tu remuneración actual?
 Si () No () Más o Menos ()

11. Consideras que la comisión mensual que recibes es:
 Alta () Baja () Regular ()

12. ¿Te sientes conforme con la comisión por ventas que recibes? Si () No ()

13. ¿Estás de acuerdo con el actual sistema de comisiones? Si () No ()

14. ¿Consideras que las cuotas de venta que te asignan son:
 Muy altas () Moderadas () Bajas () Muy bajas ()

15. ¿Consideras que las horas extras son bien remuneradas? Si () No ()

Oportunidades de crecimiento profesional

Marque con una (X) en cada aspecto que se muestra a continuación:

	Si	No	No sabe
16. ¿En su opinión, percibe que hay oportunidades de superación profesional en la empresa?			
17. ¿Consideras que es posible su promoción laboral por un buen rendimiento en sus funciones?			

Capacitación del personal

18. Cuando ingreso a laborar en la empresa recibió algún programa de inducción?
 Si () No ()

19. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa? Si () No ()
 Si la respuesta es **SÍ**, ¿Cuántas veces recibió capacitación en los últimos seis meses?.....

20. ¿Considera usted que recibió la capacitación necesaria para desarrollarse en el puesto que desempeña? Si () No () Regular ()

Clima laboral en la tienda

21. Se siente a gusto con el ambiente laboral de la tienda? Si () No () Regular ()

Marque con una (X) en cada aspecto que se muestra a continuación:

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
22. ¿Cómo es su relación con el Líder de la tienda?					
23. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?					
24. ¿Cómo es su relación con su supervisor de tienda?					
25. ¿Cómo es su relación entre su Líder y el personal de tienda?					

Rol del Líder de tienda (Liderazgo)

Marque con una (X) una respuesta para cada aspecto que se muestra a continuación:

	Si	No	Poco
26. En tu opinión, ¿Consideras que el Líder sabe administrar la tienda?			
27. El líder sabe dirigir al equipo de ventas?			
28. El Líder brinda las instrucciones necesarias para mejorar tu trabajo ?			
29. El Líder motiva al equipo de ventas?			

Rol del supervisor de tienda

30. El supervisor contribuye con la gestión comercial de la tienda?
Si () No () Pocas veces ()

Dificultades en las ventas

31. ¿Cuál de los siguientes factores crees que limitan más tu labor en las ventas?
El surtido de productos () Los diseños de las prendas ()
La demora en la reposición de productos () Poco conocimiento de los productos ()
La inadecuada comunicación de las ofertas ()

32. ¿Consideras que la disminución de las ventas es un factor que desalienta tu trabajo?
Si () No () Poco ()

Ubicación de la tienda

33. ¿Consideras que la tienda donde laboras está muy lejos de tu hogar? Si () No ()

34. ¿Te gustaría cambiarte a **otra tienda**? Si () No ()

Si la respuesta es **Sí**, ¿Por qué razones desearías cambiarte a otra tienda?

Tienda que venda más () Comisionar más () Otro:

Si la respuesta es **No**, ¿Por qué razones no te cambiarías de tienda?

Comodidad () Ventas son buenas ()

Ganar más comisiones () Buena ubicación de la tienda ()

Expectativa de permanencia en la empresa

35. ¿Por cuánto tiempo piensa seguir laborando en la empresa?

1-3 meses () 4-7 meses () 8-12 meses () Más de 12 meses ()

36. Revisa las ofertas laborales que se ofrecen a través de los diversos medios?

Constantemente () A veces () No revisa ()

37. En el caso de que se presente alguna oportunidad de trabajo en otra empresa, la tomaría?

Si () No () Lo analizaría ()

38. Marque con una (X) los **cinco** factores más importantes por los que decidirías dejar la empresa.

FACTORES	MARQUE CON "X"
La jornada de trabajo es muy extensa	
Los descuentos de inventario negativo	
La remuneración es baja	
Comisión por ventas es baja	
No hay un buen sistema de comisiones	
Las cuotas de venta son muy altas	
No hay oportunidades de superación profesional	
Clima laboral inadecuado	
Disminución de las ventas	
Mejores oportunidades de trabajo	
Por estudios	
Por problemas familiares	
Otros factores (menciona los más importantes)	

ANEXO 02: MANUAL DE SELECCIÓN DE VENEDORES

INTRODUCCION

El presente manual, tiene por objeto establecer los requisitos y procedimientos que se seguirán para optimizar la selección del personal de ventas que requiere la empresa Piero en sus distintos puntos de venta.

Con este instrumento, se pretende mejorar la calidad del personal de ventas incorporando a la organización vendedores que tengan las habilidades y las competencias necesarias que garanticen un eficiente desempeño en las labores que se les asigne.

1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es el conjunto de actividades encaminadas a conseguir candidatos que puedan reunir las condiciones o requisitos para ocupar el puesto de vendedor en cualquiera de las tiendas de la empresa. Para este efecto, se acudirá a las distintas fuentes de reclutamiento de personal especialmente Universidades e Institutos Superiores que ofrecen carreras afines al giro de negocio de la empresa Piero.

2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades establecidas en el cuadro de requerimiento de personal.

3. METODOLOGIA DE SELECCION

La metodología que se utilizara para la selección de vendedores, comprende cuatro aspectos: Análisis Curricular, Evaluación Psicológica, Entrevista por Competencias, y Representación de ventas.

Cada uno de estos aspectos incluye un conjunto de factores que servirán para evaluar al postulante, los mismos que tendrán un puntaje pre establecido. La suma de los puntajes parciales multiplicado por la ponderación respectiva dará como resultado el puntaje total de cada postulante a vendedor.

Si el postulante obtiene los puntajes máximos en cada uno de los aspectos de calificación, su puntaje total ponderado es de 20 puntos (ver cuadro 32). Es decir, el postulante obtiene la nota máxima de 20. Se trataría de un postulante idóneo para ocupar el cargo de vendedor.

Cuadro 32

PUNTAJES DE CALIFICACIÓN

ASPECTOS DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	PONDERACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
ANALISIS CURRICULAR	13	0.2	2.6
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA (Test de Wais)	38	0.1	3.8
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	28	0.4	11.2
REPRESENTACION DE VENTAS	8	0.3	2.4
PUNTAJE TOTAL	87		20.0

El candidato ganador será el que obtenga el mayor puntaje total ponderado, siempre que dicho puntaje (o nota) sea igual o mayor a 15. En ese caso, estaríamos frente a un postulante idóneo para ocupar el cargo de vendedor en cualquiera de las tiendas Piero.

3.1. ANÁLISIS CURRICULAR

Evalúa la formación académica, la experiencia laboral y la capacitación adquirida por el postulante.

3.2. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Se aplicarán dos pruebas, el Test de la figura humana para medir la personalidad y el Test de WAIS para medir la aptitud e inteligencia del postulante.

Test de la figura humana

Esta prueba ha sido desarrollada por Karen Machover, y es utilizada para establecer los rasgos de personalidad del evaluado. Se busca que el postulante a vendedor sea una persona estable, bien centrada, extrovertida, equilibrada, armoniosa y con visión de futuro.

Se evaluarán cuatro factores: Dimensiones, ubicación, trazo, y presión del dibujo efectuado por el postulante. Si el postulante no obtiene las características requeridas en tres de los factores mencionados, serán descalificados como postulantes al cargo de vendedor.

Dimensiones del dibujo

Permite establecer si el postulante es una persona estable y bien centrada.

Ubicación del dibujo

Permite determinar si el postulante es una persona consciente, extrovertida, y con visión de futuro.

Trazos del dibujo

Permite establecer si el postulante tiene una personalidad normal.

Presión en el trazado del dibujo

Permite establecer si el postulante es una persona equilibrada, adaptada y armoniosa.

Test de WAIS abreviado

Esta prueba ha sido desarrollada por David Weschler, y es empleada para evaluar la aptitud e inteligencia de una persona.

Este Test será aplicado para evaluar al postulante en cuatro escalas: Información, Comprensión, Semejanzas, y Retención de Dígitos.

Información

Explora la cultura general del postulante.

Comprensión

Evalúa el juicio lógico y convencional del postulante en la solución de problemas (Creatividad, utilización de la experiencia pasada).

Semejanzas

Mide la capacidad de abstracción, conceptualización y generalización del postulante, así como su tipo de pensamiento concreto, funcional o abstracto.

Retención de dígitos

Evalúa la atención-concentración del postulante y su memoria.

3.3. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Se aplica para conocer si el postulante tiene la experiencia y las habilidades necesarias para desempeñarse con eficiencia en el puesto de vendedor de prendas de vestir.

Para este efecto, se evalúan cinco competencias: orientación al cliente, compromiso laboral, orientación a resultados, trabajo en equipo, y capacidad de comunicación.

Orientación al cliente

Tiene por objeto establecer si el postulante tiene la voluntad o predisposición de atender, comprender y satisfacer las necesidades de compra de los clientes.

Se evalúa cuatro aspectos: cordialidad y amabilidad en el trato, capacidad para atraer a más clientes, actitud para atender reclamos, y capacidad para desarrollar habilidades en pro del cliente.

Compromiso

Trata de determinar si el postulante tiene la predisposición de identificarse con la empresa, de asumir el compromiso con el desarrollo de la corporación y las labores que se le asigne.

Orientación a resultados

Evalúa si el postulante reúne las condiciones para lograr o superar las cuotas de venta establecidas por la empresa.

Trabajo en equipo

Trata de establecer si el postulante tiene la disposición de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Comunicación

Evalúa si el postulante tiene la facilidad de comunicación verbal, la capacidad de escuchar a los demás, y el poder de convencimiento necesarios para cerrar una venta.

3.4. REPRESENTACIÓN DE VENTAS

Consiste en que el postulante simule la venta de una prenda de vestir. Con ello, se busca establecer si dicho postulante tiene las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto de vendedor.

Se evaluarán tres factores: la forma de presentación en la apertura de venta, la facilidad de comunicación, y las habilidades para realizar una venta.

PERFIL DE PUESTO

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO/ CARGO	VENDEDOR
AREA	COMERCIAL
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE TIENDA

OBJETIVO

Promover la venta de los productos de tienda a los clientes, identificando sus necesidades, optimizando los tiempos de atención y cuidando en todo momento la consecución de una excelente atención y lograr la fidelización del cliente.

FUNCIONES

- Abordar a clientes, identificando sus necesidades y planteando propuestas de venta.
- Ofrecer los productos de la tienda a los clientes, a través de una atención personalizada.
- Fidelizar a los clientes a través de la buena disposición y conocimiento integral de los productos de la Tienda.
- Mantener la tienda y zona asignada en orden y limpia según la necesidad en tienda o indicación del líder en la apertura y cierre de la misma.
- Identificar los productos a reponer en la sección, manteniendo actualizada la lista de precios, ofertas o descuentos para facilitar la venta al cliente.
- Identificar rápidamente los precios y promociones erradas para gestionar la corrección inmediata con el líder de la tienda, en pro de la buena imagen de la empresa y venta esperada.

- Brindar información al líder de tienda respecto a las preferencias, opiniones y sugerencias de los clientes sobre nuestros productos, la ambientación del local, y otros aspectos que permitan mejorar las ventas.
- Evaluar el avance de las cuotas de venta en forma diaria.

EXPERIENCIA LABORAL

	DETALLE
De preferencia en ventas de prendas de vestir.	Ventas en tiendas de prendas de vestir Asesor o promotor de ventas Otros cargos

EDUCACION

GRADO DE INSTRUCCIÓN	DETALLE
Superior técnica o universitaria	De preferencia estudiantes de las especialidades de Administración de Negocios, Marketing, Publicidad o afines.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- Orientación al Cliente
- Compromiso
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Comunicación

SISTEMA DE CALIFICACION

I. ANALISIS CURRICULAR

ASPECTOS	DETALLE	PUNTAJE
ESTUDIOS	Universitarios	
	- Carreras afines al giro de la empresa (Administración, Marketing, Publicidad, Economía)	6
	- Otras carreras	2
	Técnicos	
EXPERIENCIA LABORAL	- Carreras afines al giro de la empresa (Administración, Marketing, Publicidad, Economía)	3
	- Otras carreras	1
	Experiencia en ventas de prendas de vestir	
	1 a 6 meses	2
7 a 12 meses	3	
mas de 12 meses	4	
	Experiencia en otras areas	1
	Sin experiencia laboral	0
CAPACITACION	En servicio y atención al cliente	2
	En otros rubros afines a las ventas	1
PUNTAJE TOTAL		

II. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

2.1. TEST DE LA FIGURA HUMANA (*)

FACTOR	CARACTERISTICA	PERSONALIDAD
DIMENSIONES DEL DIBUJO	Dibujo pequeño	Tímida e insegura.
	Dibujo Grande	Egocéntrico.
	Dibujo Muy Grande	Controles internos muy deficientes. Sentimiento de culpa
	Dibujo Mediano	Persona estable y bien centrada.
UBICACION DEL DIBUJO	Margen Derecho	Persona consciente, extrovertida y con visión de futuro.
	Margen Izquierdo	Persona inconsciente e introvertido.
	Margen Superior	Con poca inteligencia y razonamiento escaso.
	Margen Inferior	Falta de imaginación, responden a su instinto.
TRAZOS DEL DIBUJO	Línea armónica, Entera, Firme	Se trata de una persona normal
	Línea entrecortada	Presenta ansiedad e inseguridad.
	Línea Tirantes	Persona con alta tensión
	Línea recta defina pero tosca	Persona con tendencia agresiva.
PRESION EN EL TRAZADO DEL DIBUJO	Presión Normal	Persona equilibrada, adaptada, y armoniosa.
	Presión Fuerte	Pueden indicar agresividad o falta de respeto
	Presión Débil	Representa ansiedad, timidez, ocultamiento, falta de sinceridad.

(*) Si el postulante no obtiene las características requeridas en tres de los factores considerados en esta prueba, serán descalificados como postulantes al cargo de vendedor.

2.2. TEST DE WAIS (abreviado)

FACTORES	PUNTAJE MAXIMO (*)
INFORMACION (29 items)	14.5
COMPRESION (14 items)	7.0
SEMEJANZAS (13 items)	6.5
RETENCION DE DIGITOS (100 items)	10.0
PUNTAJE TOTAL	

(*) El puntaje de cada item del factor Retención de Dígitos es de 0.1 y de los restantes factores es de 0.5

III. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

COMPETENCIA	CONDUCTA QUE LA EVIDENCIA	PUNTAJE (*)		
		ACEPTABLE	ACEPTACION MEDIA	INACEPTABLE
ORIENTACION AL CLIENTE	Cordialidad y amabilidad en el trato			
	Capacidad para atraer a más clientes			
	Capacidad para manejar objeciones			
	Capacidad para desarrollar habilidades en pro del cliente.			
COMPROMISO	Capacidad de identificación con la empresa			
	Compromiso con el desarrollo de la empresa			
	Compromiso con las labores asignadas			
ORIENTACION A RESULTADOS	Cumplimiento de objetivos individuales			
	Cumplimiento de objetivos comunes			
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición a colaborar con los demás			
	Identificación con los objetivos del equipo			
COMUNICACION	Capacidad de comunicación verbal.			
	Capacidad de escucha a los demás			
	Capacidad de convencimiento			
PUNTAJE TOTAL				

(*) Aceptable = 2; Aceptación media = 1; Inaceptable = 0

IV. REPRESENTACION DE VENTAS

FACTOR	CRITERIO	PUNTAJE (*)		
		Aceptable	Aceptación media	Inaceptable
PRESENTACION	Forma de presentación en la apertura de venta	1	0.5	0
COMUNICACIÓN	Claridad del mensaje Destreza verbal y no verbal Improvisación	1	0.5	0
COMERCIALES	ARGUMENTACION: Argumentos que utiliza para ofrecer el producto	2	1	0
	PERSUACION: Capacidad de convencimiento	2	1	0
	OBJECIONES: Habilidad para absolver objeciones de los clientes	1	0.5	0
	CIERRE DE VENTA Argumentación para el cierre de venta	1	0.5	0
TOTAL				

CUADRO DE CALIFICACION RESUMEN

ASPECTOS	PUNTAJE	PONDERACION	PUNTAJE PONDERADO
I. ANALISIS CURRICULAR		0.2	
II. EVALUACION PSICOLOGICA (Test de Wais)		0.1	
III. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		0.4	
IV. REPRESENTACION DE VENTAS		0.3	
PUNTAJE TOTAL			

ANEXO 2.1: GUIA DE PRUEBAS PSICOLOGICAS

TEST DE LA FIGURA HUMANA

- Modalidad de aplicación
Individual o colectiva
- Tiempo de duración del Test
5 a 10 minutos
- Material a utilizarse
Hojas blancas tamaño carta y lápiz número 2 con goma de borrar.
- Instrucciones para el postulante
Se le indica que “dibuje una figura humana” o “dibuje una persona”; luego se le dice que dibuje una persona del sexo opuesto y viceversa. Al finalizar los dibujos se le pide que escriba una historia sobre cada dibujo.
- Sugerencias
Anotar que parte de la figura hizo primero y cual al final; de que sexo es el dibujo que realizó primero.

TEST DE WAIS

- Modalidad de aplicación:
Individual o colectiva
- Cuestionario del factor Información
Contiene 29 preguntas que indagan conocimientos sobre hechos comunes, objetos, lugares y personas.
- Cuestionario del factor Comprensión
Contiene 14 preguntas que indagan conocimientos sobre normas sociales, hechos comunes y soluciones de problemas cotidianos.
- Cuestionario del factor Semejanzas
Debe identificarse las similitudes entre los objetos o conceptos que representan.
- Prueba de retención de dígitos
Evalúa la capacidad de retención del postulante.
- Tiempo de duración para las respuestas del cuestionario

Información	300 segundos
Comprensión	180 segundos
Semejanzas	180 segundos
Retención de dígitos	90 segundos

TEST DE WAIS

Cuestionarios

Responda en forma clara y concreta, en la hoja de respuestas, a las siguientes preguntas de los factores I y II:

I. FACTOR INFORMACION (tiene 300 segundos para responder)

1. ¿Cuáles son los colores de la bandera peruana?
2. ¿Cuál es la forma de la pelota?
3. ¿Cuántos meses tiene el año?
4. ¿Qué es el termómetro?
5. ¿De dónde se obtiene la goma?
6. Nombre cuatro personas que hayan sido presidentes del Perú desde 1950
7. Ricardo Palma fue un hombre famoso ¿qué era?
8. ¿Cuántas semanas tiene el año?
9. ¿En qué dirección iría Ud. si viaja de Lima a Trujillo?
10. ¿Dónde está Brasil? (continente)
11. ¿Cuánto mide generalmente la mujer peruana?
12. ¿Cuál es la capital de Italia?
13. ¿Por qué las ropas de color oscuro dan más calor que las de color claro?
14. ¿Qué día se celebra el nacimiento de Jesús?
15. ¿Quién escribió “La vida es sueño”?
16. ¿Qué es el Vaticano?
17. ¿Qué distancia hay entre Lima y Tumbes?
18. ¿Dónde se encuentra Egipto?
19. ¿Cómo aumenta la levadura el volumen de la masa?
20. ¿Cuántos habitantes tiene el Perú?
21. ¿Cuál es el número de congresistas que tiene el parlamento?
22. ¿En qué siglo vivió Cervantes Saavedra?
23. ¿A qué temperatura hierve el agua?
24. ¿Quién escribió “La Iliada”?
25. Nombre 3 conductos sanguíneos del cuerpo humano
26. ¿Qué es el Corán?
27. ¿Quién escribió “Fausto”?
28. ¿Qué es la Etnología?

II. FACTOR COMPRESION (Tiene 180 segundos para responder)

1. ¿Por qué lavamos la ropa?
2. ¿Por qué el tren tiene máquina?
3. ¿Qué debe hacer Ud. si encuentra en la calle un sobre cerrado con dirección y estampillas nuevas?
4. ¿Por qué debemos evitar las malas compañías?
5. ¿Qué debe hacer Ud. si estando en un cine es la primera persona en darse cuenta que hay fuego?
6. ¿Por qué debe la gente pagar impuestos?
7. ¿Qué significa el refrán: “machaca el fierro mientras está candente”?
8. ¿Por qué son necesarias las leyes que reglamenten el trabajo de los niños?
9. Si Ud. se perdiera en el bosque durante el día, ¿cómo haría para encontrar la salida?
10. ¿Por qué los sordos de nacimiento son casi siempre incapaces de hablar?
11. ¿Por qué es más caro el terreno en la ciudad que en el campo?
12. ¿Por qué el estado exige a la gente el matrimonio civil?
13. ¿Qué significa el refrán: “mucho ruido pocas nueces”?
14. ¿Qué significa el refrán: “una golondrina no hace el verano”?

III. FACTOR SEMEJANZAS (Tiene 180 segundos para responder)

Diga usted en que se parecen:

1. Naranja - Plátano
2. Abrigo - Vestido
3. Hacha - Serrucho
4. Perro - León
5. Norte - Oeste
6. Ojo - Oreja
7. Aire - Agua
8. Mesa - Silla
9. Huevo - Semilla
10. Poema - Estatua
11. Madera - Alcohol
12. Elogio - Castigo
13. Mosca – Árbol

Espere indicaciones antes de continuar

IV. FACTOR RETENCION DE DIGITOS (Tiene 90 segundos para responder)

La tabla A contiene recuadros con números del 1 al 9 y símbolos que están asociados a cada uno de estos números (ejemplo: el símbolo "X" corresponde al número 8). Se debe copiar en los 100 casilleros vacíos de la tabla B, los símbolos que corresponden a cada uno de los números consignados en los recuadros de la Tabla A.

Tabla A

1	2	3	4	5	6	7	8	9
—	⊥	□	L	U	○	∧	X	=

Tabla B

2	1	3	7	2	4	8	1	5	4	2	1	3	2	1	4	2	3	5	2	3	1	4	6	3
1	5	4	2	7	6	3	5	7	2	8	5	4	6	3	7	2	8	1	9	5	8	4	7	3
6	2	5	1	9	2	8	3	7	4	6	5	8	4	8	3	7	2	6	1	5	4	6	3	7
9	2	8	1	7	9	4	6	8	5	9	7	1	8	5	2	9	4	8	6	3	7	9	8	6

ANEXO 2.2 GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

1. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

1.1. Cordialidad y amabilidad en el trato

¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes que ha tratado en su vida laboral?

¿Qué ha hecho usted para brindar una mejor atención al cliente?

¿Qué haría usted para construir relaciones positivas con los clientes que acudirían a comprar en nuestra tienda PIERO?

1.2. Capacidad para atraer a más clientes

¿Qué habilidades utilizó usted para atraer más clientes en su vida laboral?

¿Qué habilidades emplearía usted para atraer a más clientes?

1.3. Capacidad para manejar reclamos

¿Qué estrategias utilizó usted para atender el reclamo de sus clientes?

¿Quedaron satisfechos con la solución que le brindó usted?

¿Qué estrategias utilizaría usted para atender adecuadamente el reclamo de un cliente y que éste quede satisfecho?

1.4. Capacidad para desarrollar habilidades en pro del cliente.

Mencione las habilidades que tuvo que utilizar usted para lograr que los clientes compren los productos que ofrecía.

¿Qué habilidades emplearía usted para convencer a los clientes que compren los productos que le tocaría ofrecer?

2. COMPROMISO

2.1. Capacidad de identificación con la empresa

¿Señale algunos ejemplos que demuestren que usted estuvo identificado con la empresa donde laboró?

¿Cómo demostraría usted que se siente identificado con la empresa?

2.2. Compromiso con el desarrollo de la empresa

¿Cuál fue su mayor contribución a la empresa donde laboró últimamente?

¿Qué haría usted para contribuir con el desarrollo de la empresa?

2.3. Compromiso con las labores asignadas

Señale dos ejemplos que demuestren que usted ha cumplido óptimamente con las labores asignadas en su anterior centro de trabajo.

¿Qué haría usted para demostrar que se encuentra comprometido con las labores que se le asigne en la empresa?

3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

3.1. Cumplimiento de objetivos individuales

¿Qué objetivos individuales te proponías cumplir en tu centro laboral? Cumpliste realmente todos los objetivos que te propusiste? Qué dificultades tuviste para no lograr todo tus objetivos?.

Nuestra empresa fija cuotas de venta individual todos los meses. ¿Crees que puedas llegar a superar dichas cuotas de venta? ¿Qué estrategias tendrías que emplear para lograr dichos objetivos?

3.2. Cumplimiento de objetivos comunes

¿En tu centro laboral se trazaban objetivos que debían cumplir de forma colectiva? ¿Qué estrategias empleaban para lograr los objetivos propuestos?

¿Cuál era su contribución para el logro de los objetivos propuestos?

Nuestra empresa fija cuotas de venta mensual para cada una de nuestras tiendas.

¿Crees que es posible llegar a superar dichas cuotas de venta? ¿Qué estrategias tendrías que proponer a tu equipo de ventas para lograr dichos objetivos?

4. TRABAJO EN EQUIPO

4.1. Disposición a colaborar con los demás

¿Cree usted que el trabajo en equipo da mejores resultados que el trabajo individual? ¿A usted que le agrada más, trabajar solo o en equipo?

4.2. Identificación con los objetivos del equipo

¿De qué manera demostraría usted que está comprometido con los objetivos de su equipo de trabajo?

¿Cómo incentivarías a tus compañeros de equipo para alcanzar y superar las cuotas de venta fijadas por la empresa?

5. COMUNICACIÓN

5.1. Capacidad de comunicación verbal.

Solicitar la argumentación de una idea fuerza relacionada con los negocios u otros temas afines.

5.2. Capacidad de escucha a los demás

¿Te gusta atender el requerimiento de personas que no son de tu entorno más cercano?

5.3. Capacidad de convencimiento

¿Qué argumentos emplearías para convencer a un cliente que adquiriera un determinado producto?



ANEXO 03: METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN PARA PREMIAR AL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA PIERO

Se propone los siguientes factores de calificación para determinar el personal que se haría acreedor de los premios que ofrezca la empresa.

1. Premiación mensual

Se sugiere que la empresa otorgue premios a los líderes, vendedores que hayan llegado al 100 % o más de la cuota de ventas del mes.

Los premios pueden ser monetarios o de otra naturaleza. Deben ser de un valor apreciable que motive al personal de ventas realizar los esfuerzos necesarios para lograr las metas de venta.

2. Premiación anual

La empresa podrá ofrecer premios al mejor vendedor, al mejor líder, y la mejor tienda del año. Se sugiere que los premios sean bastante atractivos, y se asignaría al personal que ocupe los tres primeros puestos dentro de la calificación que se realice. Igualmente, se sugiere premiar a la mejor tienda del año.

2.1. Factores de calificación para determinar el mejor vendedor del año:

Se consideran 09 factores de calificación a los que se asignan determinados puntajes, de tal forma que los tres vendedores que serían premiados son los que alcancen el mayor puntaje total (ver cuadro 33).

Cuadro 33
FACTORES DE CALIFICACIÓN PARA VENEDORES

FACTORES	PUNTAJE MÁXIMO
Valor de las ventas del año	24
Número de veces que llego a su cuota	20
% de cumplimiento de cuota	25
Atención al cliente	10
Presentación personal	5
Relaciones interpersonales	5
Compromiso con la empresa	5
Asistencia (sin faltas)	3
Puntualidad (sin tardanzas)	3
PUNTAJE TOTAL	100

La puntuación del factor “valor de las ventas”, se efectuaría en base a los rangos de venta anual que se indican en el cuadro 34.

Cuadro 34
PUNTAJE POR EL VALOR DE LAS VENTAS ANUALES

Rango en soles (*)	Puntaje
Mayor a 650,000	24
601,000 a 650,000	22
551,000 a 600,000	18
501,000 a 550,000	13
451,000 a 500,000	10
401,000 a 450,000	8
351,000 a 400,000	6
Hasta 350,000	4

(*) Estimado en base a las ventas de la empresa Piero.

La puntuación por el número de veces que el vendedor logró alcanzar su cuota de ventas durante el año, se realizaría en base a los parámetros del cuadro 35.

Cuadro 35
NÚMERO DE VECES QUE EL VENDEDOR LOGRO ALCANZAR
SU CUOTA DE VENTAS

Nro. de veces	Puntaje
más de 6	20
6	18
5	16
4	14
3	10
2	5

El porcentaje de cumplimiento de la cuota de ventas, se obtiene dividiendo el valor de las ventas efectuadas por el vendedor sobre la cuota asignada. La puntuación para este factor se hará con la información consignada en el cuadro 36.

Cuadro 36
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA CUOTA DE VENTAS

Rango %	Puntaje
96 a 100	25
91 a 95	22
86 a 90	18
81 a 85	12
76 a 80	8
70 a 75	6

El factor atención al cliente, incluye el conjunto de actividades encaminadas a brindar una atención de calidad a los clientes. Por lo tanto, la calificación de este factor tendrá en cuenta el trato, la empatía, rapidez en la atención y el nivel de asesoramiento que brinda el vendedor hacia los clientes. La puntuación se hará de acuerdo con la información del cuadro 37.

Cuadro 37
ATENCIÓN AL CLIENTE

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
MUY BUENA	10
BUENA	6
REGULAR	2
MALO	0

El factor presentación de personal, evalúa la imagen o apariencia personal del vendedor (vestimenta adecuada, el aseo, la postura, el lenguaje corporal, etc.). Las relaciones interpersonales, evalúa la relación (cordial o de conflicto) del vendedor con sus compañeros de trabajo, el líder de tienda, y supervisor. Mientras, que el factor compromiso busca evaluar el grado de compromiso del vendedor con la empresa. El puntaje de estos tres factores se hará de acuerdo con el cuadro 38.

Cuadro 38
CALIFICACIÓN DE FACTORES

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
MUY BUENA	5
BUENA	4
REGULAR	2
MALO	0

2.2. Factores de calificación para determinar el mejor Líder del año:

Se contempla 06 factores de calificación a los que se le asignarán determinados puntajes, de tal forma que los tres líderes de tienda que serían premiados son los que alcancen el mayor puntaje total (ver cuadro 39).

Cuadro 39
FACTORES DE CALIFICACIÓN DE LÍDERES DE TIENDA

FACTORES	PUNTAJE MÁXIMO
Crecimiento de las ventas	12
Número de veces que logró la cuota de ventas	15
Gestión comercial	10
Gestión de Recursos Humanos	3
Atención al cliente	7
Compromiso de disposiciones de la empresa	3
TOTAL PUNTAJE	50

La puntuación del factor crecimiento de las ventas, se llevaría a cabo según las tasas de variación anual que se consignan en el cuadro 40.

Cuadro 40
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE TIENDA

RANGO DE CRECIMIENTO	PUNTAJE
40 a 50 %	12
30 a 40%	11
20 a 30%	10
10 a 20%	9
5 a 10%	8
1 a 5%	6

La puntuación correspondiente al factor número de veces que el líder de tienda logró alcanzar la cuota de ventas, se realizaría de acuerdo a las frecuencias que se indican en el cuadro 41.

Cuadro 41

NRO. DE VECES QUE SE LOGRO LA CUOTA DE VENTAS

FRECUENCIA	PUNTAJE
9 a 10 veces	15
7 a 8 veces	14
5 a 6 veces	11
3 a 4 veces	10
1 a 2 veces	9
0 veces	0

La puntuación de los factores de evaluación de atención al cliente, cumplimiento de las disposiciones de la empresa, gestión comercial y de recursos humanos, se efectuaría con los parámetros consignados en el cuadro 42.

Cuadro 42

PUNTAJE DE EVALUACIÓN DE LIDERES DE TIENDA

CALIFICACIÓN	Puntaje			
	Gestión Comercial	Gestión RR.HH.	Atención al cliente	Cumplimiento de disposiciones
Muy buena	10	3	7	3
Buena	8	2	5	2
Regular	6	1	3	1
Deficiente	0	0	0	0

2.3. Factores de calificación para determinar la mejor tienda del año:

Se consideran 7 factores de calificación a los que le asignamos determinados puntajes, de tal manera que las tres tiendas que serían premiadas son las que alcancen el mayor puntaje total (ver cuadro 43). Esta premiación, trata de reconocer el buen trabajo del equipo de ventas de las tiendas Piero.

Cuadro 43
FACTORES DE CALIFICACIÓN DE LA TIENDA

FACTORES	PUNTAJE MÁXIMO
Crecimiento de las ventas	12
Número de veces que logró la cuota de ventas	15
Con saldos de inventario cero	11
Presentación de la tienda	
Exhibición	3
Orden y limpieza	3
Presentación del personal	3
Decoración	3
PUNTAJE TOTAL	50

La puntuación del factor crecimiento de las ventas, se llevaría a cabo según las tasas de variación anual que se consignan en el cuadro 44.

Cuadro 44
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE TIENDA

RANGO DE CRECIMIENTO	PUNTAJE
40 a 50%	12
30 a 40%	11
20 a 30%	10
10 a 20%	9
5 a 10%	8
1 a 5%	6

La puntuación correspondiente al factor número de veces que la tienda logró alcanzar la cuota de ventas, se realizaría de acuerdo a las frecuencias que se indican en el cuadro 45.

Cuadro 45

NRO. DE VECES QUE SE LOGRÓ LA CUOTA DE VENTAS

FRECUENCIA	PUNTAJE
9 a 10 veces	15
7 a 8 veces	14
5 a 6 veces	11
3 a 4 veces	10
1 a 2 veces	9
0 veces	0

La puntuación del factor presentación de la tienda se efectuaría con los parámetros consignados en el cuadro 46.

Cuadro 46

PUNTAJE DEL FACTOR PRESENTACIÓN DE LA TIENDA

CALIFICACIÓN	Puntaje			
	Exhibición	Orden y limpieza	Presentación del personal	Decoración
Muy buena	3	3	3	3
Buena	2	2	2	2
Regular	1	1	1	1
Deficiente	0	0	0	0